



Ciencias Económicas y Sociales  
 Universidad de los Andes  
 Mérida Venezuela

**GiLOG**  
 virtual

# SARPIENZA ORGANIZACIONAL

Publicación del Grupo de Investigación Legislación Organizacional y Gerencia



**2023**  
 Año 10 . Nº 20  
 ENE-JUN  
 ISSN.2443-4256  
 ISSN Electrónico  
 2443-4418  
 Depósito Legal  
 PP 201402ME4542

E-ISSN: 2443-4418 P-ISSN: 2443-4256 Depósito Legal pp201402ME4542

Vol 10, N° 20 | Enero - Junio 2023

Revista Sapienza Organizacional  
Grupo de Investigación en Legislación  
Organizacional y Gerencia (GILOG)

## Sapienza Organizacional

La Revista Sapienza Organizacional espera su contribución en estudios de actualidad relacionados con las organizaciones en el ámbito de legislación organizacional, estudios organizacionales, ciencias administrativas y contables, economía, ambiente, humanidades, con hallazgos de las ciencias sociales en general, y con el objeto de facilitar la presentación, consideración y publicación de los trabajos, La Revista Sapienza Organizacional sólo considerará para su publicación, trabajos inéditos y que no hayan sido propuestos simultáneamente a otras revistas. La recepción de trabajos se realizará durante todo el año.

**Dirección:** Av. Las Américas, núcleo Liria-Edificio G, Primer Piso, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes. Mérida - 5101  
**Teléfonos:** +58 274 240 1173 **E-mail:** sapienzaorganizacional@gmail.com

Todos los documentos publicados en esta revista se distribuyen bajo una licencia creative Commons Atribución-No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. Por lo que el envío, procesamiento y publicación de artículos en la revista es totalmente gratuito.



# Dirección Editorial Sapienza Organizacional

## Editor Responsable

Frank Eduardo Rivas Torres, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Editora Adjunta

María Virginia Camacaro Pérez, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.

## Consejo Editorial

Humberto Villasmil, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Suiza.  
Absalón Méndez, Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas, Venezuela.  
Sandra Cositorto, Universidad Tres de Febrero (UTREF), Argentina.  
Héctor Lucena, Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.  
Marco Eduardo Murueta, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México.  
María Alejandra Villasmil Rubio, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela,  
Laura Angelina Obando Uzcátegui, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Sara Campos Torres, Universidad del Pacífico (UP), Perú.  
Beatriz Duran Penedo, Universidad de La República (UDELAR), Uruguay.  
Rolando Smith Ibarra, Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.  
María Fernanda Silva Dugarte, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
César Enrique Mora Contreras, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
Trinidad Bergamasco, Universidad Nacional de Córdoba (UNC) Córdoba, Argentina.  
Gustavo Saturno, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas, Venezuela.

## Consejo Científico

Sandra L. Benítez U., Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Rolando Sumoza, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
Rolando Eslava Zapata, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
María Fernanda Peña Bortone, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Williams Jesus Aranguren, Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.  
Aquilés Álvarez Valero, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Omaira García de Berríos, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Sonia M. Díaz V., Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR),  
Venezuela.  
Magda Francisca Cejas Martínez, Universidad de Las Fuerzas Armadas (ESPE),  
Ecuador  
Aura E. Peña G., Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
María Virginia Baptista Araujo, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
María Auxiliadora Briceño, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
María Yohana Noguera López, Universidad Abierta Interamericana (UAI), Argentina.  
Miguel Ángel Oliveros Villegas, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Diseño Gráfico y Diagramación

Ingrid Lissette Suescun Valero, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Ilustración de Portada

Douglas Argimiro Erazo Uzcátegui, Artista Plástico, Mérida, Venezuela.

## Tabla de Contenido

### Editorial

- 6** La Inteligencia Artificial y Las Organizaciones  
PAYRÓ CAMPOS, Pablo

### Artículos de Investigación

- 10** Factores de influencia en la calidad de vida laboral según la Teoría del Comportamiento Organizacional  
ANDINO, Eddy; RAUDALES, Elí Vicente; ACOSTA, José Valdo; AGUILAR, Pablo y SARMIENTO, Ramón
- 29** *Post-pandemic sequelae faced by AFPs: A study of responsibility in financial institutions*  
LAINEZ, Grixty
- 40** Proceso para adquirir la Notificación Sanitaria Obligatoria para la producción y comercialización de Cosméticos en Colombia  
ZAMBRANO, Lida; MOLINA, Natalia; BARRERA, Martha; VÁSQUEZ, Óscar y ROMERO, Javiero
- 53** Las Paradojas del Liderazgo en el camino de la transformación digital  
ARRIETA, Elba
- 65** Ventajas comparativas de las herramientas asociadas a la gestión de las tecnologías disruptivas, para fortalecer la internacionalización económica empresarial  
CHIRIVELLA, Andrés
- 75** El Informe del Comisario Mercantil al Evaluar la Gestión de los Administradores en las Empresas y Otras Actuaciones Profesionales  
GRISANTI B., Andrés
- 88** La Innovación en la Gerencia Deportiva  
MORALES, Odalis y RAMÍREZ, Fabián
- 99** Políticas gubernamentales en el sector público ecuatoriano.  
EGAS, Fanny

## Tabla de Contenido

- 114** Aproximaciones teóricas de los arquetipos desde los aportes de los investigadores  
MIDEROS, Vanessa

### **Espacio Abierto**

- 128** *Human talent management for university teachers in Honduras*  
TURCIOS, Paola

### **Normas para el autor**

141

# Editorial

---

## LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL y las Organizaciones

---

**Dr. Payró-Campos, Pablo**

Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor de Tiempo Completo en la División Académica de Ciencias y Tecnologías de la Información de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

La historia inteligencia artificial (IA) es relativamente reciente. En 1956, un grupo de científicos, entre ellos Herbert Simon, se reunieron en la Dartmouth College para explorar la posibilidad de que el comportamiento inteligente del ser humano fuese emulado por máquinas. En esa reunión surgió el término IA.

Después de un recorrido, con altas y bajas, en la actualidad la IA posibilita la interacción por medio de conversaciones, brinda asistencia y orientación, apoya en la resolución de problemas y la provisión de información y conocimiento. Particularmente, la IAG ha sorprendido por su capacidad creativa. Diversas expresiones artísticas como la literatura, la poesía, la música, la pintura, por mencionar algunas, que hasta hace poco se consideraban territorios exclusivos de la capacidad humana, han sufrido la invasión de obras creativas de autoría artificial.

Lo anterior, ha movido el imaginario social. No es para menos. Los resultados sorprendentes y la escasa socialización de información acerca de cómo funcionan este tipo de tecnologías, genera temor por la incertidumbre de sus efectos. Si se considera, además, que los autores son intangibles, digitales, residentes en un mundo binario, con una capacidad que sobrepasa sobradamente a la del humano promedio, es comprensible que genere percepciones semejantes a las de un ente misterioso, casi mítico, que está al acecho de la ocasión para tomar el control de las cosas, materializando los pronósticos de la ciencia ficción y despertando temores, rechazo, desconfianza, abonando más incertidumbre al futuro. La realidad es que el universo de opiniones de académicos y líderes de sectores tecnológicos destacados se percibe caótico por la ausencia de consensos y la carencia de visiones prospectivas convergentes acerca de la utilidad, inocuidad o peligrosidad de la IA.

Recientemente, algunos factores como la disponibilidad de grandes conjuntos de datos, mayor potencia de procesamiento y algoritmos sofisticados, así como la masificación del cómputo móvil y la interconexión a través de la Internet, propiciaron que la IA se integrara a la vida cotidiana humana como resultado de la amplia aplicabilidad en diversos sectores e industrias como el comercio, la medicina, la movilidad, la seguridad, la agricultura, el entretenimiento y, un gran etcétera.

En consecuencia, las organizaciones han visto en la IA un elemento más del conjunto de factores tecnológicos que las presionan hacia el cambio. No es opción dejar pasar la oportunidad de adoptar las tecnologías inteligentes, es cuestión de tiempo, de accesibilidad a ellas. Sin duda,

se ha desarrollado un creciente interés en el uso de la IA en función de los beneficios esperados, por la promesa de generación de valor. La reciente eclosión de aplicaciones que demuestran un enorme potencial para respaldar diversas actividades humanas, mejorar la calidad de vida y solucionar innovadoramente problemas complejos, es la responsable de tales expectativas, aunque este camino esté plagado de los desafíos éticos y sociales asociados con su uso, porque, también, se reconoce que existe un potencial para trastocar el *estatus quo*, incluso representar una amenaza para el bienestar humano, debido a que sus alcances son desconocidos hasta ahora.

Por una parte, la IA promete eficiencia y productividad, por otro, plantea importantes retos. Las contradicciones, de carácter ético, socioeconómico y laboral sobre el uso de la IA han renovado un debate del pasado, por ahora inagotable, de cómo el impacto de las revoluciones industriales se caracterizó por la sustitución de la mano de obra, la evolución de la sociedad y, en consecuencia, de las organizaciones humanas. La diferencia es que el potencial de las tecnologías inteligentes todavía se desconoce, en consecuencia, genera incertidumbre

El cambio en el mercado laboral no es la única tribulación. La recopilación de datos personales para utilizarlos en la toma de decisiones por medio de la IA genera una preocupación ética debido a la privación del derecho a la intimidad y la posibilidad de perder la identidad digital vulnerando la seguridad y la protección de las personas y sus bienes. Para las organizaciones representa una responsabilidad, e incluso obligación legal, el manejo, resguardo y protección de los datos personales.

La toma de decisiones automática es otra fuente de zozobra, los sistemas inteligentes repiten los sesgos y discriminaciones propios de las decisiones humanas porque se entrenan a partir de conjuntos de datos *-datasets-* reales, sesgados. Por lo tanto, la carencia de sistemas de decisión justos e imparciales ocasionará que, en el futuro, no se eliminen los prejuicios y desigualdades del pasado, al contrario, se perpetuarán y se aumentarán en temas como la selección de personal y la asignación de recursos.

Lo expuesto hasta aquí genera el planteamiento acerca del desarrollo de una agenda de investigación en torno al fenómeno organizacional. Hoy, la perspectiva crítica de los Estudios Organizacionales es pertinente e imprescindible. Sus amplios conjuntos de recursos analíticos se pueden emplear para la comprensión de las tensiones generadas por el uso de la IA, los beneficios y perjuicios, de las ganancias y las pérdidas. El estudio de una realidad donde el entusiasmo y motivación por la IA requiere un análisis crítico, cuidadoso, acerca de su impacto.

El cambio en las organizaciones por la dependencia tecnológica es un frente de análisis, ya que los procesos y operaciones se reestructuran de manera disruptiva en torno a la transformación digital, generando nuevas vulnerabilidades por las posibles fallas o ataques cibernéticos. Incluso, las brechas pueden acrecentarse debido a la accesibilidad de las organizaciones más poderosas en detrimento de las más precarias, como la pequeña y mediana empresa, fuera de la competencia, al menos en el corto plazo. En tal escenario, las personas se adaptarán, se despedirán o, quizá, resistirán.

En este contexto de cambio se presenta este número de Sapienza Organizacional. Los trabajos que lo componen se caracterizan por la pertinencia de sus aportaciones para la comprensión de las organizaciones,

En primer lugar, Andino-González *et al.* presentan los resultados de un análisis basado en la Teoría del Comportamiento Organizacional. Los autores se enfocaron en **los factores que influyen en la calidad de vida laboral**. Mediante un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, presentan los resultados del análisis documental con el fin de identificar siete factores clave: diseño del puesto de trabajo, entorno laboral, condiciones laborales, remuneración y compensación, desarrollo

profesional, interacción social, y salud y bienestar. Finalmente, concluyen que las diferencias de los valores éticos, laborales y culturales tienen un impacto en el desempeño de los empleados dentro de la organización.

El trabajo **"Las secuelas pospandemia que enfrentan las AFP: un estudio sobre la responsabilidad en las entidades financieras"**, presentado por Lainez, aborda el impacto económico que ocasiona el resguardo familiar a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). A través de un enfoque metodológico cualitativo presenta los resultados de una revisión bibliográfica y el análisis de datos estadísticos generados por diversas entidades gubernamentales. De esta manera, se determinó el comportamiento económico del resguardo familiar, a lo largo del tiempo, confirmando un creciente impacto financiero negativo en el producto interno bruto.

Por otro lado, Zambrano *et al.* llevaron a cabo un estudio sobre **el proceso de adquisición de la Notificación Sanitaria Obligatoria necesaria para la producción y comercialización de cosméticos en Colombia**. El trabajo documenta detallada y organizadamente la información necesaria para completar exitosamente el trámite del código alfanumérico expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos (INVIMA). El objetivo principal es proporcionar una guía útil para emprendedores de la industria cosmética que necesiten realizar dicho trámite. En este caso, el trámite se refiere específicamente a la producción y comercialización de jabonería artesanal, natural y ecológica utilizando componentes naturales y grasas de origen vegetal.

El artículo presentado por Elba E. Arrieta Q., titulado **"Las Paradojas del Liderazgo en el camino de la transformación digital"**, utiliza como estrategia pedagógica la exposición de seis paradojas del liderazgo en las organizaciones para replantear las cualidades que debe poseer un líder en términos de transformación, inspiración, longanimidad y asertividad. El objetivo es descubrir la esencia del liderazgo en el contexto de la transformación digital de las organizaciones. Los líderes digitales deben poseer competencias sólidas y transformadoras para desarrollar la innovación, adaptación de estrategias y una cultura organizacional basada en valores y estilos de liderazgo adecuados.

El trabajo de Andrés Chirivella explora las **"Ventajas comparativas de las herramientas asociadas a la gestión de las tecnologías disruptivas, para fortalecer la internacionalización económica empresarial"**. Para lograrlo, propone utilizar herramientas virtuales sofisticadas que permitan la diversificación de los mercados y faciliten el comercio internacional. La investigación aplica la hermenéutica al análisis bibliográfico atinente a la evolución tecnológica y el reordenamiento de las relaciones sociales en la producción. Parte de las conclusiones implican la necesidad de adaptación de los modelos de negocio al entorno tecnológico para satisfacer las necesidades y expectativas de los inversionistas.

El artículo denominado **"El Informe del Comisario Mercantil al Evaluar la Gestión de los Administradores en las Empresas y Otras Actuaciones Profesionales"**, de Andrés Grisanti B., analiza el rol de control que ejerce el comisario mercantil en las empresas venezolanas y los informes periódicos y extraordinarios que debe generar como parte de su labor. El objetivo de la investigación fue abordar los aspectos relativos a la redacción y estructura del informe anual del Comisario Mercantil. Se destaca, además, que, si bien realizar un buen trabajo es importante, plasmarlo adecuadamente en un informe estructurado es crucial para lograr un informe completo.

Odalís A. Morales Morales y Fabián Ramírez A. proponen el trabajo **"La Innovación en la Gerencia Deportiva"**. Los autores reflexionan sobre el crecimiento de la industria del deporte en los ámbitos socioeconómico y organizacional. El trabajo, también, reflexionan acerca del fútbol y el fenómeno socioeconómico derivado de éste. Derivado de un análisis bibliográfico abordan el estudio de la innovación gerencial y sus tendencias en el ámbito deportivo, las estructuras organizacionales y su impacto en la economía mundial.

Fanny Graciela Egas Moreno escribe sobre "[Políticas gubernamentales en el sector público ecuatoriano](#)". Este estudio se fundamenta en una revisión descriptiva, teórica y conceptual, de las políticas gubernamentales ecuatorianas. Los resultados indican que las políticas, en el contexto analizado, son pautas generales adoptadas por los administradores para tomar decisiones acertadas para obtener los resultados esperados en una organización. Se concluye que el rol del Estado, a través de la implementación de políticas públicas, es beneficiar a los individuos de una sociedad, procurando crear mejores condiciones de vida para ellos.

El artículo titulado "[Aproximaciones teóricas de los arquetipos desde los aportes de los investigadores](#)", escrito por Vanessa Leonela Mideros Quiñonez, tiene como objetivo analizar los arquetipos como patrones conductuales que han prevalecido desde la década de los sesenta y que son relevantes en tiempos de cambio, en profesionales que pertenecen a organizaciones, centrándose en la eficiencia y el éxito. Para lograr esto, se revisan las aproximaciones teóricas de los arquetipos según las contribuciones de los investigadores Kirkpatrick y Ackroyd, Greenwood y Hinings, Miller y Friesen, Johnson, Senge, Jung, Amat, Kaufmann, Kelley, Taborga, Groysberg et al., Lacroix-Sablay, Cameron y Quinn, y Morgan. La investigación se basa en un diseño metodológico documental, lo que permite recopilar información valiosa sobre los arquetipos organizacionales. El objetivo principal es identificar y relacionar los patrones de los profesionales dentro del entorno laboral de una organización para establecer los arquetipos y proponer acciones que ayuden a mitigar su impacto.

Paola Waleska Turcios-Peraza escribe sobre "[La gestión del talento humano para docentes universitarios en Honduras](#)". Destaca que, para la universidad y su relación con los docentes universitarios, una correcta gestión del talento implica desarrollar un desempeño estratégico basado en las competencias docentes y alineado con los objetivos de la institución. La autora realiza un análisis de fuentes bibliográficas, de alcance descriptivo, para estudiar la gestión del talento en el contexto hondureño, sus conceptos y los indicadores relacionados con las dimensiones: contratación, incorporación, gestión del rendimiento y compromiso, y bienestar del docente.

Con esta selección de trabajos se espera aportar nuevas visiones para el debate de la comunidad académica en el área de las organizaciones.

---

# FACTORES DE INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL SEGÚN LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

---

## **ANDINO GONZÁLEZ, Eddy P.**

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)  
Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas (UNAH)  
**e-mail:** andino.patricia@unah.edu.hn  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2307-3635>

## **RAUDALES GARCÍA, Elí Vicente**

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)  
Investigador independiente  
**e-mail:** eli.raudales@unah.hn  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5066-2294>

## **ACOSTA TZIN, José Valdo**

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)  
Investigador independiente  
**e-mail:** admon2umh@gmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2530-4185>

## **AGUILAR HERNÁNDEZ, Pablo A.**

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)  
Investigador independiente  
**e-mail:** pabloaguilar2050@gmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-44568768>

## **SARMIENTO MATUTE, Ramón E.**

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)  
Docentes de la Facultad de Matemáticas  
**e-mail:** ramon.sarmiento@unah.edu.hn  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4672-0738>

**Recibido:** 09-06-2023

**Revisado:** 15-08-2023

**Aceptado:** 15-09-2023

## RESUMEN

La calidad de vida laboral constituye uno de los retos más importantes dentro de las organizaciones debido a que es un elemento que garantiza la productividad y el desempeño sustentable de todo tipo de empresas. Por esta razón el objetivo de esta investigación es identificar los factores que influyen en la calidad de vida laboral, desde la perspectiva de la teoría del comportamiento organizacional. La metodología utilizada en este estudio es cualitativa a nivel descriptivo con una revisión documental. Dentro de los hallazgos existe evidencia en la que se identifican siete factores que influyen en la calidad de vida laboral según la Teoría del Comportamiento Organizacional que incluyen el diseño del puesto de trabajo, entorno laboral, condiciones laborales, remuneración y compensación, desarrollo profesional, interacción social, salud y bienestar. Finalmente se concluye que las diferencias en los valores éticos, laborales y culturales pueden tener un impacto potencial en los resultados del desempeño organizacional de los empleados.

**Palabras Clave:** calidad de vida laboral, cultura organizacional, talento humano, teoría del comportamiento organizacional

## **DETERMINANTS OF BUSINESS SUCCESS FOR ENTERPRISES IN THE HONDURAN ADVERTISING SECTOR**

### **ABSTRACT**

*The quality of work life is one of the most important challenges within organizations because it is an element that guarantees the productivity and sustainable performance of all types of companies. For this reason, this research aims to identify the factors that influence the quality of work life, from the perspective of the theory of organizational behavior. The methodology used in this study is qualitative at a descriptive level with a documentary review. Among the findings, there is evidence that identifies seven factors that influence the quality of work life according to the Theory of Organizational Behavior, which includes job design, work environment, working conditions, remuneration and compensation, professional development, social interaction, health, and well-being. Finally, it is concluded that differences in ethical, work and cultural values may potentially impact employees' organizational performance outcomes.*

**Keywords:** human talents, organizational behavioral theory, organizational culture, quality of work life

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno económico, social, natural y tecnológico de las organizaciones se ha modificado de forma acelerada a nivel global durante los últimos años producto de la pandemia por Covid-19, con una transformación significativa en el mercado laboral y nuevas exigencias para las empresas, que implican cambios en sus procesos de trabajo y en el ambiente laboral (Beylis et al., 2020; Martínez et al., 2020; Guerdis & López, 2022).

Muchas empresas en la búsqueda de mayores niveles de competitividad, productividad y posicionamiento en el mercado han adoptado estructuras y formas de gestión que han deshumanizado las relaciones laborales. Por ello, Cruz Velazco (2018) indica que se debe estudiar la calidad de vida laboral y encontrar nuevas formas de gestión empresarial enfocadas en mejorar las condiciones para los talentos humanos, en vista de que son elementos muy importantes dentro de las organizaciones, pues al propiciar el bienestar de los trabajadores es posible garantizar la productividad de las empresas (Gómez, 2010).

Según Khan, Mahmood y Shoaib (2022), el ambiente laboral es un entorno alrededor del empleado donde se llevan a cabo todas las actividades laborales, y las condiciones del entorno de trabajo pueden generar resultados laborales positivos o negativos para el empleado. Si un ambiente de trabajo no es adecuado para los talentos humanos de forma física, psicológica o socialmente los resultados laborales de los empleados pueden verse afectados negativamente. Por el contrario, un entorno de trabajo apropiado, orientado a los empleados y de apoyo puede generar resultados positivos como el desempeño sustentable de la organización producto de la calidad de vida laboral (Khan et al., 2022).

El trabajo, además de ser una actividad económica, representa un espacio de desarrollo y crecimiento del trabajador, el cual le permite aplicar sus habilidades, obtener un ingreso remunerado y realizar aportaciones en beneficio de la sociedad

(Patlán, 2016). El trabajo es una faceta importante en la vida de las personas, no sólo porque una gran parte del tiempo se dedica a las actividades laborales, sino porque gracias a él, las personas obtienen una serie de compensaciones económicas, materiales, psicológicas, sociales, y logran desarrollar su propia identidad y sus roles en la sociedad, contribuyendo a la creación de bienes y servicios (P. González et al., 1996).

Uno de los problemas que más aquejan a los trabajadores es el estrés laboral, que se refleja en desánimo, cansancio y ansiedad, improductividad, salud y hasta ausentismo laboral; para las organizaciones esto se implica baja productividad, constante rotación de personal, ausentismo, así como altos costos de selección y capacitación del personal (Castro et al., 2018). Por eso, desde hace algunos años, las organizaciones están innovando sobre sus políticas y prácticas relacionadas con la calidad de vida laboral, con procesos dinámicos y continuos, para hacerse cargo de las necesidades de todos los empleados, optimizando las condiciones del entorno laboral como una forma de apoyar los objetivos del negocio, así como de satisfacer y retener a los mejores talentos (Granados, 2014; Castro et al., 2018).

En ese contexto, el presente artículo tiene como propósito identificar los factores que influyen en la calidad de vida laboral, desde la perspectiva de la teoría del comportamiento organizacional.

## DESARROLLO

### 1. Origen y definición de calidad de vida laboral

De acuerdo con los registros históricos, las condiciones laborales del ser humano, hasta la primera o segunda década del siglo XX, fueron bastante precarias. Así mismo, las condiciones de seguridad laboral eran mínimas; no existían sistemas de atención médica adecuados, había muy poca o ninguna reglamentación al respecto, no había ministerios de trabajo o de protección social, las herramientas de trabajo eran aún muy rudimentarias, por lo que los accidentes

eran muy frecuentes (Gómez Rada, 2010).

Con el surgimiento de corrientes del pensamiento administrativo, como la Teoría de las Relaciones Humanas que basan sus estudios en la importancia de las personas en una organización, es cuando el concepto de calidad de vida laboral se empieza a construir y a dimensionar en términos de importancia (Cruz Velazco, 2018). Desde entonces se puede apreciar un movimiento que busca humanizar las condiciones del trabajo (Castro et al., 2018). Sin embargo, la definición de calidad de vida laboral carece de consenso y se traduce dentro de las dinámicas del comportamiento humano como un constructo en constante elaboración y perfeccionamiento (Alves Corrêa et al., 2013).

El término de calidad de vida laboral surge como producto de la evolución conceptual de la definición de calidad de vida, que se relaciona con aspectos como las condiciones de vida, la felicidad y el bienestar, que se originan como resultado de un estado mental de satisfacción (R. González et al., 2007). La calidad de vida es un concepto subjetivo que depende de la percepción que tienen las personas acerca de su vida como el estado de bienestar físico, emocional, social y espiritual; también de sus propios valores y creencias, su contexto cultural e historia personal en el sentido de sentirse satisfechas con sus propias expectativas y proyectos (Espinosa & Morris, 2002).

De acuerdo con González, Hidalgo y Salazar (2007), la acepción de calidad de vida laboral es un “concepto multidimensional que se basa en la satisfacción personal y social, a través del empleo como medio para preservar la economía y la salud; que cuenta con soporte institucional, seguridad, integración al puesto de trabajo, satisfacción y bienestar, desarrollo personal y administración del tiempo libre” (R. González et al., 2007).

La calidad de vida laboral se puede abordar desde dos perspectivas teóricas: primero la psicológica a nivel micro, cuyo foco de interés es el trabajador, que depende

de la subjetividad individual con el objetivo de alcanzar el bienestar y la salud del trabajador y, en segundo lugar, la del entorno de trabajo a nivel macro, cuyo foco de interés es la organización, que depende de las condiciones y medio ambiente de trabajo con el objetivo de alcanzar la productividad y eficacia organizacional (Torres & Tomás, 2002).

## 2. Conceptualización de cultura organizacional

Se presenta una revisión de los conceptos de lo que es cultura organizacional y como estos factores influyen en la calidad de vida laboral. Por supuesto que, desde la perspectiva organizacional, la cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto de las instituciones, es claro que, la cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a las mismas a través de la membresía que la forman (Álvarez, 2018). Por supuesto que la cultura organizacional también se puede observar como una variable interna, dado que las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen sus propias costumbres y comportamientos al interno de las mismas, desde esta visión la cultura se define como un adhesivo social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de tradición, comportamientos, lenguaje especializado entre otras (Pedraja-Rejas, et., 2020). Entonces, se puede abordar la cultura organizacional desde los dos enfoques, como una variable externa y una interna y, en ambos enfoques describir sus impactos en la organización.

En concordancia con lo anterior, el concepto de cultura organizacional ha sido ampliamente abordado por la academia y la ciencia por lo que se ha vuelto muy importante, tras la revisión de la literatura existe evidencia de una incidencia directa sobre el rendimiento, el desempeño y el comportamiento de los individuos que

forman las organizaciones (Mena Méndez, 2019). Se entiende entonces que, la cultura de un grupo se puede definir como un patrón de suposiciones básicas compartidas y aprendidas al resolver sus propios problemas de adaptación externa e integración interna a las empresas (Marulanda et al., 2018). En tal sentido, las organizaciones al considerarse organismos que tienen vida propia y que aprenden a convivir dentro de su ambiente interno y externo, son receptoras y productoras de cultura organizacional; que se puede entender como un proceso que implica una combinación de factores como el clima, los hábitos, las normas, las reglas, la comunicación formal e informal y todos aquellos que diferencian y hacen única a cada organización, pues hoy en día se está postulando por diversos autores, como estos factores son determinantes para una fuerte cultura organizacional (Mena Méndez, 2019, Pineda & Martínez, 2019)

Para muchos autores las teorías organizacionales clásicas enfrentan un desafío importante y sus críticas van orientadas a que sus posturas no son adaptables a los tiempos modernos, postulan que no se puede seguir viendo a las organizaciones del siglo XXI como las de siglos pasados, pues las teorías administrativas clásicas parten de considerar la empresa como un sistema muerto que debe funcionar como una máquina, con comportamientos repetitivos, lineales y en ambientes estables, es decir, un pensamiento cuadrado, cuando hoy en día se invita a ver las organizaciones como organismos vivos, dinámicos y en constante movimientos de cambio (Pineda & Martínez, 2019). En este sentido, las ciencias administrativas tienen un enorme desafío como el de crear sistemas funcionales que den respuesta a la nueva modalidad y a las nuevas organizaciones dado que estas están compuestas por individuos con otros comportamientos, intereses y diametralmente opuestos a las perspectivas clásicas, los nuevos actores son los hijos de la denominada revolución tecnológica (Yadira Ceniceros Maya et al., 2019), dentro de este contexto las teorías organizacionales deben ser capaces de adaptarse a las nuevas demandas y desafíos de las organizaciones, y aquí cabe

la pregunta que muchos académicos hoy se están planteando, ¿Serán capaces las teorías clásicas de realizar esta transición? Para otros el desafío está en replantearse la pregunta, y dar paso a la interrogante de que, ¿Son útiles aun estas teorías organizacionales clásicas? Para Koontz (1994) esto es lo que el atrevidamente le denomina “la jungla en la teoría administrativa”, haciendo referencia al hecho de que cada autor avanza en su teorización a partir de sus propios conceptos, sin tener en cuenta las construcciones de otros académicos, y es que, en tal sentido, cada investigador desde su subjetiva perspectiva observa el fenómeno de estudio, esto lo postula la teoría cuántica (López Gallego, 2005).

En la revisión de la literatura se aprecia la teoría del comportamiento organizacional la cual examina la conducta de grupos en las organizaciones y aborda conceptos de comunicación interna comunicación externa que se realizan en la empresa hacia el ambiente y de forma recíproca (Salas & Glickman, 1990). En la producción científica se observa que la teoría de la conducta evolucionó en las últimas tres décadas abordando ciertas nociones como ser: habilidades, competencias con ciertas características definitorias, orientado al sentido del cumplimiento de un criterio de logro en relación a las habilidades con factores morfológicos y funcionales de forma pertinente a los objetos y eventos en una posición de observancia con su papel de identificar la ocurrencia de características morfológicas y funcionales que permitan realizar análisis basados en criterios en un ambiente determinado que facilite realizar los ajustes funcionales y generar factores que permiten u obstaculicen con el fin de generar competencia (Ibáñez Bernal & de la Sancha Villa, 2013). En este mismo orden de ideas, esta teoría permite orientar la formación y elaboración de estrategias de los integrantes de la empresa de manera sistemática y eficiente.

En tal sentido, la cultura organizacional y su impacto en la calidad de vida laboral pretende conocer como la academia aborda, interpreta y plantea este constructo de tal

manera que permita tener un acercamiento a lo que esta aporta a los individuos que conforman las organizaciones, entonces desde esta perspectiva surge la siguiente interrogante ¿Cuáles son los factores o componentes principales que determinan la calidad de vida laboral? Pues de no dar una explicación concreta el termino pudiera ser muy ambiguo, para ellos diversos autores define que la calidad de vida laboral como aquellos factores que provocan y producen un bienestar a las personas, en cambio, la expresión calidad de vida laboral tuvo origen en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años sesenta y comienzos de los años setenta promovidos por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD, para hacer frente a los movimientos obreros que comenzaron a revelarse a los tratos desiguales que recibían de las empresas y frente a la deshumanización de las relaciones laborales (Castellano & López, 2021), por supuesto que los factores para la calidad laboral van más allá de salarios competitivos y tiene que con espacios laborales adecuados, estímulos de reconocimiento, implica la aceptación de la sociedad, la construcción de identidad

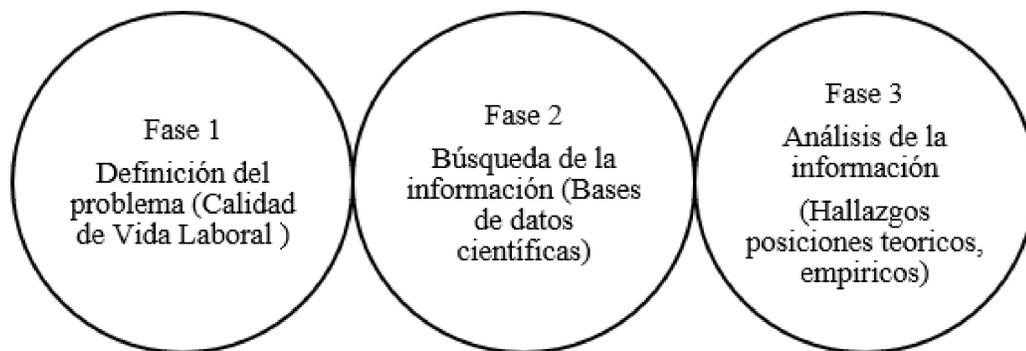
y sentido de pertenencia, la posibilidad de reconocimiento y satisfacción social. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2012), “el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, democracias que actúan en beneficio de todos, y crecimiento económico, que aumenta las oportunidades de trabajo productivo y el desarrollo de las empresas; que se relaciona con el significado de calidad de vida laboral.

### 3. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación tiene un enfoque cualitativo con un alcance a nivel descriptivo derivado de una revisión documental de la literatura. La revisión documental se efectuó mediante la estructuración y sistematización de una serie de fases comprendidas de la siguiente forma: 1) Definición del problema, 2) Búsqueda de la información, y 3) Análisis de la información (Gómez-Luna et al., 2014).

La Figura 1 muestra las fases del proceso de investigación aplicada.

Figura 1. Proceso de la Revisión de literatura



Fuente: Elaboración propia.

Se determinó de forma clara el tema y se procedió a la revisión documental, se construyó una estructura amplia para lograr obtener conclusiones que permitan contribuir a la literatura al finalizar este estudio. Además, para realizar la revisión documental, se planificó la búsqueda relacionada sobre los factores de influencia en la calidad de vida laboral para construir un diagnóstico, con base en la teoría del comportamiento organizacional.

Se seleccionó la literatura de los repositorios dentro de diversas bases de datos científicas, dado el interés en el tema. Para realizar la búsqueda documental se identificaron las palabras claves en español como calidad de vida en el lugar de trabajo, calidad de vida laboral, cultura organizacional, teoría del comportamiento organizacional; y en idioma inglés *quality of life at work, quality of life in the workplace, quality of work life, quality of working life, organizational culture, organizational behavior theory*; delimitadas con el uso de operadores booleanos.

Durante la búsqueda de información se realizó un análisis bibliométrico de la producción científica que dio como resultado un total N = 7,516 investigaciones, 5,664 de ellas en los últimos 20 años. Con la ecuación de búsqueda limitada a la literatura de artículos científicos con acceso abierto, se obtuvo un resultado de n = 2,481 documentos científicos. El procesamiento de la información y visualización de las palabras clave destacadas se procesaron con el software VOSviewer, utilizando análisis de fragmentación con salidas de visualización de tendencias temáticas.

En la fase del análisis de la información; se organizó la información de manera detallada, se realizó la lectura y análisis de los documentos con el fin de encontrar las ideas principales, teorías, puntos claves para investigaciones futuras y, finalmente, se desarrolló un modelo que permite la comprensión del fenómeno organizacional relacionado con la calidad de vida laboral.

#### 4. Análisis bibliométrico de los resultados de búsqueda en la base de datos Scopus

En la Tabla 1, se pueden observar los resultados del indicador bibliométrico de cantidad que refleja los datos de producción científica por año, relacionados con la temática de calidad de vida laboral, en la que se puede apreciar que se mantiene el interés de la comunidad científica por dicha temática durante los últimos veinte años del 2000 al 2021, con 5,664 documentos publicados, entre ellos 4,501 artículos científicos. El análisis refleja que, durante el año 2022, al momento de realizar este estudio, se han publicado 350 documentos.

Tabla 1. Producción científica por año sobre calidad de vida laboral

Año	Número de artículos publicados
2000	71
2001	60
2002	53
2003	76
2004	88
2005	96
2006	113
2007	161
2008	176
2009	250
2010	210
2011	276
2012	263
2013	296
2014	339
2015	290
2016	318
2017	397
2018	558
2019	496
2020	524
2021	553

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos Scopus, octubre de 2022

Al analizar la producción científica en la base de datos, los resultados de la búsqueda evidencian que existe interés en la temática investigada sobre calidad de vida laboral,

que se puede observar en la Gráfica 1, que muestra una tendencia significativa de crecimiento exponencial con un  $R^2 = 0.9333$  del año 2000 al 2021.

Gráfica 1. Publicaciones sobre calidad de vida laboral entre los años 2000 y 2021



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos Scopus, octubre de 2022.

Con la finalidad de identificar tendencias y posibles áreas de investigación, en la Figura 2, se presentan 11 clústeres donde es posible observar la dinámica de las palabras clave – *keywords*, con los campos crecientes y emergentes relacionadas con la temática de

calidad de vida laboral, a través del método de conteo *fractional counting*, considerando cinco veces el número mínimo de ocurrencia de cada palabra y, como método de normalización *association strength*.



- 4 Adaptabilidad, *burnout*, inteligencia emocional, cuidado de la salud personal, satisfacción laboral, liderazgo, estrés, salud ocupacional, calidad de vida, cognición social, apoyo social, bienestar, ambiente laboral, condiciones de trabajo, lugar de trabajo
  - 5 Cultura Organizacional, autonomía, educación superior, salud, calidad en el cuidado de la salud, innovación, conocimientos administrativos, organización, teoría fundamentada
  - 6 Ansiedad, cuidados, democracia, desarrollo económico, empatía, teoría social.
  - 7 Decisiones de marketing, emociones, aprendizaje, motivación, solución de problemas, educación, capacitación.
  - 8 Educación, manejo de emociones, evaluación del desempeño, políticas, estrategias
  - 9 Actitud, comportamiento, enfermedades, percepción
  - 10 Depresión, personalidad, análisis psicométricos
  - 11 Talentos humanos, adultos, incertidumbre
- 

Fuente: Elaboración propia.

#### 5. Investigaciones de relevancia sobre el comportamiento organizacional

El estudio del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia en las empresas, constituye hoy en día una reflexión de suma importancia. La clave de una gestión acertada para el desarrollo de una empresa está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano (Molina-Sabando et al., 2016).

En los últimos años, varios autores han desarrollado una gran diversidad de investigaciones sobre el estudio del comportamiento organizacional dentro ellas en el estudio de este constructo destaca: “las relaciones entre las demandas de comportamiento de ciudadanía organizacional y los comportamientos

extra-tarea”, desarrollado por Bauer et al., (2018); otro estudio que destaca es el que fue desarrollado por Umphress et al., (2013) que hace referencia sobre las “¿vidas personales? los efectos de los comportamientos no laborales en la imagen organizacional”.

Por otra parte, Fischer et al., (2019) desarrollaron un estudio sobre “¿La formalización organizacional facilita la voz y ayuda a los comportamientos de ciudadanía organizacional? Depende de las normas de incertidumbre (nacionales)”. Otra investigación de gran valor corresponde a Miao et al., (2020) que estudian sobre la importancia de “los moderadores transculturales de la influencia de la inteligencia emocional en el comportamiento de ciudadanía organizacional y el comportamiento laboral contraproducente”; finalmente otra investigación de relevancia el ámbito del comportamiento organizacional es la desarrollada por Marstand et al., (2021) donde investigan sobre “Identificación de líderes y organizaciones y comportamientos

de ciudadanía organizacional: examen de las relaciones cruzadas y el papel moderador de la orientación de la identidad colectiva.”

### 6. Investigaciones de relevancia sobre calidad de vida

Varios estudios coinciden que la calidad de vida tiene un impacto significativo en las organizaciones. De esta manera, con relación a este constructo se han desarrollado una gran diversidad de investigaciones al respecto abordando variables relacionadas a los conflictos laborales, compromiso laboral, satisfacción, estrés laboral y el liderazgo por citar algunos ejemplos. En ese sentido, dentro algunas investigaciones, que se han desarrollado y que resultan relevantes se puede mencionar: La “Relación entre conflicto trabajo-familia y calidad de vida: Una investigación sobre el papel del apoyo social” (Md-Sidin et al., 2010).

Por otra parte, Alex & Sundar, (2019) desarrollaron una investigación orientada a conocer “La influencia de los factores de la calidad de vida laboral con el compromiso laboral, la satisfacción y el estrés laborales en el sector del transporte”. Autores como Hemapriya & Ramchandran, (2019) estudiaron el “Impacto de la vida laboral de calidad en la satisfacción de los empleados entre las mujeres que trabajan en Chennai”. Otro estudio relacionado a la calidad

de vida es el que realizaron Els et al., (2021) donde estudiaron la “Calidad de vida laboral: efectos sobre la intención de rotación y el compromiso organizacional entre organizaciones manufactureras sudafricanas seleccionada” Finalmente, autores como estudiaron Hermawanto et al., (2022) realizaron un estudio sobre “Efectos de mediación del compromiso organizacional entre el comportamiento ciudadano de la organización, el liderazgo transformacional y la calidad de vida laboral”

### 7. Factores que influyen en la calidad de vida laboral

El concepto de calidad de vida laboral tiene relación con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador; así como el entorno laboral; pero además contiene una perspectiva psicológica con aspectos subjetivos en cada persona, por lo que cada empleado en su ambiente de trabajo determinará en gran medida su calidad de vida laboral (Cruz Velazco, 2018).

En ese sentido, la satisfacción laboral implica una amplia gama de necesidades personales, psicosociales, profesionales y económicas, que afectan la salud y el bienestar de los talentos humanos (Patlán-Pérez, 2020).

En el Cuadro 2, se identifican los componentes, las dimensiones y los factores que influyen en la calidad de vida laboral con base en la revisión sistemática de literatura.

**Cuadro 2.** Componentes, Dimensiones y Factores que influyen en la calidad de vida laboral

R	Componentes	Dimensiones	Factores-Calidad de Vida Laboral
		Diseño del Puesto de trabajo y Naturaleza de las tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Importancia del puesto, trabajo interesante y retador</li> <li>b) Objetivos claros y alcanzables</li> <li>c) Calidad intrínseca del trabajo</li> <li>d) Organización del trabajo</li> <li>e) Habilidades y capacidades individuales</li> <li>f) Intensidad y carga de trabajo</li> <li>g) Autonomía y control</li> </ul>

1	Objetivos	Entorno laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cultura organizacional – clima laboral</li> <li>b) Valores y código de ética</li> <li>c) Trabajo en Equipo</li> <li>d) Diversidad de la fuerza de trabajo</li> <li>e) Inclusión y acceso al mercado de trabajo</li> </ul>
		Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ergonomía, iluminación, higiene, orden y comodidad en los puestos de trabajo</li> <li>b) Seguridad y estabilidad laboral</li> <li>c) Compromiso organizacional</li> <li>d) Apoyo institucional</li> <li>e) Políticas corporativas</li> <li>f) Flexibilidad</li> <li>g) Participación en la toma de decisiones</li> <li>h) Jornada de trabajo</li> <li>i) Áreas de descanso, estacionamiento</li> </ul>
2	Subjetivos	Remuneración y Compensación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Salario justo</li> <li>b) Recompensas justas y equitativas</li> <li>c) Reconocimiento y valoración del desempeño</li> <li>d) Beneficios extras: seguros, apoyo para estudios, descuentos, entre otros</li> </ul>
		Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Crecimiento y desarrollo profesional</li> <li>b) Oportunidades de promoción</li> <li>c) Orientación de la carrera</li> <li>d) Oportunidades de aprendizaje y capacitaciones</li> </ul>
		Interacción social	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Generación de Relaciones interpersonales</li> <li>b) Satisfacción de necesidades sociales</li> <li>c) Liderazgo</li> <li>d) Comunicación</li> <li>e) Gestión y solución de conflictos</li> <li>f) Procesos de integración</li> </ul>
		Salud y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Seguridad emocional y confianza</li> <li>b) Actitud positiva</li> <li>c) Salud física y mental</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez & De la Garza, (2007); Encomenderos, (2017); Cruz Velazco, (2018); Ibagué Cárdenas et al., (2019); Urquijo Cuello, (2019); Pinela Morán & Donawa Torres, (2019); Patlán-Pérez, (2020); Bustamante et al., (2020); Toscano-del Cairo et al., (2020).

La falta de calidad de vida laboral provoca insatisfacción en el puesto de trabajo, que se manifiesta en gran medida con elevados niveles de ausentismo y rotación de personal; así como problemas de salud física y mental que incrementan los costos de las organizaciones (Hellriegel & W. Slocum, 2004). En cambio, cuando existe calidad de vida laboral existe mayor satisfacción laboral, alto nivel de compromiso organizacional, incremento en la motivación, elevada autoestima y satisfacción personal,

estabilidad emocional, mejoras en el desempeño, cumplimiento de resultados y, por lo tanto, mayor productividad (Pérez & De la Garza, 2007).

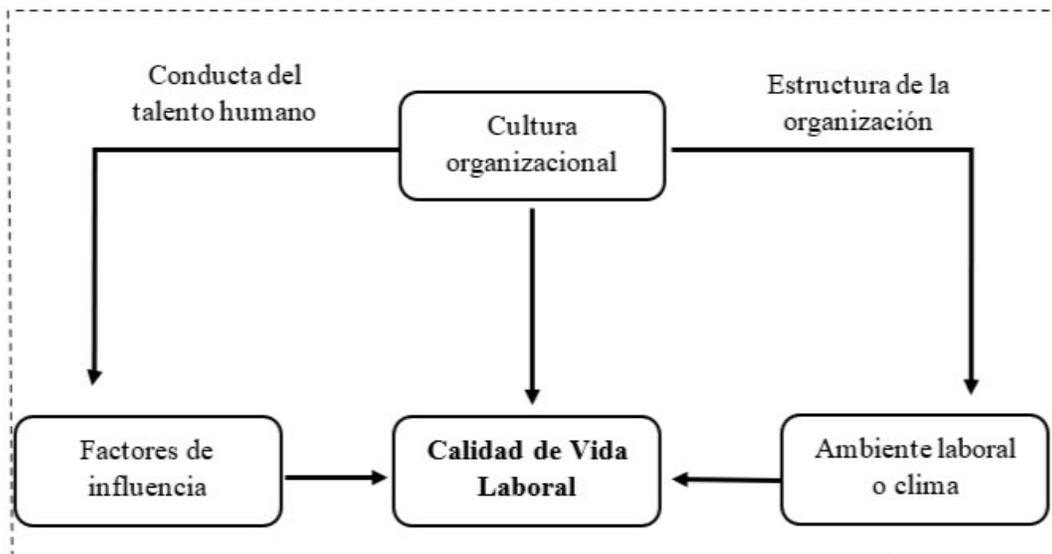
Por consiguiente, las estrategias de la organización están enfocadas en garantizar la calidad de vida laboral de sus talentos humanos a través de la transformación de los procesos de gestión de recursos humanos, incremento de la autonomía, rediseño de puestos de trabajo, mejora de los sistemas,

condiciones de trabajo y estructura organizacional, respeto de la dignidad humana con igualdad de oportunidades laborales, atraer y retener al personal, mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentar trabajos más estimulantes y satisfactorios con participación de los empleados en la toma de decisiones, lograr un equilibrio trabajo-familia, entre otras (Patlán-Pérez, 2020).

### 8. Modelo de enfoque de organización orientada a la calidad de vida laboral

Con el propósito de analizar la información producto del acoplamiento de la teoría del comportamiento y los hallazgos anteriores se desarrolla el siguiente modelo que permite comprender los diferentes factores de influencia en la calidad de vida laboral desde un lente organizacional. La Figura 3, muestra la dinámica del modelo de la cultura organizacional desde un enfoque de la teoría del comportamiento.

**Figura 3.** Modelo de cultura organizacional desde un enfoque de la teoría del comportamiento



Fuente: Elaboración propia.

**Nota:** La Figura 2 se desarrolló con el fin de aplicar la teoría del comportamiento en la cultura organizacional para comprender los factores de influencia, estructura organizacional, ambiente laboral con el objetivo de generar una mejor calidad de vida laboral en las organizaciones.

La cultura organizacional es la base determinante para una buena calidad de vida laboral, estudios recientes han identificado factores estructurales de la organización que contribuyen de manera significativa en el ambiente laboral, que favorece al recurso más importante de la empresa como es el recurso humano teniendo los más altos

indicadores de rendimiento, productividad y longevidad laboral. Por supuesto que la cultura organizacional ha venido siendo un tema controversial para múltiples autores e investigadores, puesto que, existen variaciones teóricas entre su concepto e importancia (Porrás & Santos, 2018). En tal sentido, la mayoría de los investigadores

utiliza el término de cultura organizacional o corporativa para referirse a los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten.

De la misma manera, para otros autores la forma en que interactúan las personas, sus actitudes, comportamientos, los supuestos más profundos, las aspiraciones personales y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización, todo esto influenciados por el ambiente externo donde los colaboradores conviven (Chiavenato, 2019). Sin duda alguna, la cultura organizacional está tomando cada día más relevancia dentro de la administración de las empresas, para la calidad de vida laboral lo que a su vez tiene una repercusión en la productividad y la rentabilidad de cada una de las áreas de la organización, por ende, se necesita una estructura organizativa que permita gestionar de manera adecuada los recursos que se estas poseen (Ocampo Ulloa et al., 2019).

En la actualidad la conducta juega un papel de vital importancia en las organizaciones y los llamados códigos de conductas que plantean el compromiso del talento humano para generar principios éticos, responsabilidad social en respuestas de los incrementos de los grupos sensibilizados en el mundo globalizado (Biedma-Ferrer J. M., 2018). Las organizaciones que no se adapten al planteamiento de la ética no encajaran en el contexto internacional de las empresas con conciencia y lograr un desarrollo sostenible

## 9. CONCLUSIONES

La investigación presenta un panorama general de la calidad de vida laboral desde un enfoque de la teoría del comportamiento organizacional, por lo que con las evidencias obtenidas de la revisión de la literatura se concluye la necesidad de continuar estudiando el fenómeno que permita la elaboración de documentos científicos que investiguen en este tipo de contexto, se espera que este documento aporte una base documental para realizar investigaciones con diferentes metodologías y métodos para lograr una mayor comprensión y aportes al estudio de las organizaciones.

En este estudio, los resultados del indicador bibliométrico de cantidad de producción científica por año evidencian que existe interés significativo con crecimiento exponencial sobre la temática de calidad de vida laboral, cuyas tendencias de investigación muestran la importancia referente a la cultura organizacional, comunicación, ética y valores, aprendizaje

que transmita confianza y aceptación al mercado (Palomino & Ruíz, 2011). En ese mismo orden de ideas, una organización flexible al cambio y adaptación del ambiente laboral con patrones de responsabilidades y ética fomentan las condiciones laborales y de seguridad a la fuerza trabajo dando como resultado la conformidad y una mejor calidad de vida laboral.

Los factores de influencia impulsan un mejor ambiente y calidad de vida laboral esto para lograr una ventaja competitiva en el indicador de desempeño laboral, el diagnostico de los factores de influencia o variables como ser: ambiente físico, ambiente social, individuo, variables de ausentismo, satisfacción laboral y rotación, lo que permite generar las herramientas necesarias con el fin de alcanzar los objetivos de la institución; un ejemplo de los factores bajo el lente del comportamiento organizacional es la motivación y esto impacta de forma directa a la productividad de las diferentes asignaciones de la organización (Cañarte Quimis et., 2017).

El diagnóstico de los factores de influencia permite que las organizaciones realicen análisis introspectivos para generar un mejor clima laboral que se adapte a las necesidades del recurso humano y fuerzas internas y externas, así como la fluidez en la comunicación, solución más efectiva de los problemas, como resultado final una estructura de la empresa que promueva una calidad de vida laboral optima y fortalecimiento de la institución.

organizacional, liderazgo, inteligencia emocional, proceso de toma de decisiones, políticas, estrategias organizacionales y su relación con la calidad de vida en el lugar de trabajo.

Los factores que influyen en la calidad de vida laboral se pueden clasificar en dos componentes con diversas dimensiones, que hacen referencia a la importancia del diseño del puesto de trabajo, habilidades y capacidades de los talentos humanos, la autonomía; así como el clima laboral, valores y código de ética, el trabajo en equipo y la diversidad de la fuerza de trabajo. Otros factores importantes para la calidad de vida laboral son los relacionados con las condiciones laborales como la ergonomía, higiene, seguridad y estabilidad laboral, el compromiso organizacional y la participación en la toma de decisiones.

En cuanto a la remuneración, compensación y desarrollo profesional un salario justo, el reconocimiento y valoración del desempeño y las oportunidades de crecimiento, aprendizaje y capacitaciones son fundamentales para garantizar una percepción de adecuada calidad de vida laboral.

Así mismo, algunos determinantes de la calidad de vida en el lugar de trabajo tienen que ver con la satisfacción de las necesidades sociales, el liderazgo, la gestión de conflictos, la seguridad emocional, salud física y mental, manejo del estrés y que los talentos humanos logren un equilibrio entre su vida personal y el trabajo.

El Modelo de cultura organizacional desde un enfoque de la teoría del comportamiento permite la comprensión a priori y generar un diagnóstico de los factores de influencia a la cultura organizacional, la importancia de las estructuras organizacionales, ciudadanía organizacional y papel de los moderadores que permitan garantizar un ambiente adecuado y estrategias para obtener una calidad de vida laboral óptima del recurso humano como resultado una empresa productiva.

Finalmente, la revisión bibliográfica proporciona una visión general no es afirmativa y se restringe a la información científica por lo que no permite realizar concepciones generales, pero sí, realizar una base bibliográfica para futuras investigaciones.

## 10. REFERENCIAS

- A, A., & V, S. (2019). The influence of factors of quality of work-life with job commitment, job satisfaction and job stress in the transport sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 8750-8764. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6077.098319>
- Álvarez, C. E. (2018). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>.
- Alves Corrêa, D., Cirera Oswaldo, Y., & Carlos Giuliani, A. (2013). VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. *Invenio*, 16(30), 145-163. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87726343010>
- Bauer, J. A., Wright, N. A., Askew, K., & Spector, P. E. (2018). The relationships between organizational citizenship behavior demands and extra-task behaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 21(3), 163-186. <https://doi.org/10.1037/mgr0000074>

- Beylis, G. F. (2020). *Efecto viral: COVID-19 y la transformación acelerada del empleo en América Latina y el Caribe*. In Grupo Banco Mundial: Vol. I. Banco Mundial. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34413/211448SP.pdf>
- Biedma-Ferrer, J. M. (2018). Los códigos de conducta en las organizaciones. Estudio del compromiso de los códigos de conducta con los recursos humanos en las organizaciones turísticas. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo* (24). <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/codigo-conducta.html>
- Bustamante, M. A., Álvarez, A. J., Villalobos, M. E., & Lucero, M. I. (2020). Percepción de la calidad de vida laboral de los trabajadores de los centros de salud familiar de la zona central de Chile. *Información tecnológica*, 31(3), 65-74. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000300065>
- Cañarte Quimis, L. T., Cañarte Quimis, L. T., Baque Cantos, M. A., & Cantos Figueroa, M. d. (2017). El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral. *Polo del Conocimiento*, 2(12), 156-172. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i12.431>
- Castellano, N. d., & López, E. D. (2021). Estudio comparativo de los componentes de la calidad de vida laboral. *Visión de Futuro*, 25(1), 3. <https://doi.org/http://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.01.003.es>
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L., & Tepal, I. (2018). Una Perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*. <http://www.reibci.org/publicados/2018/dic/3200115.pdf>
- Chiavenato. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill (México). <https://doi.org/978-1-456-26982-1>
- Cruz Velazco, J. E. (2018). The quality of labor life and the study of the human resource: A reflection on its relationship with organizational variables. *Pensamiento & Gestión*(45), 58-81. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- E, H., & S., R. (2019). Impact of quality work life in employee satisfaction among women it employees in Chennai. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 4938-4942. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1066.078219>
- Els, V., Brouwers, M., & Lodewyk, R. B. (2021). Quality of work life: Effects on turnover intention and organisational commitment amongst selected south african manufacturing organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1407>
- Encomenderos Ruiz, Y. M. (2017). *Factores que influyen en la calidad de vida en el trabajo del personal administrativo del Hospital Victor Lazarte Echegaray- Essalud, Distrito de Trujillo en el año 2015*. Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10370>
- Espinosa, M. &. (2002). *Calidad de vida en el trabajo. Percepciones de los trabajadores*. (Vol. 17). Dirección Del Trabajo, Departamento de Estudios. [https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-64333\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-64333_recurso_1.pdf)
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Van Meurs, N., Gok, K., Jiang, D.-Y., Fontaine, J. R., Harb, C., Ciecuch, J., Achoui, M., Mendoza, M. S., Hassan, A., & Achmadi, D. (2019). Does

- organizational formalization facilitate voice and helping organizational citizenship behaviors? It depends on (national) uncertainty norms. *Journal of International Business Studies*, 50(1), 124-134. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0132-6>
- Gómez Vélez, M. A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá - Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151316944005.pdf>
- González, P. P. (1996). *Calidad de vida laboral. Tratado de psicología del trabajo*, 2, 161-186. <http://bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/peiro%20prieto%20-%20calidad%20de%20vida%20laboral%20vol%202%20cap%206.pdf>
- González, R. H. (2007). Calidad de vida en el trabajo: un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud*, 17(1), 115-123. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.25009/pys.v17i1.746>
- Granados, I. (2014). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 209-221. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/rinvp.v14i2.2109>
- Hellriegel, D. &. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). Thomson.
- Hermawanto, A. R., Ahman, E., & Supriadi, Y. N. (2022). *Mediation Effects of Organizational Commitment between Organization Citizenship Behavior, Transformational Leadership, and Quality of Work Life*. *Quality - Access to Success*, 23(189), 107-117. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.13>
- Ibagué Cárdenas, L. N. (2019). *Factores que determinan la calidad de vida laboral* (Tesis de grado). <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13603>
- Ibáñez Bernal, C., & de la Sancha Villa, E. O. (2013). La Evolución del Concepto de Competencia en la Teoría de la Conducta. *Acta Comportamental: Revista Latina de Análisis de Comportamiento*, 21(3), 377-389. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274528346007>
- Khan, M., Mahmood, A., & Shoaib, M. (2022). Role of Ethical Leadership in Improving Employee Outcomes through the Work Environment, Work-Life Quality and ICT Skills: A Setting of China-Pakistan Economic Corridor. *Sustainability*, 14(17). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su141711055>
- López Gallego, F. (2005). Administración, "organización (y "empresa"): un intento de acotación semántica. *Revista Universidad EAFIT*, 41(137), 9-18. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/834>
- López, G. P. (2022). Impacto social de la cuarta revolución industrial y la responsabilidad social empresarial como respuesta. *I+D Revista de Investigaciones*, 17(2), 1-10. <https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/340>
- Marstand, A. F., Epitropaki, O., van Knippenberg, D., & Martin, R. (2021). Leader and organizational identification and organizational citizenship behaviors: Examining cross-lagged relationships and the moderating role of collective identity orientation. *Human Relations*, 74(10), 1716-1745. <https://doi.org/10.1177/0018726720938118>
- Martínez, R. -P.-V. (2020). *Revolución tecnológica e inclusión social: reflexiones sobre*

*desafíos y oportunidades para la política social en América Latina*. CEPAL. <http://hdl.handle.net/11362/45901>

Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245-252. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>

Md-Sidin, S., Sambasivan, M., & Ismail, I. (2010). Relationship between work-family conflict and quality of life: An investigation into the role of social support. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 58-81. <https://doi.org/10.1108/02683941011013876>

Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*(46), 11-47. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 213-333. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21385>

Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, Í. B., & Arteaga-Coello., H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Ciencias económicas y empresariales*, 2(4), 498-510.

Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114-137. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)

Palomino, P., & Ruíz, C. (2011). Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 29-45.

Patlán, J. (2016). Derechos laborales: una mirada al derecho a la calidad de vida en el trabajo. *Ciencia Ergo Sum*, 23(2), 121-133.

Patlán-Pérez, J. (2020). ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? *Psicología desde el Caribe*, 37(12), 31-67.

Pedraja-Rejas, L. M.-C.-M.-F. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

Pérez, R. d. (2007). Comportamiento Organizacional Y Satisfacción Laboral. *Ravista Raites antes Panorama Administrativo Journal Red de Investigación en Administración de la Innovación Tecnológica, Económica y Sustentable* - Instituto Tecnológico de Celaya, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, 2(3), 100-108.

Pineda, A., & Martínez, R. (2019). La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (86), 133-150. <https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298>

- Rada, C. A. (2010). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa la calidad de vida laboral percibida en organizaciones colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 4(1), 113-124. <https://www.redalyc.org/pdf/2972/297224086010.pdf>
- Salas, E., & Glickman, A. S. (1990). Comportamiento organizacional, teoría de sistemas socio-técnicos y calidad de vida laboral: la experiencia peruana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 22(1), 69-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80522105>
- Torres, A. S. (2002). Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. <https://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Toscano del Cairo, C. A. (2020). Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. *Acta Colombiana De Psicología*, 23(1), 128-146. <https://doi.org/https://doi.org/10.14718/ACP.2020.23.1.7>
- Umphress, E. E., Tihanyi, L., Bierman, L., & Gogus, C. I. (2013). Personal lives? The effects of nonwork behaviors on organizational image. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 199-221. <https://doi.org/10.1177/2041386612473014>
- Urquijo Cuello, V. (2019). *Los factores de calidad de vida laboral que mayormente afectan la satisfacción de los empleados de Delima Marsh sede Bogotá*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Yadira Cenicerros Maya, L., Patricia Jiménez Terrazas, C., & Fornelli Martín del Campo, A. (2019). Revisión sistemática cualitativa de la Inteligencia organizacional. *Investigación Administrativa*, 48(124), 22-44. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=456059299002>

---

# POST-PANDEMIC SEQUELAE FACED BY AFPS: A STUDY OF RESPONSIBILITY IN FINANCIAL INSTITUTIONS

---

**LAINEZ C. , Grixy**

Participante del Doctorado en Dirección  
Empresarial, Universidad Autónoma de  
Honduras (UNAH). M.Sc. en Administración de  
Empresas.

**e-mail:** axyris90@gmail.com.

**Recibido:** 05-06-2023

**Revisado:** 01-07-2023

**Aceptado:** 19-09-2023

## RESUMEN:

El presente documento tiene como propósito revisar el impacto del resguardo familiar en las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's); de manera que se pueda visualizar la afección al sistema económico en Honduras, para sustentar la investigación se aplica el enfoque metodológico cualitativo, con corte documental donde se consultó una variedad de bibliografías y se extrajo datos estadísticos de entes gubernamentales de Honduras. El trabajo propone examinar los datos brindados por las Instituciones Gubernamentales para identificar analizar el comportamiento económico en el tiempo del resguardo familiar. Los resultados muestran el impacto de dicho fenómeno en el transcurso del tiempo va en aumento el PIB a pesar de continuar en el resguardo familiar.

**Palabras clave:** Administradora de Fondos de Pensiones, Cuenta Individual de Capitalización, Producto Interno Bruto

## **POST-PANDEMIC SEQUELAE FACED BY AFPS: A STUDY OF RESPONSIBILITY IN FINANCIAL INSTITUTIONS**

### **ABSTRACT:**

*The purpose of this document is to review the impact of the family protection in the Pension Fund Administrators (AFPs); so that the condition of the economic system in Honduras can be visualized, to support the research, the qualitative methodological approach is applied, with a documentary cut where a variety of bibliographies were consulted and statistical data was extracted from Honduran government entities. The work proposes to examine the data provided by the Government Institutions to identify and analyze the economic behavior in the time of family protection. The results show the impact of this phenomenon in the course of time, the GDP increases despite continuing in the family shelter.*

**Keywords:** Pension Fund Administrator, Individual Capitalization Account, Gross Domestic Product.

## 1. INTRODUCTION

This document analyzes the Pension Fund Administrators in Honduras, reviewing the consequences that it is facing due to the family protection in which the country was, due to the national emergency. With the changes, companies are forced to evolve from traditional companies through new business strategies to stimulate corporate policy, transparency and accountability, becoming transversal and related to the production process of goods and services, according to the authors, They are a pilot experience to advance a useful model to meet the social goals demanded by civil society in a socioeconomic context defined by climate change, the regular increase in the economic crisis and the depletion of resources (Acevedo-Duque, Saiz- Alvarez, Vega\_Muñoz, & Castillo, 2020).

The appearance of the coronavirus (COVID-19), became a great global concern that has damaged human health, disturbed the quality of the environment and economic systems (Acevedo-Duque, et al., 2022). The family protection is generating different consequences in the case of the tertiary sector, which remains in positive values due to the placement of loans and the use of credit cards with which salaried families and where their work has been suspended have made use of the financial means. The economic effects they face are traced based on the fact that they are part of the financial intermediation system, which is found in positive values in GDP despite continuing in the family shelter.

Financial services constitute the part of finance that deals with the design and delivery of financial products to individuals, companies and governments, as well as providing advice, they represent several exciting career opportunities in the areas of banking, personal financial planning, investments, real estate and insurance Invalid specified source. In the same way, the operation of the AFPs is explored, identifying the origin of the capital, as well as the process they carry out to give value over time to the contributions collected. The methodology used is of a documentary

nature, it is developed through a non-experimental design using graphs and tables published by government entities.

## 2. Background

### 2.1. Pension Fund Administrators (AFP)

In the American Declaration of the Rights and Duties of Man (1948) in its Ninth Conference held in Bogotá, it was established that every person has the right to social security that protects him against the consequences of unemployment, old age and disability. that, arising from any other cause beyond their control, makes it physically or mentally impossible for them to obtain the means of subsistence. The economic and health benefits of Social Security are aimed at the following contingencies: a) Labor: accidents at work, occupational diseases and unemployment. b) Non-Labor: which in turn are subdivided into those of a biological nature, such as: illness, maternity, old age, disability, death and of an economic-social nature; family allowances (Traveras Morillo, 1997).

Due to the previous conditions, in Article 11 of the American Declaration of the Rights and Duties of Man (1948), it mentions that all people have the right to have their health preserved by sanitary and social measures, related to food, clothing, housing and medical care, corresponding to the level that public and community resources allow. The World Health Organization (1948) has defined health as a state of perfect physical, mental and social well-being, and not just the absence of illness or disease.

Disability, Old Age and Death. The first is that of pure insurance, forecast or reserve, within which the affiliate contributes during his working years until completing a reserve equivalent to the discounted value of the benefits that he himself has to enjoy. The second is simple risk, current flows or pure cash, where long-term reserves are not created, but current workers contribute what is necessary to support the already retired population. Naturally, both principles can be

integrated into a mixed or incomplete reserve scheme, where pensions are paid partly with the beneficiary's own past contributions and partly with contributions from the active workforce at the time (Urrutia, Trujillo, & Gomez, 1979).

Pension programs are one aspect of social security. The pension concept is generally used to identify those monetary aid programs that become effective when the ability to work is lost or reduced. They can be granted to those who live in a situation of extreme poverty, due to transitory causes such as illness or lack of employment or due to disability, old age and death (Comisión Nacional de Valores, 1995).

A pension fund is a financial instrument for the savings-investment of contributors. The objective of the pension funds is to pay a monthly payment, in the form of "salary", for retirement, old age, orphanhood, death or disability to people who throughout their productive lives contributed to this fund. Pension funds can be public (controlled by the state) or private (controlled by companies) administration. (Sandino, 2013)

The Pension Fund Administrators (AFP) are private financial institutions whose sole purpose is the administration of pension funds under the modality of personal accounts. They grant retirement, disability and survival pensions and provide burial expenses. Joining an AFP has the following benefits: 1) CIC Individual Capitalization Account, is the accumulation of profitability produced by the AFP, 2) Profitability or performance generated by contributions and paid into the CIC, 3) Decent Pensions that are achieved through the contributions made to the CIC throughout their working life, among others (Asociación de AFP, 2018).

The International Federation of Pension Fund Administrators FIAP (2006) defines collections as the set of processes and activities that begins from the receipt of payrolls, payment of the respective contributions, bank reconciliation, data purification and culminates with the deposit and sent the funds. There are different collection models: 1) Centralized Collection

In this there is an entity (public or private), different from the administrators, responsible for collecting pension contributions and distributing them to the different AFPs. 2) Decentralized Collection, here the intermediary (Centralized Collection Institution) is eliminated and it becomes the responsibility of each AFP from typing, debugging data to crediting the individual accounts of affiliates.

## 2.2. Operation of the AFPs

As established by the Law on the Optional Supplementary Regime for the Administration of Private Pension Funds (2002), it indicates that the AFPs will charge ordinary or extraordinary commissions in accordance with this Law and the respective affiliation contract. The commissions charged by the Administrators are generated from the management of contributions, commissions, investment of the fund, distribution of the profitability generated by the fund, they may be deducted from the periodic contributions, from the profitability generated by the accounts or from the balance of the individual account. managed. The Fund constituted through individual and employer contributions will be managed and accounted for independently and differently from the Administrator's assets, without the latter having control or ownership over it.

The pension fund is a long-term savings managed through an individual account and recently launched in Honduras, which allows you to accumulate wealth and use it when you reach the age of your retirement from work. It is designed for people of all ages, workers in the public and private sectors, as well as freelancers (Rodríguez, 2015). The products offered by the institutions are varied. Memberships are open to all workers, regardless of their age. Membership fees are also flexible. There are no minimum fees, although based on world studies they recommend that these contributions should not be less than 10% of the monthly salary. Individual pension funds are offered for workers who contribute individually or with the participation of their employer and a pension fund for independent workers (Mejía, 2015).

It should be noted that according to BBVA (2008) that, in this pay-as-you-go system, due to the existence of these minimum and maximum pensions, lower-income workers obtain a higher benefit than they would have obtained with personal savings, while, for high-income workers, the relationship is inverse since the benefit obtained is less than what would correspond to their contribution. The contribution rate is distributed at 11% on behalf of the employee and from January 1997 it was increased to 13%. In the case of Honduras, under the Seventh agreement of the Framework Law of the Social Protection System (2015), it indicates that the Complementary Pillar of Individual Accounts establishes a mandatory monthly contribution and contribution rate equivalent to 1.5% of the excess of the contribution ceiling.

Under the individual capitalization scheme, each worker has a single personal account where these contributions are accumulated. The administrations of the individual accounts of each worker constitute the Pension Fund, which must be conveniently managed by the AFPs. Each AFP invests these resources in various instruments authorized by law, obtaining a return. The profit obtained by the Fund is in turn distributed among all the affiliates' individual capitalization accounts, thus increasing the worker's pension savings.

More than 500,000 workers have pension savings in four private funds, 60% contribute to the RAP based on the Social Protection Law in Article 53 that mentions capturing and managing the Individual Capitalization Accounts of the Pension and Reserves regime Labor. Until August 2016, AFP Atlántida led the pension sector, but the entry of the RAP changed the market. RAP Pensiones presented a capital of 2,400 million lempiras, assets of 3,179 million and 370,000 affiliates (La Prensa, 2017). The withdrawal point is based on the person's age and probability of life, so it was considered that the current contributions are too low to cover an ideal pension of 65% or 80% of the monthly salary, as in other countries. (Carranza, 2017).

In order to adopt an international statistical definition of the "informal economy", at

the 15th CIET (1993), the classification of workers in the formal and informal sectors was established, within this group self-employed workers are incorporated. (excluding professionals and technicians), unpaid family members, employees and employers of establishments with less than five workers (depending on the information from the countries) and domestic service. Therefore, unskilled own-account workers and microenterprise employers are considered informal. Likewise, both qualified self-employed workers (professionals and technicians) and employers of companies with more than five workers are considered to belong to the formal sector (ILO, 2002)..

Consequently, in Honduras under the Social Security Law and in accordance with Decree 80-2001 with reforms indicated in art. 4 are subject to special regimes and progressive affiliation included under the following categories: domestic workers, home workers, who stop being insured and voluntarily so wish, self-employed or independent workers, members of societies, cooperatives and other organizations of workers and peasants legally constituted, occasional and seasonal workers, retirees with disability pensions from social security institutions and workers incorporated into the company medical service (IHSS, 2001).

With the creation of the General Social Security Regulations under Agreement No. 003-JD-2005, greater protection is made to the Special Regime and Progressive Affiliation, ratifying Art 4 of the previous paragraph and adhering to the modality of this regime for members of groups organized of people who are not obliged to remain in the compulsory regime. The coverage of this regime is only for risks of illness and maternity and of Disability, old age and death, the payment of the contributions may be monthly (in the first days of the following month and, in case of not doing so, the surcharges will also be paid). , semi-annually or annually. When the unemployed member enters the Special Regime of Progressive Affiliation, the payment of the contributions will be the average of the 12 previously earned salaries, in no case will it be less than the minimum salary established by economic activity.

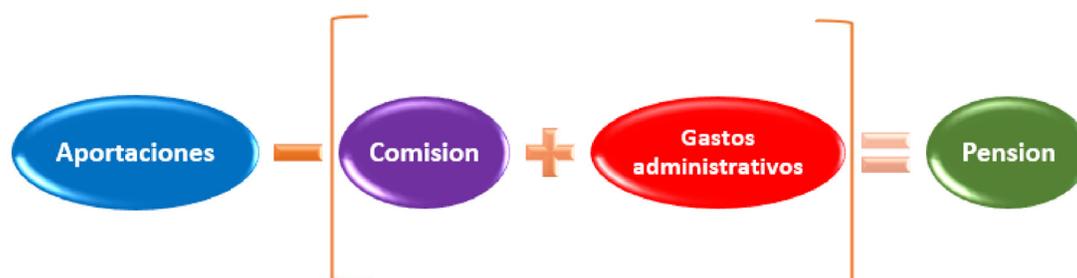
### 2.3. Microeconomics of the AFPs

Microeconomics in Honduras is made up of many sectors, the document is based on the AFPs, which are part of the financial system that is in charge of carrying out a process called Individual Capitalization Accounts (CIC), in which they make use of various instruments. Financial such as personal or mortgage loans, investment instruments. (Devesa Carpio, Rodriguez Barrera, & Vidal Melia, 2003) developed a model that makes it possible to evaluate the explicit administration costs that the affiliate bears, both during working life and during retirement, and that also shows the relationship between the different measures of the costs that make up the total price that contributors finally pay. Likewise, it is possible to compare the different commission structures that are usually applied to the participants of the Pension Funds.

The world economy, in the III Quarter 2022, presented a slowdown; and, in most advanced economies, there has been economic stagnation that has affected international trade, due to the persistence of the COVID-19 pandemic, the United States of America (USA) -Honduras' main trading partner- during this quarter, an increase of 2.9%<sup>1</sup> was registered in the Quarterly Gross Domestic Product (GDP); reflecting in the tertiary sector specifically contained in financial intermediation (Central Bank of Honduras, 2022)

To achieve the above, capitalization must first be achieved and this is achieved with contributions from contributors, for which contribution is defined as all contributions established by law in charge of persons who are replaced by the State in compliance with obligations established by the law on social security or to people who benefit in a special way (CEPAL, s.f.). Systems that have some element based on capitalization, have to face the risk and uncertainty derived from the management and investment of the funds, while defined contribution systems are subject to the risk and uncertainty of the annuity markets. that are used to convert the accumulated funds into life annuities (Jimeno Serrano, 2003).

In a pension system based on capitalization (Pension Funds), affiliates must face explicit costs that are implicit in the pay-as-you-go system. The cost is expressed in commissions paid to system administrators, while for pensioners, the cost will depend on the type of pension chosen (Devesa Carpio, Rodriguez Barrera, & Vidal Melia, 2003). The composition of investment portfolios in Latin America is based on the following order: 1) variable income instruments, 2) fixed income instruments, 3) domestic investments, 4) government instruments, 5) national private debt instruments and international 6) instrument abroad (International Federation of Pension Administration, 2010)



### 3. Materials and methods

The AFPs were affected by the COVID-19 pandemic, this phenomenon has been occurring since March 2020 to date in Honduras, as well as in most countries in the world. This document is developed to review the economic changes that the pandemic is generating in the nation. Specifying the concept of secondary sources according to (Lafuente Ibañez & Marin Egoscobal, 2008), in their publication Research Methodologies in the Social Sciences, defines secondary sources as data coming from governmental, industrial or individual institutions. Consequently, from the above, for the elaboration of this document, a broad review of journals, state reports and other bibliographies was carried out, so it is of a documentary nature, for which it is developed through a non-experimental design because they are not manipulated. variables, with data collection using secondary sources described above.

All of the above, based on the problems faced by the AFPs, which is contained in the Tertiary Sector that despite the family protection and that it has had an impact, in the three economic sectors of the country, in the sector tertiary we can say that financial intermediation remains in increasing positive values, as indicated by BCH in the Quarterly Report of Gross Domestic Product. It is appropriate to indicate that the design of this is transversal or transectional because for the verification of the phenomenon it is only required that they be measured once in time, making use of the exploratory, descriptive types, it is convenient. Transectional or cross-sectional research designs collect data at a single moment, at a single time. Its purpose is to describe variables and analyze their incidence and interrelation at a given moment is like "taking a picture" of (Lai, et al., 2008).

### 4. Results

Serie Desestacionalizada: Producto Interno Bruto Trimestral por Actividad Económica, valores constantes<sup>V</sup>  
Variación trimestral (trimestre actual / trimestre anterior)

Actividad Económica	2020 <sup>II</sup>					2021 <sup>II</sup>					2022 <sup>II</sup>		
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III	IV	Anual	I	II	III
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	-2.7	-5.0	1.7	-4.0	-6.3	-0.5	5.0	1.6	-0.1	0.4	-1.9	0.9	-0.6
Explotación de Minas y Canteras	-6.6	-30.5	24.9	-8.6	-23.5	17.1	13.5	-7.9	1.1	17.4	-1.4	1.2	-8.8
Industrias Manufactureras	-9.7	-28.0	39.5	1.1	-14.0	7.8	-1.2	4.2	3.0	19.4	1.4	0.4	1.9
Electricidad y Distribución de Agua	-3.1	-12.4	12.8	-0.9	-3.9	15.6	9.5	2.0	-2.7	26.6	-4.3	6.7	-0.8
Construcción	-17.6	-36.0	37.8	-0.5	-25.4	4.5	6.7	3.4	6.3	17.2	-10.0	-2.9	0.8
Comercio; Hoteles y Restaurantes	-6.4	-29.8	18.3	14.1	-17.8	5.3	2.6	2.5	4.0	19.6	-0.4	0.1	1.0
Transporte y Almacenamiento	-16.0	-23.7	10.8	6.3	-24.4	11.9	1.7	2.5	2.3	18.4	2.8	-5.7	8.9
Comunicaciones	1.0	0.8	1.3	-0.1	3.3	0.4	0.8	0.6	1.2	2.4	0.5	-1.4	0.1
Intermediación Financiera, Seguros y Fondos de Pensiones	1.5	-7.9	2.6	-1.5	-0.9	8.4	7.0	7.1	2.3	16.7	-1.5	5.0	6.8
Propiedad de Vivienda, Actividades inmobiliarias y Empresariales	-1.6	-12.5	10.1	-1.7	-5.0	6.8	0.9	3.1	-5.2	7.9	5.5	-1.1	0.1
Administración Pública y Defensa	0.2	1.0	-1.1	2.4	1.1	-0.4	-0.6	2.1	3.0	2.4	-0.2	-2.5	2.2
Servicios de Enseñanza; Servicios Sociales y de Salud	0.8	-1.3	2.6	-0.6	2.2	4.1	-1.1	0.4	1.9	4.5	1.5	-1.8	-0.6
Servicios Comunitarios, Sociales y Personales	-6.4	-24.7	12.0	9.5	-14.7	8.2	-0.4	-0.4	3.3	13.9	-1.4	-0.2	-0.5
Menos: Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente (SIFMI)	1.5	-5.3	-0.6	0.4	-0.1	4.9	5.6	6.9	5.4	13.1	-3.8	2.2	9.8
<b>Valor Agregado Bruto a precios básicos</b>	<b>-4.7</b>	<b>-15.0</b>	<b>12.8</b>	<b>1.0</b>	<b>-8.6</b>	<b>5.4</b>	<b>2.0</b>	<b>2.6</b>	<b>0.9</b>	<b>11.5</b>	<b>0.6</b>	<b>0.4</b>	<b>0.7</b>
Más: Impuestos netos de subvenciones sobre la producción y las importaciones	-2.8	-32.7	31.1	9.9	-13.0	7.6	5.7	3.5	-4.3	24.3	1.5	2.1	2.4
<b>Producto Interno Bruto a precios de mercado</b>	<b>-4.6</b>	<b>-16.6</b>	<b>14.2</b>	<b>1.8</b>	<b>-9.0</b>	<b>5.6</b>	<b>2.3</b>	<b>2.7</b>	<b>0.4</b>	<b>12.5</b>	<b>0.7</b>	<b>0.6</b>	<b>0.9</b>

Financial Intermediation, Insurance and Pension Funds, grew 6.8% as indicated in table No. given the higher financial margin obtained by the increase in the granting of credit to the private sector, generating an increase in interest income on trust loans, with accessory guarantee and by credit cards, as well as income from commissions -mainly on the use of credit cards, loans and provision of the service of drafts and

transfers, among others- compared to expenses for payment of interest on deposits received Along the same lines, the positive behavior of insurance and pension funds is attributed to the higher contracting of insurance premiums -especially life and accidents- and to the income obtained from contributions received and investments made by pension funds. public and private pensions

Serie Desestacionalizada: Producto Interno Bruto Trimestral por Actividad Económica, valores constantes<sup>V</sup>  
(Millones de lempiras)

Actividad Económica	2020 <sup>II</sup>					2021 <sup>I</sup>					2022 <sup>I</sup>		
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III	IV	Anual	I	II	III
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	7,463	7,090	7,212	6,923	28,687	6,888	7,236	7,349	7,340	28,813	7,200	7,263	7,220
Explotación de Minas y Canteras	105	73	91	84	353	98	111	102	103	415	102	103	94
Industrias Manufactureras	9,704	6,987	9,751	9,860	36,302	10,629	10,507	10,945	11,277	43,358	11,437	11,488	11,710
Electricidad y Distribución de Agua	1,459	1,278	1,441	1,428	5,607	1,651	1,808	1,844	1,794	7,098	1,717	1,832	1,818
Construcción	1,374	879	1,212	1,206	4,671	1,260	1,345	1,391	1,479	5,475	1,331	1,292	1,303
Comercio; Hoteles y Restaurantes	6,070	4,260	5,039	5,748	21,118	6,053	6,211	6,364	6,617	25,247	6,589	6,597	6,664
Transporte y Almacenamiento	1,854	1,414	1,567	1,665	6,500	1,864	1,896	1,944	1,989	7,694	2,045	1,928	2,100
Comunicaciones	5,629	5,672	5,747	5,740	22,788	5,761	5,809	5,846	5,916	23,331	5,943	5,860	5,868
Intermediación Financiera, Seguros y Fondos de Pensiones	11,060	10,185	10,454	10,299	41,999	11,168	11,947	12,800	13,092	49,007	12,900	13,551	14,471
Propiedad de Vivienda; Actividades Inmobiliarias y Empresariales	4,417	3,866	4,258	4,185	16,725	4,470	4,512	4,653	4,413	18,048	4,656	4,603	4,608
Administración Pública y Defensa	2,685	2,711	2,682	2,746	10,824	2,735	2,718	2,774	2,859	11,086	2,852	2,781	2,841
Servicios de Enseñanza; Servicios Sociales y de Salud	4,208	4,155	4,264	4,240	16,867	4,413	4,365	4,381	4,465	17,624	4,531	4,448	4,422
Servicios Comunitarios, Sociales y Personales	1,298	978	1,095	1,200	4,570	1,298	1,292	1,287	1,329	5,207	1,310	1,308	1,302
Menos: Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente (SIFMI)	8,610	8,151	8,099	8,131	32,992	8,531	9,006	9,625	10,149	37,311	9,759	9,977	10,959
<b>Valor Agregado Bruto a precios básicos</b>	<b>48,716</b>	<b>41,397</b>	<b>46,714</b>	<b>47,193</b>	<b>184,019</b>	<b>49,758</b>	<b>50,752</b>	<b>52,057</b>	<b>52,524</b>	<b>205,091</b>	<b>52,856</b>	<b>53,077</b>	<b>53,462</b>
Más: Impuestos netos de subvenciones sobre la producción y las importaciones	4,802	3,230	4,235	4,654	16,921	5,010	5,296	5,482	5,247	21,035	5,327	5,439	5,569
<b>Producto Interno Bruto a precios de mercado</b>	<b>53,518</b>	<b>44,627</b>	<b>50,949</b>	<b>51,847</b>	<b>200,940</b>	<b>54,768</b>	<b>56,048</b>	<b>57,538</b>	<b>57,771</b>	<b>226,126</b>	<b>58,182</b>	<b>58,516</b>	<b>59,031</b>

According to the report of the GDP III quarter, carried out by the BCH, it shows that Financial Intermediation, Insurance and Pension Funds increased by L.14,471, see table N° X, this as a result of the increase in net interest income on loans and deposits. On the other hand, the financing of plans and insurance and pension funds grew and with it the investments in financial instruments due to lower income from premiums for collective

life insurance on accidents and illnesses and against fire and allied lines, as well as by the increase in the payment of benefits from the pension funds and the need to have liquidity to face the commitments that are made with the affiliates, since among this sector we find institutional investors in the case of insurance, and public provident funds and private.

**Contribución por Actividad Económica a la variación trimestral del PIB**  
**Serie Desestacionalizada, valores constantes**  
**III Trimestre 2022**

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Variación respecto al trimestre anterior (%)	Peso	Contribución a la variación <sup>V</sup>
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	-0.6	0.1	-0.1
Explotación de Minas y Canteras	-8.8	0.0	0.0
Industrias Manufactureras	1.9	0.2	0.4
Electricidad y Distribución de Agua	-0.8	0.0	0.0
Construcción	0.8	0.0	0.0
Comercio; Hoteles y Restaurantes	1.0	0.1	0.1
Transporte y Almacenamiento	8.9	0.0	0.3
Comunicaciones	0.1	0.1	0.0
<b>Intermediación Financiera, Seguros y Fondos de Pensiones</b>	<b>6.8</b>	<b>0.2</b>	<b>1.6</b>
Propiedad de Vivienda; Actividades Inmobiliarias y Empresariales	0.1	0.1	0.0
Administración Pública y Defensa	2.2	0.0	0.1
Servicios de Enseñanza; Servicios Sociales y de Salud	-0.6	0.1	0.0
Servicios Comunitarios, Sociales y Personales	-0.5	0.0	0.0
Menos: Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente (SIFMI)	9.8	0.2	1.7
<b>Valor Agregado Bruto a precios básicos</b>	<b>0.7</b>	<b>0.9</b>	<b>0.7</b>
Más: Impuestos netos de subvenciones sobre la producción y las importaciones	2.4	0.1	0.2
<b>Producto Interno Bruto a precios de mercado</b>	<b>0.9</b>	<b>1.0</b>	<b>0.9</b>

It can be seen according to table No. that Financial Intermediation is the first item in the country that drives GDP, positioning itself with a variation of 1.6, followed by Manufacturing Industries, Transportation and Storage. Financial Intermediation, Insurance and Pension Funds, grew 6.8%, given the higher financial margin obtained by the increase in the granting of credit to the private sector with trust loans, accessory guarantees and credit cards, as well as income from commissions - mainly on the use of credit cards, loans and

the provision of money orders and transfers, among others- compared to expenses for payment of interest on deposits received from the public, in turn the positive behavior of insurance and pension funds, It is attributed to the higher contracting of insurance premiums -especially life and accidents- and to the income obtained from contributions received and investments made by public and private pension funds (Central Bank of Honduras, 2022).

## 5. CONCLUSIONS

The AFPs of Honduras are part of the tertiary sector specifically contained in financial intermediation, which despite the family confinement due to the COVID-19 pandemic, has a series of effects worldwide, where emerging economies will have consequences. negative that will affect to different degrees, based on institutional and financial weakness, for the second year of co-financing, the market recovers.

The economic activity was boosted especially by the favorable contribution in the activities of Financial Intermediation, Insurance and Pension Funds, Manufacturing Industry, Transportation and Storage, Commerce, as well as Hotels and Restaurants; reflecting the economic recovery of the country, returning to the levels prior to the health crisis, even exceeding them in most activities, except in Agriculture, Mines and Quarries, and Construction. Financial Intermediation, Insurance and Pension Funds reflected a growth of

14.7% (as a whole), as a result of the increase in financial intermediation (15.1%) due to higher interest income and commissions on loans, given the dynamism of credit granted to sectors productive dedicated to commerce, industry, construction, services, agriculture and consumption. Likewise, the financial margin increased, due to the reduction in interest expense due to the lower interest rate paid for deposits received (Central Bank of Honduras, 2022).

With the support of the bibliography consulted about the AFPs, its operation is based on the collection of contributions from affiliates and in some cases their employers, which are placed in investments so that future value is created for the capital obtained, it can be concluded that financial intermediation shows a positive relationship in GDP, due to the large amounts of loans, credit cards and others applied for this season of family shelter. The main limitations of this work is the little information related to the subject, which has been carried out in the country and in the Latin American region, as well as the study time of this work, because we continue to go through the endemic crisis caused by Covid -19 which makes it difficult to carry out an in-depth analysis.

## 6. REFERENCIAS

Acevedo-Duque, A., Saiz-Alvarez, J. M., Vega\_Muñoz, A., & Castillo, D. (julio de 2020). B Corps: A Socioeconomic Approach for the COVID-19 Post-crisis. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.01867

Acevedo-Duque, A., Wen, C., Akram, R., Irfan, M., Iqbal, W., Dagar, V., & Saydaliev, H. B. (junio de 2022). The asymmetric nexus between air pollution and COVID-19: Evidence from a non-linear panel autoregressive distributed lag model. *Environment research*, 209. doi:10.1016/j.envres.2022.112848

Asociacion de AFP. (2018). ¿Qué es una AFP? Obtenido de <http://asociacionafp.pe/asociacion/que-es-una-afp/>

Banco Central de Honduras. (2022). Informe del Producto Interno Bruto Trimestral III Trimestre 2022. Subgerencia de Estudios Economicos Departamento de Estadisticas Macroeconomicas, Tegucigalpa.

Carranza, S. (15 de 10 de 2017). A partir del proximo año el RAP ofresera planes de pension a sus afiliados. *El Herald*. Obtenido de <http://www.elheraldo.hn/economia/1117226-466/a-partir-del-pr%C3%B3ximo-a%C3%B1o-el-rap-ofrecer%C3%A1-planes-de-pensi%C3%B3n-a>

CEPAL. (s.f.). Plataforma Urbana y de Ciudades de America Latina y el Caribe. Recuperado el marzo de 2023, de Plataforma Urbana y de Ciudades de America Latina y el Caribe: <https://plataformaurbana.cepal.org>

Comision Nacional de Valores. (1995). Regimenes de Pensiones de Capitalizacion Individual. En A. C. Herrera, *Regimenes de Pensiones de Capitalizacion Individual* (pág. 2).

Devesa Carpio, J., Rodriguez Barrera, R., & Vidal Melia, C. (enero-marzo de 2003). Medición y Comparación Internacional de los Costes de Administracion Para el Afiliado en las Cuentas Individuales de Capitalizacion. *Revista Española de Financiacion y Contabilidad*, 32(116), 95-144. doi:10.1080/02102412.2003.10779485

Federacion Internacional de Administracion de Pesiones. (2010). Descripcipon y Analisis de los Esquemas Multifondos en los Sistemas de Pensiones de America Latina y Europa del Este. Santiago.

IHSS. (2001). Ley del Seguro Social Decreto 080-2001.

Jimeno Serrano, J. F. (2003). La Equidad Intrageneracional de los Sistemas de Pensiones. *Economia Aplicada*, 11(33), 5-48.

La Prensa. (26 de 06 de 2017). ¿Quien manda en el mercado de pensiones? La Prensa.

La Prensa. (02 de 06 de 2017). 2017 sera el año de las AFP privadas. La Prensa. Obtenido de <http://www.laprensa.hn/economia/1031659-410/2017-ser%C3%A1-el-a%C3%B1o-de-las-afp-privadas>

Lafuente Ibañez, C., & Marin Egoscozabal, A. (2008). Metodologia de la invesigacion en las ciencias sociales,.

Lai, T.-S., Liu, Y., Tucker, T., Daniel, K. R., Sane, D. C., Toone, E., . . . Greenberg, C. S. (22 de Septiembre de 2008). Identification of Chemical Inhibitors to Human Tissue Transglutaminase by Screening Existing Drug Libraries. *Chemistry & Biology*, 15, 969-978.

Mejia, O. (11 de 09 de 2015). Nuevas entidades se suman al fondo de pensiones. La Prensa. Obtenido de <http://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/878991-410/nuevas-entidades-se-suman-al-fondo-de-pensiones>

OIT. (2002). El trabajo decente y la economía informal, Informe VI, Conferencia Internacional. Ginebra.

Panting, C. (21 de 11 de 2016). Proyecto de ley para regular las AFP esta listo y puede llegar al Congreso este año. La Prensa. Obtenido de <http://www.laprensa.hn/honduras/1019642-410/proyecto-de-ley-para-regular-las-afp-est%C3%A1-listo-y-puede-llegar>

Reglamento General del Seguro Social, La Gaceta N° 30,735 (29 de 06 de 2005).

Rodriguez, L. (07 de 11 de 2015). Honduras: Los fondos privados de pensiones. El Heraldo. Obtenido de <http://www.elheraldo.hn/pais/898654-466/honduras-los-fondos-privados-de-pensiones>.

Sandino, D. (31 de 03 de 2013). ¿Que son los fondos de pensiones? Obtenido de <http://sandinopost.com/que-son-los-fondos-de-pensiones/>.

Traveras Morillo, J. (1997). Doctrina Derecho de la Seguridad Social.

Urrutia, M., Trujillo, M., & Gomez, H. (1979). Los riesgos de invalidez, vejez y muerte del eguro Social.

---

# PROCESO PARA ADQUIRIR LA NOTIFICACIÓN SANITARIA OBLIGATORIA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE COSMÉTICOS EN COLOMBIA

---

## **ZAMBRANO, Lida**

Especialista en Gestión de proyectos,  
Docente Universidad Nacional Abierta y a  
Distancia – UNAD, Grupo de investigación  
Gestindustriales EOCA, Ingeniería Industrial,  
Colombia.

**e-mail:** lida.zambrano@unad.edu.co

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5347-9428>

## **VÁSQUEZ Óscar Alejandro**

Doctor en Ingeniería – Industrial y  
Organizaciones, Líder Grupo de investigación  
Gestindustriales de Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia – UNAD, Ingeniería  
Industrial, Colombia.

**e-mail:** oscar.vasquez@unad.edu.co

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6584-1984>

## **MOLINA, Natalia.**

Especialista En Educación Superior a  
Distancia, Docente Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia – UNAD, Grupo de  
investigación Gestindustriales EOCA,  
Ingeniería Industrial, Colombia.

**e-mail:** natalia.molina@unad.edu.co

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6266-596X>

## **Javier, Romero**

Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos,  
Docente Universidad Nacional Abierta y a  
Distancia – UNAD, Grupo de investigación  
Sigciency, Ingeniería Industrial y Diseño  
Industrial, Colombia.

**e-mail:** javier.romero@unad.edu.co

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4978-9295>

## **BARRERA, Martha.**

Magíster en Ciencia y Tecnología de  
Alimentos, Docente Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia – UNAD, GIAUNAD /  
Ciencias Básicas, Colombia.

**e-mail:** martha.barrera@unad.edu.co

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3441-8168>

**Recibido:** 01-05-2023

**Revisado:** 22-06-2023

**Aceptado:** 01-09-2023

## RESUMEN

En este documento se encuentra la información detallada y organizada sobre el proceso que se debe realizar para la adquisición de la Notificación Sanitaria Obligatoria de Cosméticos en Colombia. La investigación se realiza teniendo en cuenta la necesidad de consolidar toda la información relacionada con los trámites y normatividad que se debe cumplir para fabricar, comercializar o importar productos cosméticos en nuestro país. La Notificación Sanitaria Obligatoria es un código alfanumérico expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos INVIMA, es necesario resaltar que la Notificación mencionada anteriormente es igual al registro sanitario de acuerdo a lo descrito en la disposición final de la Decisión 833 de 2018 "Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos". El documento se realiza con el fin de dar continuidad al proceso de los estudiantes y docentes que se encuentran desarrollando el proyecto "Diseño e implementación de un sistema productivo de jabonería artesanal, natural y ecológica usando componentes naturales y grasas de origen vegetal", proyecto en fase de producción. Luego de darse inicio a la fabricación de muestras, se dio la necesidad de indagar sobre el tema de los permisos para la producción y comercialización del producto y se encontró que la información no es clara y se dilata de acuerdo a las fuentes, distorsionando de esta manera el proceso, este documento pretende organizar la información de manera secuencial y detallarla con el fin que pueda ser utilizada como una herramienta para los emprendedores interesados en realizar la solicitud de la notificación sanitaria obligatoria en la línea de cosméticos a nivel Nacional.

**Palabras clave:** Notificación sanitaria, Obligatoria, cosméticos, normatividad, fabricación, comercialización, Registros INVIMA.

## **PROCESS TO ACQUIRE THE MANDATORY SANITARY NOTIFICATION FOR THE PRODUCTION AND COMMERCIALIZATION OF COSMETICS IN COLOMBIA**

### **ABSTRACT**

*In this document you will find detailed and organized information on the process that must be carried out for the acquisition of the Mandatory Health Notification of Cosmetics in Colombia.*

*The research is carried out taking into account the need to consolidate all the information related to the procedures and regulations that must be met to manufacture market or import cosmetic products in our country. The Mandatory Sanitary Notification is an alphanumeric code issued by the National Institute of Food and Drug Surveillance INVIMA, it is necessary to clarify that the Mandatory Sanitary Notification is equivalent to the sanitary registration as indicated in the final provision of Decision 833 of 2018 "Harmonization of Legislations in Matter of Cosmetic Products". The document is made in order to give continuity to the process of students and teachers who are developing the project "Design and implementation of a production system of artisan and ecological soap using natural components and fats of vegetable origin", project in the production phase. After starting to manufacture samples, it was necessary to inquire about the issue of Permits for the production and commercialization of the product and it was found that the information is not clear and expands according to the sources, distorting this. As the process, this document aims to organize the information sequentially and detail it so that it can be used as a tool for entrepreneurs interested in making the request for mandatory health notification in the cosmetics line at the National level.*

**Keywords:** *Mandatory health notification, cosmetics, regulations, manufacturing, marketing*

## 1. INTRODUCCIÓN

Este documento contiene la información detallada de todos los temas relacionados con los aspectos legales y técnicos requeridos para dar continuidad a la siguiente fase del proyecto “Diseño e implementación de un sistema productivo de jabonería artesanal, natural y ecológica usando componentes naturales y grasas de origen vegetal”, jabones 100% artesanales, el presente documento se realiza con el objetivo de facilitar el proceso a emprendedores interesados en solicitar el permiso para la producción y comercialización de cosméticos en Colombia.

En primer lugar, se destaca la importancia de tener claridad sobre lo requerido por los entes gubernamentales, luego, los requisitos exigidos en la normatividad vigente, la importancia de realizar de manera correcta cada uno de los procesos para la obtención del permiso, y el paso a paso para hacer la solicitud ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y alimentos INVIMA.

Como emprendedores es importante conocer la ruta de la actividad legal que se debe realizar para obtener el permiso de producción y comercialización de cosméticos en Colombia, esto con el fin de facilitar esta fase y evitar inconvenientes durante el proceso.

Es necesario tener claro que, para poder comercializar el producto en Colombia, se debe tener matrícula mercantil vigente y RUT actualizado, por esta razón el documento detalla la secuencia con las características de este proceso, de igual manera, se identifican las características de las personas o emprendedores que requieren este permiso, teniendo en cuenta que de acuerdo a la actividad comercial que se vaya a realizar, así mismo son los requerimientos legales.

En la investigación realizada se aclaró lo relacionado con la obligatoriedad de la Notificación sanitaria cuando la escala de producción es pequeña, en este sentido, se establece que la norma no exonera a ningún

emprendedor, por pequeña que sea, de realizar la solicitud y adquirir los permisos correspondientes con el fin de poder producir y comercializar los productos en el país, sin importar la escala de producción.

## 2. Fundamento Teórico

Acorde con la gestión documental y adecuación de la infraestructura física y operativa de la empresa panamericana instruments ltda, para obtener el certificado de capacidad de producción de dispositivos médicos ante el INVIMA, donde se expone la metodología para cumplir con los requerimientos exigidos por el INVIMA: instalaciones y áreas específicas, talento humano, equipos, condiciones de salubridad indicadas y documentación vigente en cada proceso en torno a los dispositivos médicos basados en la resolución 4002 de 2007 y decreto 4725 de 2005 pudieron identificar el grado de cumplimiento de la norma y así elaborar documentos que no existían, estandarizar procesos y gestionar cambios en la infraestructura. (Ariza & Estrada, 2017)

Con el estudio Documentación e implementación de las buenas prácticas de manufactura según decreto 3075 de 1997 para la empresa de alimentos comarepa, donde inicialmente realizaron un diagnóstico de la empresa en cuestión, posteriormente implementaron la normativa Invima de parámetros análisis microbiológicos de arepas e implementaron el decreto 3075 de 1997 para obtener un manual de Buenas Prácticas en cuanto a limpieza y desinfección, control de plagas, control de residuos sólidos, trazabilidad de los productos y materia prima, inducción y capacitación, mantenimiento de equipos y metrología y control de agua potable. (Baena & Rodas, 2013)

Según Gonzales (s,f) establecer un sistema de gestión de calidad en una empresa es una decisión estratégica que ayuda a estandarizar procesos. Entre los requisitos legales, se encuentran Circular conjunta 001 – 2012 ICA – INVIMA.

El Diseño de un manual de calidad para

la empresa *Asia Solution SAS* basado en la resolución 4002 de 2007 del INVIMA, muestra que, debido a las falencias en los procedimientos de esta empresa, entre los cuales se encuentran falta de conocimiento, falta de trazabilidad de los procesos; lo cual generó pérdida de credibilidad y sin un sistema de gestión de calidad, por lo que, los autores decidieron implementar un SGC basado en la Resolución 4002 de 2007 del INVIMA. (De la Cruz, Escarria, & Reyes, 2019)

Para el Diseño de la cadena de abastecimiento para la comercialización de productos alimenticios peruanos en Bogotá a través de la empresa *Prakxon* logística siguieron lo designado en el Decreto 3075 de 1997 del INVIMA, la estrategia que quieren destacar de esta empresa es el marco legal que manejan y que cuentan con todos los vistos buenos hacia sus productos por parte del INVIMA (Garzon & Salazar, 2012),

Se revisó también creo un Manual de procedimientos INVIMA para la empresa *DANNIK* para la obtención de registros invima y la descripción de los procesos y/o documentos para el ingreso de nuevos productos en el mercado, teniendo como objetivo principal ayudar a futuros empresarios para comprender más fácil este tipo de trámites. (Acosta, 2010)

### 3. Procedimientos Metodologicos

La metodología utilizada se realiza basada en una investigación con enfoque cualitativo, donde se realiza una rigurosa revisión documental, exploratoria e informativa, utilizando una serie de fuentes relacionadas con el tema de investigación, sin embargo, al analizar, el contenido de los mismos, se basan en la información que ofrece el Instituto Nacional de Alimentos y Medicamentos INVIMA y la disposición final de la Decisión 833 de 2018.

Teniendo en cuenta las circunstancias actuales, en el INVIMA, la atención presencial no es posible, por este motivo se solicitó una cita con el fin de realizar una entrevista, se asignó a una funcionaria de la oficina de dirección de cosméticos del INVIMA, se

realizó una entrevista personal como método de administración de cuestionario, se logra diseñar una entrevista con preguntas abiertas y relacionadas con los siguientes temas:

1. Teniendo en cuenta lo relacionado en el artículo 5° de la Decisión 833 de 2018, para comercializar productos cosméticos en Colombia es obligatorio tener la respectiva notificación Sanitaria. La decisión expresa que los productos fabricados en la Subregión están en la obligación de realizar “la Notificación Sanitaria Obligatoria en el País Miembro de fabricación de manera previa a su comercialización,” en este caso, ¿la Notificación Sanitaria Obligatoria es estrictamente necesaria para comercializar el producto a qué escala?
2. ¿Tener una sociedad es estrictamente necesario? Si se plantea que sea un emprendimiento tipo familiar y artesanal, lo ideal es no entrar en gastos de dinero.
3. Previo a la solicitud para adquirir la notificación sanitaria, ¿qué requisitos generales se deben cumplir?
4. ¿Para la adquisición de la notificación que requisitos generales, legales y técnicos se deben tener en cuenta?
5. ¿Cuánto es el presupuesto que debe disponer un emprendedor para adquirir la notificación sanitaria?
6. De acuerdo a la resolución 3773 de 2004 y las características del proyecto, ¿qué recomendaciones nos da con el fin de no realizar inversiones innecesarias?

De igual manera, se realizaron dos (2) entrevistas a químicos farmacéuticos con experiencia en producción de cosméticos y solicitud de permisos de Notificación Sanitaria Obligatoria frente al INVIMA; Saúl Montoya, Blas Alcibíades Alarcón, los resultados de las entrevistas aportaron información importante al documento desde el punto de vista técnico.

Para la organización de los resultados

de la información y el enfoque del tema, se recibió asesoría de ingenieros expertos en la solicitud de permisos de Notificación Sanitaria Obligatoria frente al INVIMA, en docencia universitaria e investigación, la información aportada por la Ingeniera, es fundamental para la redacción del documento y para recabar datos cualitativos, analizando el punto de vista de las personas a las cuales va dirigida la información.

#### 4. Resultados y Discusion

Antes de relacionar la información específica sobre el proceso que se debe realizar para la obtención de la Notificación Sanitaria Obligatoria de Cosméticos en Colombia, es importante tener claridad sobre la definición de cosmético y su clasificación.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 1° de la Decisión 833 de 2018, cosmético se define como:

Las sustancias o formulaciones de aplicación local, las cuales son usadas en diferentes partes superficiales del cuerpo humano, puede ser la epidermis, el sistema piloso y capilar, las uñas, los labios y los órganos genitales externos, en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales (SERVICIO LEGAL, su soporte integral en derecho, 2020).

Ahora bien, en anexo 1° de la Decisión 833 de 2018 contiene un listado en la cual se indica la categoría de productos que de acuerdo a la norma mencionada anteriormente se consideran cosméticos, los mismos se relacionan a continuación: “a) Cosméticos para niños. b) Cosméticos para el área de los ojos. c) Cosméticos para la piel. d) Cosméticos para los labios. e) Cosméticos para el aseo e higiene corporal. f) Desodorantes y antitranspirantes. g) Cosméticos capilares. h) Cosméticos para las uñas. i) Cosméticos de perfumería. j) Productos para higiene bucal y dental. k) Productos para y después del afeitado. l) Productos para el bronceado, protección solar y auto-bronceadores. m) Depilatorios.

n) Productos para el blanqueo de la piel.” (SERVICIO LEGAL, su soporte integral en derecho, 2020)

De igual manera, la Resolución 1906 de 2017 de la CAN incorpora una lista de formas cosméticas; Aceite, aerosol, barras, sólido compacto, cera, emulsión, crema, gel, esmalte, gel, granulado, lápiz, loción soporte impregnado, pastas, perlas, polvo, pomada, solución y suspensión.

Dando continuidad a la información relacionada con la línea de cosméticos, es importante tener claro cuáles son productos que requieren la Notificación Sanitaria Obligatoria. En este orden de ideas, se debe realizar el análisis al artículo 6° de la Decisión 833 de 2018, en donde se relaciona normatividad de todo lo relacionado con la NSO para la comercialización de un producto cosmético en Colombia.

A continuación, se presenta una figura y se describe de manera organizada y detallada los pasos para la obtención de la NSO, de acuerdo a los requisitos legales que se necesitan para iniciar la producción y comercialización de cosméticos en Colombia.

**Figura 1. Pasos previos a la solicitud de la Notificación**



**Fuente:** Elaboración propia con base en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2021

Como se observa en la figura No. 1 a continuación se detalla cada uno de los pasos previos a la solicitud ante el INVIMA:

#### 4.1.1 Paso 01: Identificar el tipo de sociedad a constituir.

De acuerdo a las indagaciones realizadas, con el fin de asesorar de manera pertinente la siguiente fase del proyecto y teniendo en cuenta las características del mismo, se recomienda la sociedad tipo S.A.S Sociedad por acciones simplificadas, al analizar las posibilidades se concluyó que este tipo de sociedades ofrece a las empresas pequeñas diversas ventajas, entre las cuales encontramos; “simplificación de trámites, son de carácter comercial, se puede formar empresa con solo una persona, presentan una limitación de la responsabilidad, dan la posibilidad de presentar las normas que se ajusten al negocio, presentan una forma manejable de capital y el beneficio de la Ley del Primer Empleo” (CENSEA consultorio contable y financiero, 2018).

#### 4.1.2 Paso 02: Registro Único Tributario RUT.

Ahora, para obtener el RUT, es importante saber que este registro es supervisado por la DIAN, este registro es considerado como la única manera de identificar, ubicar y clasificar las siguientes personas:

- Entidades o personas que sean contribuyentes, que declaren impuestos sobre la renta, de igual manera a los no contribuyentes.
- Las personas o empresas que declaren ingresos y patrimonio
- Las personas o empresas del régimen común o régimen simplificado.
- Todas las personas con obligaciones que sean administradas por la DIAN.

Por otro lado, se resalta la importancia del Número de Identificación Tributaria (NIT), siendo este el código de identificación de los que se registran en el RUT. Este código es asignado por la DIAN a las personas naturales o jurídicas, nacionales

o extranjeras o a todas las personas con obligaciones administradas por la DIAN.

Con el RUT y la demás documentación exigida para la matrícula, la entidad (DIAN) realiza la debida asignación del número de identificación tributaria y lo ingresa en el Certificado de Existencia y Representación Legal.

#### Información detallada acerca de la expedición del NIT.

Ahora relacionamos la documentación necesaria para la expedición del NIT; se debe presentar la fotocopia del documento de identidad de la persona que realiza la respectiva gestión, presentar el formulario del RUT en borrador, el cual debe tener una observación que considere que es “para trámite en cámara,” por último, se debe presentar la fotocopia de un recibo de servicio público del domicilio actual.

#### Paso 03: Proceso para el registro de Cámara y Comercio.

Para realizar este proceso se deben conocer las exigencias de la Cámara de Comercio de cada ciudad, en el caso del proyecto “Diseño e implementación de sistema productivo de jabonería artesanal y ecológica usando componentes naturales y grasas de origen vegetal”, se indagó sobre el proceso en la cámara y comercio de la ciudad de Ibagué CCI, sin embargo, las características del proceso tomándolo de manera general es similar en cualquier lugar del país.

Antes de realizar el registro de la empresa en la CCI, es necesario investigar que no haya registro de ninguna empresa con el nombre igual o similar al que se quiere registrar. Luego de estar seguros de que la empresa es la única con este nombre, se procede a realizar el proceso correspondiente.

De acuerdo a lo solicitado por la CCI, en primer lugar, se requiere el documento en el cual se constituyó la sociedad; para las Sociedades por Acciones Simplificadas el proceso se realiza el proceso por medio de un documento privado y los requisitos que

se deben tener en cuenta en el documento de constitución son los siguientes:

- Cédula de Ciudadanía original.
- Formulario diligenciado del RUT
- Formularios de registro disponibles en las oficinas de la CCI o a través la página web
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Carátula única empresarial y sus anexos
- Formulario de Registro con otras entidades.

#### 4.1.3 Paso 04: Uso de Suelo. Tipo de Actividad: actividad económica de su empresa (nuevo código CIU).

La siguiente fase se relaciona al Uso de Suelo, este requisito es obligatorio para fabricantes a mediana y grande escala. Se debe investigar en la Secretaría de Hacienda Municipal si la actividad que se va a ejecutar se puede desarrollar en el lugar destinado para su ejecución. Esta es la razón por la cual se debe realizar la consulta de uso del suelo.

Lo anterior, son los pasos previos a la solicitud de la notificación sanitaria ante el INVIMA, pero ahora detallamos los requisitos generales para la solicitud de la notificación sanitaria frente a dicho ente.

**Figura 2.** Requisitos generales para la solicitud de la notificación sanitaria Obligatoria



**Fuente:**Elaboración propia con base en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2021

En este caso, se presenta el paso a paso de la información relacionada con el proceso virtual.

#### 4.1.4 Paso 01: Requisitos generales para la obtención de la Notificación Sanitaria (trámites INVIMA)

Dentro de los requisitos generales tenemos:

- En primer lugar, se debe realizar la solicitud de la certificación de capacidad de producción, esta se realiza en la Oficina de Atención al Ciudadano. De igual manera, la visita se lleva a cabo dentro de los 90 días siguientes a su solicitud. Con el fin de realizar la respectiva solicitud se debe diligenciar el formato ASS-AYC-FM033 y presentar todos sus anexos, certificado de capacidad de producción, este documento es el certificado de capacidad de producción que genera el INVIMA, en el cual certifica que el establecimiento fabricante cumple con las condiciones técnicas, locativas, higiénicas, sanitarias, de dotación y de recursos humanos. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2020)
- Presentar diligenciado el Formato de solicitud Asignación de código producto nuevo de acuerdo a la Decisión 833 de 2018
- Consignación (Los recibos se deben pegar en una hoja, no se deben grapar)
- Información legal.
- Información técnica

#### 4.1.5 Paso 02: Requisitos legales

Tener en cuenta que para productos importados los requisitos legales son diferentes, en este caso se presenta el listado de requisitos legales para productos nacionales.

De acuerdo a lo estipulado por el INVIMA, la fabricación de productos cosméticos en Colombia, debe ser realizada en un

establecimiento habilitado con capacidad de producción por el INVIMA, a través de una visita a las instalaciones del establecimiento en donde se verifican los requerimientos normativos sanitarios y se emite un concepto sanitario a fin de que el establecimiento inicie actividades de fabricación, los requisitos básicos que se evalúan se encuentran en la Resolución 3773 de 2004 y la Decisión 833 de 2018 (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2020).

De igual manera, se requieren la siguiente documentación:

- El formulario debe estar completamente diligenciado y firmado por un químico farmacéutico, que cuente con su debida tarjeta profesional expedida en Colombia.
- Recibo de pago de lo requerido.
- El nombre del producto y la marca, tener en cuenta que una misma notificación puede cubrir varias marcas, pero se debe conservar el nombre del producto.
- Tener claro el grupo cosmético, al cual aplique teniendo en cuenta lo estipulado en el artículo 10 de la Decisión 833 de 2018.
- La forma cosmética, relacionar si es gel, líquido, crema, emulsión o líquido.

De igual manera, no es un requisito obligatorio, pero para preparar la visita se recomienda presentar lo siguiente; una guía de capacidad; la tarjeta profesional y el diploma del químico farmacéutico; los planos de las instalaciones locativas; el contrato de trabajo del químico farmacéutico director técnico del establecimiento y la lista de equipos.

#### 4.1.6 Paso 03: Requisitos técnicos

De acuerdo a lo establecido por el INVIMA, como requisito técnico para productos Nacionales se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La fórmula cualitativa y cuantitativa para sustancia de uso restringido y que se

encuentren activos en nomenclatura INCI.

- Las especificaciones organolépticas y fisicoquímicas del producto terminado.
- Las respectivas especificaciones microbiológicas, (si corresponde)
- Se debe estipular las instrucciones de uso del cosmético
- Se debe presentar la justificación de los beneficios del producto.
- La propuesta de arte de las etiquetas, la caja plegadiza y del inserto (llegado el caso de aplicar), las propuestas deben ser de todas las presentaciones comerciales que se vayan a vender.
- De igual manera, se presentará la descripción del material utilizado para el envase primario.

#### 4.17 Paso 04: Documentos Legales del Cosmético

A continuación, se relaciona el listado de documentos legales que se requieren para la solicitud;

En primer lugar, se debe presentar el certificado de capacidad de producción del fabricante; el Certificado de cámara de Comercio del titular del registro, por último, se debe presentar la consignación al INVIMA por concepto de solicitud de Notificación Sanitaria Obligatoria

Se realizó un análisis de la estructura general de la decisión 833 de 2018 y la Resolución 3773 de 2004. Esto con el fin de dar a conocer de manera resumida el contenido de dicha normatividad.

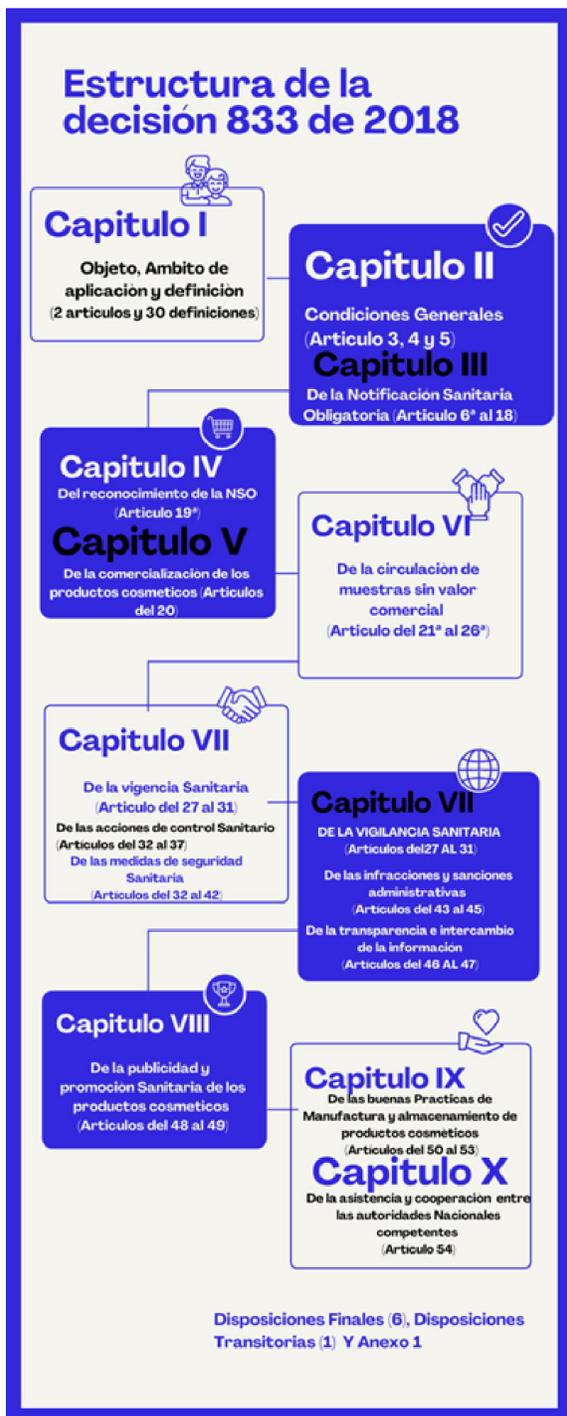
Seguidamente, se relaciona el resultado:

Figura 3. Resumen resolución 3773 de 2004



Fuente: Autoría propia con base en la resolución 377 del 2004

Figura 4. Estructura de la decisión 833 de 2018.



Fuente: Autoría propia basada en la decisión 833 de 2018

En la Figura No. 4 se presenta la estructura de la decisión 833 de 2018, la componen Diez (10) Capítulos, cada uno de estos contiene información específica relacionada con la Notificación Sanitaria Obligatoria, desde el proceso de adquisición hasta la vigencia de la misma.

Para iniciar el proceso de solicitud, es importante leer y analizar estas dos (2) normas, con el fin de conocer a profundidad las solicitudes y requerimientos técnicos y legales correspondientes.

#### 4.2 Discusión

El INVIMA carece de información específica sobre el consecutivo de los procesos que se deben llevar a cabo para obtener la Notificación Sanitaria Obligatoria. Al momento de realizar indagaciones de manera Telefónica y presencial, se dificulta, teniendo en cuenta que el personal encargado de la atención, dirige al interesado a la página oficial, argumentando que ahí se encuentra toda la información necesaria para el proceso, y no se asesora en temas relacionados con las actividades o requisitos previos a la solicitud del permiso. La intensión de este documento es que sea utilizado como herramienta para la realización del proceso.

Relacionado con la solicitud del certificado de uso de suelo como requisito previo a la solicitud de la Notificación Sanitaria Obligatoria, se debe tener en cuenta que en algunos casos no es obligatoria. En INVIMA no aclara si este requisito es obligatorio, sin embargo, en otras fuentes se encuentra que sí, de igual manera, en las entrevistas realizadas se sugiere que este requisito se cumpla para que no se presenten inconvenientes de ningún tipo, por esta razón se relaciona en el documento con el fin de evaluar el requerimiento al momento de hacer las respectivas gestiones.

## 5. CONCLUSIONES

Gracias al trabajo realizado se logró el objetivo propuesto, al investigar sobre los requisitos previos y requisitos necesarios para la Notificación Sanitaria Obligatoria, se puede concluir que el proceso no es engorroso o complicado, la persona interesada en dicho permiso debe tener claro los conceptos relacionados con el proceso, de igual manera, los pasos obligatorios antes de la solicitud de la notificación; en el caso de que no sea una empresa conformada, se debe conformar, teniendo en cuenta que para la solicitud se debe presentar conocer el Tipo de sociedad, contar con el registro Único tributario, registro de cámara y comercio, y luego, se debe evaluar que se cumpla con los requisitos generales, técnicos y legales para la obtención de la notificación.

Relacionado con los requisitos técnicos básicos que se evalúan al momento de otorgar la Notificación Sanitaria obligatoria, se encuentran estipulados en la Resolución 3773 de 2004 y la Decisión 833 de 2018

La funcionaria del INVIMA nos recomienda tener en cuenta, la LEY 2069 DE 2020 ley habla acerca del emprendimiento, se comenta que esta ley que está en proceso, contiene una tarifa preferencial para las pequeñas empresas, esto con el fin de beneficiar a los emprendedores en el proceso de la solicitud de la Notificación Sanitaria.

Si al momento de realizar la solicitud, el área de producción se encuentra en un lugar arrendado y en estas condiciones se otorga el certificado de capacidad de producción y la notificación Sanitaria Obligatoria, se puede realizar el traslado del lugar de producción sin novedad, pero el certificado de la capacidad de producción se debe cambiar, en este sentido, se debe realizar la solicitud de visita nuevamente para que se evalúen las nuevas condiciones del lugar (La notificación sanitaria sigue vigente así se haya realizado dicho traslado).

El certificado de capacidad de producción no tiene fecha de caducidad, se pierde si al momento de ejecutar las visitas de seguimiento y control, las áreas se encuentren deterioradas o no se cumpla con los requisitos técnicos exigidos por la normatividad.

La notificación sanitaria obligatoria tiene una vigencia de siete (7) años, pero los trámites son menos engorrosos y se presentan mayores facilidades al momento de renovar la misma.

## 6. REFERENCIAS

Acosta, L. (2010). Manual de procedimientos INVIMA. Obtenido de Universidad Católica Popular de Risarald: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/685/1/completo.pdf>

Ariza, A., & Estrada, B. (enero de 2017). Gestión documental y adecuación de la infraestructura física y operativa de la empresa panamerica instruments ltda. para obtener el certificado de capacidad de producción de dispositivos médicos ante el INVIMA. Obtenido de Corporación Universitaria Minuto de Dios: [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4920/T.IND\\_ArizaEstradaAngie\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4920/T.IND_ArizaEstradaAngie_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Baena, L., & Rodas, C. (2013). Documentación e implementación de las buenas prácticas de manufactura según decreto 3075 de 1997 para la empresa de alimentos Comarepa. Obtenido de Universidad Tecnológica de Pereira: <https://core.ac.uk/download/pdf/71397753.pdf>

Cámara De Comercio De Ibagué. (s. f.). cámara de comercio de Ibagué. Recuperado 17 de

noviembre de 2021, de <https://www.ccibague.org/index.php/como-podemos-ayudarlo/registros-publicos/crear-empresa/persona-juridica>

De la Cruz, A., Escarria, C., & Reyes, T. (2019). Diseño de un manual de calidad para la empresa Asia Solution SAS basado en la resolución 4002 de 2007 del Invima. Obtenido de Universidad Santiago de Cali: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/2960/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20MANUAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garzón, C., & Salazar, M. (2012). Diseño de la cadena de abastecimiento para la comercialización de productos alimenticios peruanos en Bogotá a través de la empresa Prakxon logística. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10331/GarzonGuerreroCindy2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, D. (s.f.). Estandarización de procesos e implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 en la empresa Masarepa. Obtenido de Universidad Católica de Pereira: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1962/1/CDMAE122.pdf>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (2004) Resolución 003773 por la cual se adopta la Guía de Capacidad para la Fabricación de Productos Cosméticos. [https://www.invima.gov.co/documents/20143/449018/resolucion\\_003773\\_2004.pdf](https://www.invima.gov.co/documents/20143/449018/resolucion_003773_2004.pdf)

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (2008) Acta Unificación de Criterios ANDI <https://paginaweb.invima.gov.co/higiene-domestica-y-absorbentes-de-higiene-personal/Documents/Actas/Higiene%20dom%20C3%A9stica%20y%20absorbentes%20de%20higiene%20personal/detail.html>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (s. f.). Compilación jurídica del INVIMA. <https://normograma.invima.gov.co/normograma/docs/arb/1000.htm>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (2018). Decisión No. 833 de 2018 Actualización de la Decisión 516 “Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos” <https://www.invima.gov.co/documents/20143/448427/Decisi%C3%B3n+833+del+26+de+noviembre+de++2018.pdf/ebf2fbcf-8b98-1d7d-977d-320bf5312ffe>

Servicio Legal. (2020). Soporte integral en derecho. Registro Sanitario de Cosméticos en Colombia. <https://www.colombiaproductiva.com>

Universidad ICESI. (2018). Consultorio contable y financiero. Ventajas y desventajas de una S.A.S. <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/censea>

---

# LAS PARADOJAS DEL LIDERAZGO EN EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

---

## **Arrieta Q., Elba E.**

Profesora de la Cátedra Administración Gerencia y Capital Humano de la FACES-ULA. Participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación GILOG de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Licenciada en Administración, Contador Público, Especialista en Rentas Internas Mención Tributos.

**e-mail:** errimar@ula.ve .

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3271-0439>

**Recibido:** 15-09-2023

**Revisado:** 21-01-2023

**Aceptado:** 11-11-2023

## RESUMEN

La transformación digital explora territorios que van más allá de la aplicación de soluciones digitales en la empresa, implica: innovación, adaptación de estrategias, cultura organizacional basada en valores y estilos de liderazgo. Para dominio de las ocho tecnologías que han impactado en los últimos años (inteligencia artificial, el internet de las cosas, la realidad aumentada, realidad virtual, Blockchain, impresión 3D, drones y robots) las organizaciones deben contar con maestros digitales, que posean competencias de líderes fuertes, transformadores, inspiradores y longánimos, capaces de gestionar de manera asertiva situaciones de conflicto. En este sentido se plantearán seis paradojas que conducen a reformular el estilo de liderazgo, en la que una vez conciliadas sus contradicciones hallamos la esencia absoluta del líder.

**Palabras clave:** Transformación digital, liderazgo, estrategia, competencias.

## **THE PARADOXES OF LEADERSHIP ON THE PATHWAY TO DIGITAL TRANSFORMATION**

### **ABSTRACT**

*The digital transformation explores territories that go beyond the application of digital solutions in the company, it implies: innovation, adaptation of strategies, individual behavior and leadership styles. To master the eight megatrends that have strongly impacted organizations (artificial intelligence, the internet of things, augmented reality, virtual reality, Blockchain, 3D printing, drones, and robots), they must have digital masters, who are the protagonists of strong, transformative, inspiring and long-suffering leaders, capable of assertively managing conflict situations. In this sense, six paradoxes will be presented that lead to reframing the leadership style, in which, once its contradictions are reconciled, we find the absolute essence of the leader.*

**Keywords:** digital transformation, paradoxes, leadership.

Describir las diferentes aristas que integran el proceso de transformación digital desde las perspectivas de las tecnologías que han impactado en las formas de hacer negocios, así como también analizar los aspectos esenciales del liderazgo transformacional y establecer las características que debe poseer el líder en medio de este proceso evolutivo.

## 1.- INTRODUCCIÓN

La transformación digital ha sido catalogada como una evolución de carácter acelerado al posicionar recursos y tecnologías digitales, con la finalidad de aportar soluciones en los procesos internos de las organizaciones en aras de garantizar estándares de calidad y generar la adaptación a las nuevas circunstancias globales. En este sentido, se busca como propósito general de este artículo describir las diferentes aristas que integran el proceso de transformación digital desde las perspectivas de las tecnologías que han impactado en las formas de hacer negocios, así como también analizar los aspectos esenciales del liderazgo transformacional y establecer las características que debe poseer el líder en medio de este proceso evolutivo.

En este proceso las entidades han transitado por una etapa de aprendizaje para restaurar vínculos tradicionales con sus grupos de interés, replantear y reconfigurar procesos, y converger a una etapa de crecimiento aun en desarrollo, en el que el foco es idear estrategias para la adaptación en un ambiente cambiante, ambiguo e incierto.

En la búsqueda de aspectos distintivos en la construcción de la realidad, el nivel tecnológico alcanzado constituye uno de los factores de cambio determinantes en la transformación de la sociedad y las organizaciones, dando paso al establecimiento de las megatendencias, representadas no solo en el avance tecnológico, sino también en cambios demográficos, sociales, cambios en el poder económico global y escasez de recursos.

La implementación de herramientas tecnológicas es el primer paso que dan las organizaciones hacia el proceso de

transformación digital, esto representa un medio, más que un fin, ya que su objetivo se concentra en los hábitos de consumo del cliente, ajustes de procesos internos, enfoque en la cultura organizacional y estilos de liderazgo.

Este trabajo de investigación tiene como propósito describir las tecnologías que han impactado las formas de hacer negocios en el proceso de transformación digital, las características del liderazgo transformacional y la construcción de las competencias desempeñadas por el líder en la disrupción tecnológica. A este efecto, abordaré en primer lugar los aspectos más resaltantes de la transformación digital, seguidamente presentaré un análisis a cerca del liderazgo como factor fundamental en el cambio organizacional y por último abordaré la reformulación del liderazgo a partir de sus paradojas, todo ello basado en el uso del método descriptivo de una investigación teórico-documental mediante revisiones bibliográficas.

## 2.- La Transformación Digital

El proceso de transformación digital se caracteriza por invitar a las organizaciones a abordar un cambio transversal al largo plazo, mediante la ejecución de estrategias que aseguren su sostenibilidad y permanencia en el tiempo, ante una dinámica del mercado que exige transformarse en forma continua. Por esta razón se requiere de una reinención profunda de los procesos, métodos y procedimientos, creación de nuevas estrategias, modificación de la estructura organizativa y el ejercicio de un liderazgo efectivo que conduzca a conectar con el propósito del cambio en su cultura organizacional.

Slotnisky (2016:03) afirma, “la transformación digital aprovecha al máximo los datos para convertirlos en conocimiento, además se basa en tres ejes fundamentales: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocios”. Para encarar el proceso de transformación digital, no existen fórmulas mágicas, si una organización se concentra en el cliente, debe partir desde la perspectiva de la experiencia de uso del producto o servicio que ofrece,

dado que el consumidor en la actualidad es un experto impaciente que busca la inmediatez.

Si se trata de un modelo de negocios donde una compañía entrega a otra la gestión de ventas y servicio en aras de mejorar sus márgenes de contribución, entonces la transformación digital debe enfocarse hacia los procesos.

Ahora bien, dado que la incorporación de soluciones tecnológicas involucra varias áreas de la organización, es fundamental integrar el talento humano al proceso de transformación digital, y reflexionar acerca del comportamiento del individuo ante los cambios y el estilo de liderazgo ejercido en el proceso. Sin duda esto representa una experiencia desafiante que conlleva a un cambio de cultura organizacional, estrategia y desarrollo del talento humano.

Según PwC Venezuela (2021), ocho tecnologías esenciales han impactado en las formas de hacer negocios: inteligencia artificial, el internet de las cosas, la realidad aumentada, realidad virtual, Blockchain, impresión 3D, drones y robots. Estas tendencias digitales en conjunto procesan y aportan información al ecosistema organizacional, ya que, al interactuar entre sí, generan efectos sinérgicos y de retroalimentación aportando mayor celeridad y eficiencia a los procesos.

La inteligencia artificial (IA) representa una de las tecnologías más notables de la transformación digital, caracterizada por ser disruptiva y con un alto impacto en la sociedad debido a su participación en sectores como: salud, educación, transporte, finanzas, entretenimiento y comercio en general.

Esta herramienta consiste amalgamar a través de sistemas, procesos cognitivos y de inteligencia, la aplicación de conocimientos derivados de disciplinas como la lingüística, filosofía, psicología, neurociencia, teoría de control entre otras, mediante la incorporación de procesamiento de lenguaje natural, reconocimiento de patrones y lenguaje de voz.

Según Sanabria, Méndez (2022:38):

Existen algunas aplicaciones más visibles que otras en el mundo en el contexto de las organizaciones. Entre estas se encuentran los asistentes virtuales Siri de Apple, Google Assistant de Google, Alexa de Amazon, Cortana de Microsoft y Bixby de Samsung, las cuales se prevé que, en el futuro cercano, puedan apoyar de manera efectiva, con simples comandos de voz, la toma de decisiones de los directivos.

El internet de las cosas (IoT) o el internet de los objetos (IO) como también es llamado, representa un supra-concepto cuyo diseño emergente facilita la dinamización del intercambio de bienes y servicios entre redes, lo que se traduce en una máxima evolución de la internet a través de la interconexión de objetos (electrodomésticos, cerraduras de puertas, flotas de vehículos) sensores, software y conectividad de red, con capacidad de cómputos e intercambio de datos

La realidad aumentada (RA) data desde 1960, ha sido desarrollada por diversos grupos de investigación en el mundo, se relaciona con la Realidad Virtual, sin embargo, esta herramienta no reemplaza el mundo real, sino que superpone aspectos que modifican la percepción visual del usuario, considerando su posición, movilización en el plano real, proyección de imágenes, la estructura de la información y modelos virtuales en 2D y 3D.

Uno de los ejemplos por excelencia en el empleo de esta tecnología es Ikea, ya que ofrece una aplicación y catálogo de muebles que le permite observar al usuario, antes de realizar la compra y desde un dispositivo móvil, Tablet o smartphone, las diferentes opciones de decoración de su hogar, esta modalidad ofrece como beneficio proporcionar un tipo de publicidad personalizada para cada cliente.

La industria de automóviles a través de Volkswagen Modelo ID.3, Mercedes Benz Clase S y Audi, han incorporado innovaciones

tecnológicas a través de parabrisas con realidad aumentada, este sistema permite que el conductor pueda tener acceso a información gráfica importante mientras conduce, relativa a: señalización para realizar giros, distancia de seguridad con el coche que precede al conductor y línea de los carriles si este se acerca más allá de lo permitido.

La realidad virtual (RV) es una interfaz interactiva creada por un equipo de control, donde los sensomotores humanos experimentan una diversidad sensorial desde el punto de vista auditivo, visual, táctil y muscular, por lo tanto, es manipulable en tiempo real y explorable al tratarse de un ambiente tridimensional.

En este sentido, Levis (2016:24-25), afirmó:

Los simulacros virtuales son potencialmente una poderosa herramienta científica, una novedosa forma de diversión, un extraordinario vehículo de formación y de comunicación y un estimulante medio de expresión artística. Desde la investigación científica a los museos virtuales, incluyendo, entre otros, la medicina, la arquitectura, el diseño industrial, las telecomunicaciones, la ingeniería o la publicidad, cada vez son más los sectores en los cuales paulatinamente se empiezan a utilizar técnicas próximas a la realidad virtual.

Continuando con las tecnologías que han permitido converger hacia la conformación de industrias inteligentes, Blockchain de acuerdo a Parrondo (2018:12) es una base de datos distribuida donde cada nodo o usuario en la red ejecuta y registra transacciones agrupándolas en bloques.

Desde 2013 al alcanzar mayor renombre a través de bitcoin, esta tecnología ha sido catalogada como una metodología de registro de forma segura, verificable y transparente al registrar transacciones de todo tipo en tiempo real, es una información que se encuentra disponible a nivel global y es capaz de soportar ataques maliciosos por

tratarse de redes descentralizadas.

Entre sus características destaca que cada transacción es inmutable, es decir, no puede ser modificada o eliminada. No se circunscribe al uso limitado de monedas digitales. A nivel de las organizaciones esta herramienta tecnológica impacta en todas sus áreas, desde su información financiera pasando por la cadena de suministros hasta fidelizar al cliente. Es importante resaltar que: permite legalizar medios digitales en la industria de la música y el video, puede ser empleada en transmisiones de votos y certifica el origen ético de productos y documentos de propiedad.

Según Parrondo (2018) existen tres tipos fundamentales de Blockchain:

- Blockchain pública: esta corresponde a una red a la que cualquier persona puede acceder crear bloques y participar del proceso de validación. Las redes públicas se enfocan principalmente en la minería y verificación criptográfica. Algunos ejemplos de esta modalidad están representados en Bitcoin, Ethereum y Litecoin.
- Blockchain de consorcio: en este caso la cadena de bloques actúa por un conjunto de nodos preseleccionados, se puede catalogar como medianamente descentralizada. En este particular puede suponerse el siguiente ejemplo, un consorcio constituido por quince organizaciones, donde cada una representa un nodo, y diez de ellas validan el bloque.
- Blockchain privada: es una cadena de bloques donde la validación está sujeta a una organización. Sus aplicaciones comprenden desde administración de bases de datos o auditorías internas a una sola organización. Un ejemplo de esta modalidad de Blockchain privada está representada en el conglomerado de Hyperledger que se encuentra conformado por IBM, Intel, Cisco, JP Morgan, Wells Fargo entre otras.

Ahora bien, la impresión 3D consiste en

un proceso de fabricación mediante capas, de un objeto personalizado tridimensional a partir de un modelo digital. Esta modalidad es empleada en manufacturas complejas donde el producto no puede ser elaborado por métodos tradicionales, situación que adicionalmente permite ahorrar costos de fabricación y embalaje.

En referencia a las aplicaciones empleadas en este tipo de herramienta de carácter innovador cuyo uso se ha destacado en los sectores de salud, educación, arte y construcción Sanabria, Mendez (2022:62) comentan: las aplicaciones de la impresión 3D son muy amplias y van, desde la realización de pequeños prototipos, hasta la fabricación de casas y edificios, tal como lo ha hecho ya la empresa estadounidense Apis Cor en Dubái, por ejemplo.

La tecnología basada en drones se utilizó en la primera y segunda guerra mundial, también es llamada *Unmanned Aircraft Vehicle* (UAV), y se define como un dispositivo en vuelo continuo guiado de manera remota, ha sido ampliamente empleado con objetivos logísticos, para transportar mercancía, sin embargo, sus costos son elevados. En la actualidad Amazon y Google han realizado envíos a sus clientes mediante el uso de esta tecnología.

El campo de la Robótica logró una evolución significativa a finales de la década de 1950, con amplia aplicación y aceptación en actividades de la industria automotriz, la medicina, el transporte y la educación. La robótica clásica e industrial según Oudeyer (2015: 97) puede describirse mediante las tres D: son máquinas que permiten reemplazar a los humanos en las tareas *dull* (aburridas), *dirty* (sucias) y *dumb* (que no requieren ninguna facultad intelectual).

El sector automotriz representa uno de los principales usuarios de la tecnología robótica, ya que permite el ensamblaje de gran cantidad de automóviles con máxima precisión y velocidad en entornos estructurados y sin límite de jornadas laborales.

Las tecnologías de automatización

basadas en robots cumplen un papel importante en los sistemas logísticos motivado a que otorgan mayor valor a la cadena de suministros dinamizando centros de distribución, clasificación y entrega al cliente, sin embargo, esto implicará el establecimiento de retos importantes en la creación de ambientes colaborativos entre humanos y robots.

### 3.- El Liderazgo como pilar del Cambio Organizacional

Lograr el proceso de transformación digital, implica crear condiciones para la maduración digital, que comprende desde la capacidad de adaptación de la organización en entornos cada vez más digitalizados, hasta alinear la estrategia, gestionar el talento digital y definir la cultura organizacional mediante valores para dar cumplimiento al cometido en el largo plazo.

A este respecto Troilo (2021:126), afirma:

En el ámbito empresarial, es común observar que para algunos líderes lo digital se trata puramente de tecnología o simplemente añadir un nuevo canal a la organización. Mientras que para otros resulta una nueva forma de relacionamiento con los clientes o una revisión del foco del negocio. Para lograr sostenibilidad, lo digital debería asemejarse a una forma de hacer las cosas, orientada a crear valor en todos los aspectos del negocio, su modelo, los procesos, la experiencia del cliente, las personas, las capacidades organizacionales y su estructura y la capacidad de liderazgo, que lleva a los colaboradores a impulsar y participar del cambio organizacional.

Una de las definiciones de aceptación general a cerca del Liderazgo la expone Mandel (2008: 15-16), quien afirma: El liderazgo no se trata tanto de un rol que desempeñas en el mundo, sino más bien del reconocimiento de que tus palabras, acciones y comportamiento tienen una fuerte influencia sobre otros.

Dentro del ámbito empresarial, influenciar desde una perspectiva individual y colectiva, requiere precisar el propósito, la misión y los objetivos de la organización para establecer el curso de acción o estrategia que conlleve a lograrlo, sin que esto represente un desgaste para el talento humano y los grupos de interés de la organización en general.

Lograr la movilización de un conjunto de personas mediante acciones persuasivas e inspiradoras con convicción hacia el alcance de objetivos, es un proceso social complejo que implica poner a prueba no solo conocimientos en materia gerencial, sino también una serie de cualidades personales y habilidades relacionales.

Este desempeño orientado al logro conduce a analizar la importancia del concepto de competencias expuesto por Alles (2006: 22), siendo que, en definitiva, se busca que cada persona que ocupa una posición sea “adecuada y apta.” Es decir, que exprese mediante un comportamiento observable, las capacidades requeridas para el desempeño del cargo. De tal manera que, las competencias representan características de la personalidad que en combinación con el dominio de conocimientos y habilidades llevan al individuo a alcanzar un desempeño exitoso en la organización.

A este efecto, Troilo (2021: 132) agrega el factor de la temporalidad en el desempeño: Las competencias son características subyacentes de las personas e indican modo de comportamiento o pensamiento, generalizados a través de situaciones, y durando por un razonable periodo extendido de tiempo.

Entre las competencias más relevantes que deben demostrarse en la transformación digital se distinguen: la fortaleza, la flexibilidad, la confiabilidad, la persistencia y la integridad, estos valores suelen proporcionar atributos especiales al ejercicio del liderazgo eficaz. Paez-Gabriunas (2018:82), complementa este análisis agregando: Los líderes logran mejores resultados cuando sus colaboradores creen en ellos y los respetan por quienes son más que por su cargo o rol.

Como parte del proceso estratégico a seguir en la transformación digital, los líderes se convierten en maestros digitales dentro de la organización, su actuación se orienta no solo a fortalecer las competencias digitales que permiten aprovechar la innovación y la tecnología en beneficio de la gestión de la empresa, sino también a cultivar e impulsar competencias de liderazgo en los colaboradores. El aprendizaje constante y a todos los niveles, permitirá garantizar que la organización ejecute el proceso de transformación de forma continua, sistemática y con éxito.

Estos procesos de cambios se ejecutan mediante estilos de liderazgos transparentes, que inspiren hacia definición de metas, alcances de objetivos en la ejecución de los procesos, y a mantener una visión compartida en el equipo. Según Paez-Gabriunas (2018:95), cuando se trata de inspirar a otros existen dos elementos sustanciales: una visión atractiva y prometedora, y que quien la trasmite, sea alguien respetado y admirado. Es por esto, que se hace necesaria la presencia de un líder que cuente con destrezas y habilidades cognitivas y sociales, que inspire respeto e imparta motivación ante su equipo de trabajo, generando así, una cadena de emociones positivas.

Otro aspecto importante a analizar es el referente a las cualidades personales del líder, donde no basta con ser resilientes, el líder debe ser longánimo, esto implica cultivar atributos de perseverancia, constancia y fortaleza del ánimo ante situaciones adversas. Esta característica refiere a un concepto antiguo, citado en las sagradas escrituras, en referencia a la sabiduría del hombre en la tierra, el cual invita a cultivar ese líder que se crece ante las dificultades.

Según, Pacheco (2020:96) expresa:

**Longánimos son los liderazgos inspiradores que en momentos de desesperanza o desánimo demuestran paciencia, resistencia, comprensión y actúan fieles a sus principios y propósitos. Longánimo es quien sabe que existen fortalezas en su interior, en su espíritu,**

y apela a ellas para afrontar adversidades u obstáculos sobrevenidos en un momento dado.

En este orden de ideas, apreciando la fortaleza interna que lleva a encarar con hidalguía situaciones insospechadas y a pesar de ello mantener ánimo del grupo de trabajo, es importante hacer énfasis en aspectos éticos, a este efecto Paez-Gabriunas(2018:96), expresa que el liderazgo transformacional cuenta con elementos como la inspiración, la orientación a las relaciones, la consideración individualizada y la existencia de sólidas bases éticas.

De acuerdo a Fernández y Quintero (2017:60):

El liderazgo transformacional, es considerado parte de las llamadas teorías del liderazgo organizacional, y su importancia descansa en la contribución de estos líderes en el éxito de las organizaciones, las cuales están sometidas a numerosos cambios producto del proceso de globalización. Los líderes transformacionales logran responder de manera rápida a las exigencias del entorno apoyados en sus seguidores, en quienes han influido, logrando el cambio de un interés individual a un interés colectivo, y alcanzando las metas de la Organización.

Cuando se fortalece el liderazgo transformacional, los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar altos niveles de motivación, gestionando incertidumbre y riesgos, y se evidencia que emerge de la conciencia de cada uno, la aceptación y el compromiso en el cumplimiento del propósito de la organización, dejando de lado sus intereses personales para enfocarse en el interés colectivo, pese a las presiones del entorno.

#### 4.- La Reformulación del Liderazgo a partir de sus paradojas

Para Sheppard (2020) el modelo de liderazgo reformulado y adaptado a la transformación digital, parte del analizar

de seis paradojas fundamentales que en su contradicción aportan la descripción de las competencias, habilidades y creencias requeridas en el proceso de cambio.

La primera paradoja es el humanista experto en tecnología. Bajo esta perspectiva el líder en el proceso de transformación digital parte desde la consideración de rasgos tradicionales como lo es la comunicación, la honestidad, la gestión de equipos de trabajo y adicionalmente de la construcción de un experto en tecnología con sentido humanístico.

Sheppard (2020:163) comenta su experiencia con Satya Nadella, CEO de Microsoft en 2014, quien expresó lo siguiente: Para plasmar la filosofía de liderazgo, Nadella plantea la siguiente ecuación: Empatía + Valores compartidos + Seguridad y Confiabilidad = Confianza en el tiempo.

Continúa Sheppard (2020:164) precisando la perspectiva del lado humano en el proceso:

El lado humanista de esta paradoja es una cualidad compleja que va mucho más allá de fomentar experiencias positivas en el lugar de trabajo. Implica comprender completamente cómo operan las personas, el impacto de los sistemas en ellas y cómo la tecnología puede mejorar sus vidas en lugar de disminuirlas. Al mismo tiempo, esto requiere preocuparse lo suficiente para evaluar cómo un avance tecnológico afectará, mejorará o dañará, a las personas que se verán más afectadas por él.

Es interesante apreciar la perspectiva humanista de la transformación ya que no todos los colaboradores asimilaban de la misma manera el proceso, por ello el incentivo en aspectos éticos como la integridad, la honestidad, la tolerancia a la incertidumbre y la flexibilidad son la piedra angular para avanzar en este proceso de cambio.

La segunda paradoja se refiere: un político de alta integridad, en este particular la integridad es un factor clave para garantizar

confianza en las múltiples interacciones con los grupos de trabajo. En función de la alta integridad y de la confianza que se establezca en el proceso de transformación la figura del político ganará apoyo.

La tercera paradoja versa a cerca del líder localista de mentalidad global, esto es, que el líder puede navegar con éxito los matices que se presenten en el mercado local donde gestiona su organización, sin obviar, que debe adoptar una mentalidad global. En este respecto, la creación de organizaciones y emprendimientos dinamizan de manera positiva sectores de la economía creando nuevos empleos y contribuyendo de forma positiva al producto interno bruto de una nación. Sin embargo, considerar solo el mercado local aislado a una perspectiva global es ingenuo.

En este particular el autor hace énfasis en que la mayoría de los desafíos a los que un líder debe hacer frente por lo regular se hayan más allá de las fronteras de su economía local y es porque las organizaciones representan sistemas sociales abiertos que se encuentran altamente incididas por entornos incontrolables conformados por variables sociales, ambientales, demográficas, tecnológicas y económicas en constante cambio.

Seguidamente en la cuarta paradoja, aborda el héroe humilde. La virtud de la humildad del líder le lleva a cultivar la resiliencia, la longanimidad en su ser y transmitirlo a quienes les rodea, en su proceso es capaz de reconocer y solicitar ayuda, así como manifestar humildad al aprender de los demás.

Al destacar la figura del Héroe, sin duda toma prevaencia el sentido oportuno de la toma decisiones en tiempos de incertidumbre y como transmitir confianza y seriedad a sus colaboradores.

Considerando las características del entorno, Urarte (2021:19-20) describe la actuación clara y contundente del líder:

**Con ello se quiere señalar que en la actualidad vivimos un momento:**

**Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, traduciendo al español las palabras inglesas que refiere la expresión VUCA. En resumen, el mundo empresarial es hoy mucho más complicado, complejo y difícil.**

En función de esta complejidad Sheppard (2020:170) expresa cuán importante es la virtud de la humildad para identificar los límites de las habilidades de un líder, la valentía para reconocer errores y la importancia del trabajo colaborativo y participativo:

**Los verdaderos líderes pueden evitar errores alentando el aporte de todas las personas que se verán afectadas por una decisión o que tienen una gran experiencia para ofrecer. Al buscar opiniones, antecedentes, datos y evidencia anecdótica de un contingente grande y diverso de personas, los líderes permiten que todos se sientan como si tuvieran una mano en la decisión final y, por lo tanto, la elección que se convierte en un error puede rectificarse rápidamente como un esfuerzo de equipo.**

La quinta paradoja es referente a el innovador tradicional, en este sentido el autor recomienda que el líder debe enlazar el impulso del cambio y la gestión transformadora desde los valores y el propósito de la organización. De esta manera, se garantiza que las ideas originales que representaron el punto de arranque de la entidad, se conserven durante el proceso de cambio. La idea es preservar y honrar aquella filosofía de los valores, que en el pasado ayudaron a materializar el prestigio y el éxito organizacional. En este particular el líder es apto porque desde su perspectiva es capaz construir la evolución moderna de la organización sobre la base de su esencia y propósito.

Así mismo, el líder innovador debe estimular la implantación de nuevos procesos, métodos o procedimientos e integrar a sus colaboradores para participar al unísono en la búsqueda de técnicas novedosas que finalmente conducirán a una

mejoría en los estándares de rendimiento.

En la sexta paradoja, se contempla el ejecutor estratégico. El conocimiento que pueda ser aplicado en forma prospectiva hacia el futuro ayuda a cimentar sobre bases sólidas la toma de decisiones de hoy. Crear un curso de acción basado en esta premisa no es más sino el uso estratégico de los conocimientos, y es donde el ejecutor encuentra las herramientas necesarias para hacer frente a los múltiples desafíos que encontrará en el desarrollo de su idea de negocio.

Sheppard (2020) como líder y estratega, advierte cuan volátil es el entorno y en

consecuencia cuán difícil es crear una planificación en un mundo tan cambiante, por tal razón, recomienda considerar tendencias al largo y mediano plazo, y prepararse para dar respuesta oportuna a las presiones generadas en el corto que pueden representar problemas significativos.

El balance entre la ejecución y la estrategia es fundamental, ya que permite anticiparse a los cuellos de botella y corregir fallas desde su origen. Por ello el líder, debe articular la estrategia con una comprensión muy clara de que las presiones del futuro probablemente generaran fuertes cambios durante la ejecución.

## 5.- REFLEXIONES FINALES

La transformación digital es considerada como un proceso evolutivo complejo, dado que sus alcances inciden de manera radical en los individuos, sus hábitos, y en las organizaciones. Este proceso de carácter holístico buscar integrar tecnologías y herramientas digitales con la finalidad de asegurar productos y servicios eficientes, liberar al talento humano de actividades repetitivas, aprovechar su ingenio hacia la realización de análisis de datos en aras de construir experiencias satisfactorias para el consumidor.

Los sectores industriales consideran al menos ocho tecnologías esenciales, entre ellas: el internet de las cosas, realidad aumentada, realidad virtual, blockchain, inteligencia artificial, impresión 3D, drones y robots. Para el dominio de estas tecnologías se requiere no solo invertir en competencias técnicas del individuo, sino también el incentivo de herramientas orientadas a desarrollar estilos de liderazgos que conduzcan a la gestión de grupos de trabajo efectivos.

El liderazgo transformacional conduce a crear una estrategia orientada a la calidad, donde su filosofía de acción debe estar compuesta por valores como la longanimidad, la inspiración, la solidaridad, la empatía, la humildad y la colaboración, esto propicia la creación de una visión compartida dentro del equipo de trabajo, que los llevará a afrontar con lazos fuertes situaciones difíciles y a celebrar con intensidad el éxito alcanzado.

Dadas las características implícitas en el proceso de transformación digital y como el entorno ha impactado en las organizaciones, los líderes deben poseer competencias ideales para transitar por esa estela de cambios y lograr resultados de manera eficiente donde se facilite el aprendizaje, gestión de las dinámicas de trabajo y se garantice la productividad de la organización.

En la búsqueda de cómo construir las competencias que el individuo debe expresar en el proceso de transformación digital, existen seis paradojas del liderazgo, que, si bien en su contenido parecieran contradecirse, una vez conciliada su esencia, revela las características del líder apto: Experto en tecnología y profundamente humanista, político integro, líder localista de mentalidad global, héroe humilde, tradicionalista e innovador y un estraga ejecutor.

Todas contribuyen suficientemente no solo a contrarrestar situaciones difíciles en el plano organizacional en medio de una transformación digital, sino también, conduce a reflexionar, a cerca del valor del individuo y la construcción de la fortaleza interna necesaria para responder a los desafíos e instar a con bases firmes en la ética y los valores.

## 6.- REFERENCIAS

- ALLES M. (2006). Selección por Competencias. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires. Argentina. p. 433.
- ALUNNI L., Y LLAMBÍAS N. (2018) Explorando la transformación digital desde adentro. Palermo Business Review. Nro 17. Pag. 11- 30. Fundación Universidad de Palermo. Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR\\_17\\_01.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR_17_01.pdf)
- BONNET D. Y WESTERMAN G. (2020). The New Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-elements-of-digital-transformation/>
- CASTROMIL J. (2014) Windows HoloLens y Google Glass, parecidos y diferencias. Clipset Digital Lifestyle. Disponible en: <https://clipset.com/windows-hololens-y-google-glass-parecidos-ydiferencias/#:~:text=Mientras%20que%20las%20Google%20Glass,en%20ellos%20los%20elementos%20virtuales>
- CERDÁ L, CASADO J., CASAS J., JIMENO V., MONEDERO A., Y SAN ISIDRO C. (2014) La Realidad Aumentada como herramienta de innovación en marketing: “El catálogo de Ikea redecora tu casa.” Casos de Marketing Público y No Lucrativo. Vol. Nro. 2. Pág. 105- 112. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/MadalenaAbreu2/publication/316170982\\_MARKETING\\_PARA\\_PESSOAS\\_VAMOS\\_MUDAR\\_PARA\\_DIGITAL/links/62dd5ea482bb472992a00e93/MARKETING-PARA-PESSOAS-VAMOS-MUDAR-PARA-DIGITAL.pdf#page=110](https://www.researchgate.net/profile/MadalenaAbreu2/publication/316170982_MARKETING_PARA_PESSOAS_VAMOS_MUDAR_PARA_DIGITAL/links/62dd5ea482bb472992a00e93/MARKETING-PARA-PESSOAS-VAMOS-MUDAR-PARA-DIGITAL.pdf#page=110)
- FERNÁNDEZ, M.; QUINTERO, N. (2017) Liderazgo Transformacional y Transaccional en los Emprendedores Venezolanos. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- GONZÁLEZ, A. Y GISBERT V. (2017). Uso de drones en la distribución urbana. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 108-115. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6300071>
- LEVIS D. (2016). ¿Qué es la realidad virtual? Academia Accelerating the Word Research. Pag 3. Disponible en: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30471870/que\\_es\\_rv-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1659918056&Signature=JspKV7pDSdLTKZH55CzqN~YcbfOxrSZC3orL9OIWb2YCiYBdq0~NQqsIRIgeDEITxp7xbkAGzlhj4gaJdRQhotM7xUOU~sERfC2aRt3eDklWxLggn3s5byZ89jJuFjj7S7ZtCd7LWlW2vQ5egnTNWtDKlNyfnCIH9auAGdfXD2x0V5j0Q5~WETAGYccVsj5abNORM~OV7TLcqawGNduxjfHX7weR8nWZxdinic~xhVEPB4WDiVM41NVp7tau9WYJBVY7PR2kXsJ~KuNtDJ7GG7qqzq~lidIE~K48ktqsEOkEXEWBKiC4n~IU6uJZgQUJ~KEKAWJrBrb sgeSsNdfxg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30471870/que_es_rv-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1659918056&Signature=JspKV7pDSdLTKZH55CzqN~YcbfOxrSZC3orL9OIWb2YCiYBdq0~NQqsIRIgeDEITxp7xbkAGzlhj4gaJdRQhotM7xUOU~sERfC2aRt3eDklWxLggn3s5byZ89jJuFjj7S7ZtCd7LWlW2vQ5egnTNWtDKlNyfnCIH9auAGdfXD2x0V5j0Q5~WETAGYccVsj5abNORM~OV7TLcqawGNduxjfHX7weR8nWZxdinic~xhVEPB4WDiVM41NVp7tau9WYJBVY7PR2kXsJ~KuNtDJ7GG7qqzq~lidIE~K48ktqsEOkEXEWBKiC4n~IU6uJZgQUJ~KEKAWJrBrb sgeSsNdfxg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- MANDEL, BOB (2008). Maximízate en tu liderazgo. Editorial Intenso LG, CA. Caracas, Venezuela. 111 p.

- MANGELSDORF M. (2018). The 20 Most Popular MIT Sloan Management Review Articles of 2017. MIT Sloan Management Review. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-20-most-popular-mit-sloan-management-review-articles-of-2017/>
- OUDEYER P. (2015). Robótica, los próximos grandes desafíos. Revista Universidad Externado de Colombia. Sotavento M.B.A. Especial Futuribles. Pág. 88- 105. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/230106242.pdf>
- PACHECO, PEDRO (25 de julio de 2020). Longanimidad. Ser Resiliente es necesario, pero no suficiente. Confirmado. Disponible en: <http://confirmado.com.ve/opinan/longanimidad-ser-resiliente-es-necesario-pero-no-suficiente/>
- PÁEZ-GABRIUNAS, I., SANABRIA, M., GAUTHIER-UMAÑA, V., MÉNDEZ-ROMERO, R. A. Y RIVERA VIRGÚEZ, L. (EDS.) (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 355 p. <https://editorial.urosario.edu.co/catalog/product/view/id/6982/s/gpd-transformacion-digital-en-las-organizaciones-9789587848342-6276a6efa4125/>
- PARRONDO L. (2018) Tecnología Blockchain, una nueva era para la empresa. Revista contabilidad y dirección. Vol. 27. Pág. 11- 31. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=f7SIDwAAQBAJ&lpg=PA11&ots=L5vNTWI8-c&dq=que%20es%20el%20blockchain&lr&hl=es&pg=PA11#v=onepage&q=que%20es%20el%20blockchain&f=false>
- PEREYRA M. (2020). Una transformación digital exitosa. Confirmado. Disponible en: <http://confirmado.com.ve/opinan/una-transformacion-digital-exitosa/>
- PIZZOLANTE I, Y MATUREN L. (2021). El fin del liderazgo: la personalidad no la da el cargo. Revista Forbes Centroamérica. Pág. 28 – 31. Disponible en: <https://forbescentroamerica.com/2021/03/18/el-fin-del-liderazgo-la-personalidad-no-la-da-el-cargo/>
- PROAÑO M., ORELLANA S. Y MARTILLO I (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. Revista Espacios Vol. 39 (Nro. 45) Año 2018. Pag 3. Disponible en: <http://es.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>
- PWC VENEZUELA. (2021, Mayo 12). XII Jornadas de excelencia profesional 2021, 4ta revolución industrial y el trabajo del futuro [Video]. YouTube. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=YEboAdronfo&list=PLYN-2D5se9ib2uTtrFxm9KHKWKJeWIIF&index=2>
- QUADIS. (2020). La realidad aumentada en los parabrisas ya está en la calle. 8 de septiembre de 2020. <https://www.quadis.es/articulos/la-realidad-aumentada-en-los-parabrisas-ya-esta-en-la-calle/40366093>
- RIGUEROS, C. (2017). La realidad aumentada: lo que debemos conocer. Tecnología, Investigación y Academia (TIA). Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas. Bogotá Colombia. Julio - Diciembre 2017, Nro. 2, Vol. 5, Pág. 257-261 <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/11278/pdf>
- SALAZAR J. Y SILVESTRE S. (2017) Internet de las Cosas. TechPedia European Virtual Learning Platform for Electrical and Information Engineering. Primera Edición. Pág. 1-34. Disponible en: [https://psm.fei.stuba.sk/pages/95/LM08\\_F\\_ES.pdf](https://psm.fei.stuba.sk/pages/95/LM08_F_ES.pdf)
- SHEPPARD BLAIR H. (2020). Ten years to midnight. Four urgent global crises and their strategic solutions. (1ª Edición) Pricewaterhouse Coopers LLP. Oakland, Canada. 201 p.

SLOTNISKY D. (2016). Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución. Digital House. Coding School. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9dBJDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=transformacion+digital+empresas&ots=31NAwkJDLD&sig=ljrJVIOZrcbvSXZzlr aZ-LoXhk0#v=onepage&q=transformacion%20digital%20empresas&f=false>

TROILO F. (2021) Un modelo de liderazgo digital. Palermo Business Review. Diciembre 2021. Nro. 24. Pág. 125- 141. Fundación Universidad de Palermo. Disponible en: [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR\\_24\\_05.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR_24_05.pdf)

URARTE M. (2021) El futuro de las empresas se decide hoy. Revista Nosotros. Noviembre 2021. Pág. 18 – 21. Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers). Disponible en: [https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/LibrosRevistas/PwC\\_Rev\\_Nosotros\\_NOV2021.pdf](https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/LibrosRevistas/PwC_Rev_Nosotros_NOV2021.pdf)

---

# **VENTAJAS COMPARATIVAS DE LAS HERRAMIENTAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS, PARA FORTALECER LA INTERNACIONALIZACIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL.**

---

## **CHIRIVELLA, Andrés**

Investigador en el área de los Estudios Organizacionales, las tecnologías disruptivas y el entorno económico-administrativo de las criptomonedas. Licenciado en Educación. Mención Ciencias Sociales. Magíster en Historia de Venezuela egresado de la Universidad de Carabobo, Valencia-Venezuela.  
**e-mail:** andreschirivella.ve@gmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3432-5842>

<p><b>Recibido:</b> 04-04-2023 <b>Revisado:</b> 07-06-2023 <b>Aceptado:</b> 19-09-2023</p>
--

## RESUMEN

El siguiente artículo pretende explicar las ventajas comparativas asociadas a la gestión de las tecnologías disruptivas, en función de fortalecer la internacionalización económica empresarial, lo cual exige del uso de herramientas sofisticadas de carácter virtual, para la diversificación de los mercados y facilitar la monetización del comercio internacional. La investigación se sostiene en un enfoque hermenéutico, consustanciado en el paradigma cualitativo-documental, pues se halla una vasta bibliográfica, en relación a la evolución tecnológica y al reordenamiento de las relaciones sociales en la producción, lo cual induce a las empresas a adaptar sus modelos de negocios al entorno tecnológico, a través de medios electrónicos, que puedan cubrir las aspiraciones y exigencias de los inversionistas en el mundo empresarial.

**Palabras clave:** ventajas comparativas, internacionalización económica empresarial, tecnologías disruptivas, comercio internacional.

## **COMPARATIVE ADVANTAGES OF THE TOOLS ASSOCIATED WITH THE MANAGEMENT OF DISRUPTIVE TECHNOLOGIES, TO STRENGTHEN BUSINESS ECONOMIC INTERNATIONALIZATION** ABSTRACT

### **ABSTRACT**

*The following article aims to explain the comparative advantages associated with the management of disruptive technologies, in order to strengthen business economic internationalization, which requires the use of sophisticated virtual tools for the diversification of markets and facilitate the monetization of international trade. In this sense, the type of research selected is the qualitative-documentary, since there is a vast bibliographic, in relation to technological evolution and the reordering of social relations in production, which induces companies to adapt their business models to the technological environment, through electronic means, which can meet the aspirations and demands of investors in the business world.*

**Keywords:** *Comparative advantages, internationalization, disruptive technologies, economic globalization, international trade.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones vertiginosas, que se han suscitados en los últimos treinta años, a partir del avance de la tecnología, sobre todo con la masificación del internet, impone a las organizaciones, el reto de reinventarse, con la finalidad de apalancar todo lo relacionado a las estrategias de negocios. En la actualidad, desde el plano de la virtualidad existen algunas herramientas sofisticadas, para asegurar el posicionamiento de la internacionalización económica en el mundo empresarial. De hecho, la incesante búsqueda de generar nuevos ingresos, y el tratar de mejorar la calidad en la prestación de servicios, se expande al amplio universo de las tecnologías, a través de mecanismos de regulación de la actividad económica.

Dichos mecanismos evolucionan constantemente, y en algunos países industrializados pueden estar bajo restricciones proteccionistas de gobiernos o entidades bancarias, pues supuestamente socavan la potestad de regular o resguardar el mercado internacional. Un ejemplo claro, se puede observar con la prohibición y el rechazo de algunos gobiernos como el de China a la minería de las criptomonedas. En contraposición, otros gobiernos en Latinoamérica, como el de El Salvador y Venezuela han optado por otorgar legitimidad, no sólo a la minería, sino también al intercambio de criptomonedas.

Ante la creciente utilización de los medios tecnológicos disruptivos en el área de la cibernética, se crean dispositivos multiusos a nivel de las comunicaciones, como una fase imprescindible del avance de la ciencia. Los medios tecnológicos están disponibles para operar en los mercados mundiales, y deben adoptarse, en aras de estimular la conectividad, el mantenimiento y el crecimiento empresarial, necesarios para mejorar el nivel de vida de la sociedad en general.

## 2. Ventajas comparativas tradicionales para la internacionalización económica empresarial

Toda empresa presenta ventajas comparativas, sobre otras empresas, más o menos avanzadas en cuanto a producción, distribución o venta de bienes y servicios, lo cual se traduce en una diferenciación de beneficios en el intercambio comercial, pero la clave, ante la diferenciación de beneficios radica en compensar ciertas limitaciones, que pueda tener una empresa en determinado ramo, con otros elementos, que garanticen un comercio mucho más equitativo para los entes involucrados. Por ejemplo, una empresa puede tener menor productividad, pero por otro lado, podría contar con acceso a materias primas, que para otras empresas representen recursos escasos o de alto costo en el mercado. Acerca de este tópico, el libro: *Economía internacional*, señala.

“(…) cada empresa o país, se podría especializar por completo en el bien en el cual tiene una ventaja comparativa. Esta predicción se debe al supuesto, de que la producción se efectúa con costos constantes, mientras que la predicción neoclásica de una especialización parcial proviene del supuesto, de que los costos de producción son crecientes. (Cue Mancera, 2010, p 55).

De la cita anterior, se puede agregar, que la especialización, como ventaja comparativa, debe funcionar sin inconvenientes económicos, sin déficit de materias primas ni fallos mecánicos de los bienes ofertados. Por otro lado, la especialización únicamente debe detenerse, cuando se haya culminado la actividad laboral o haya fenecido por completo la oferta productiva. La especialización puede reducir la mano de obra o el tiempo del proceso productivo, incluso la especialización promueve el incremento de ventajas comparativas tradicionales, para el posicionamiento de las empresas, sobre todo en los mercados de exportación. Entre esas ventajas se pueden mencionar: Calidad del producto, financiamiento, *Franchising* y *Outsourcing*.

La calidad del producto ofrecido es uno de los elementos distintivos, que incita a los clientes a elegir el producto de una empresa en detrimento de otra, sin importar las diferencias relativas a los precios. Un producto de calidad que sea llamativo al consumidor, puede obedecer a una marca reconocida en el mercado mundial, y usualmente se encuentra en el ámbito del oligopolio, bajo el libre juego de la oferta y la demanda establecidas en el mercado. Otra ventaja comparativa tradicional de la internacionalización económica empresarial, subyace en el financiamiento que pueda obtener una o varias empresas, bien sea, a través de entidades bancarias.

El financiamiento constituye un recurso escaso y difícil de conseguir en economías con inflación o con depreciación de la moneda, por lo tanto, el aumento de la producción, la búsqueda de nuevos socios en el mercado de exportación, el posicionamiento o marketing de un producto, no sólo incentivan el financiamiento, sino que mantienen la competitividad a gran escala.

La competitividad promueve la penetración de nuevos mercados, lo cual obliga a las empresas a establecer asociaciones estratégicas con uno o varios copartícipes financieros a nivel nacional e internacional. Uno de los medios de mayor impacto comercial es el Franchising. Este permite a una empresa otorgar a otras empresas derechos de usufructos sobre productos, marcas o logotipos, para el fortalecimiento de servicios ofrecidos al consumidor final.

Asimismo, otra estrategia reconocida y exitosa relacionada al Franchising en el mundo empresarial es el Outsourcing: éste tiene la función de transferir procesos o labores a agentes externos a la empresa, bajo determinadas condiciones previamente acordadas entre los entes involucrados, lo cual permite mejorar la eficiencia en los sistemas productivos, logísticos, financieros o administrativos de una empresa.

Sin embargo, en la era postmoderna esas ventajas comparativas tradicionales de competitividad empresarial, que en el pasado representaban importantes beneficios para

unas empresas, respecto de otras, ahora en el presente resultan insuficientes, y no bastan para dar respuestas las expectativas del mercado global, esto a consecuencia del avance creciente de la tecnología.

En este sentido, cuando aparentemente las empresas habían superaron el proceso de exportación y las barreras proteccionistas de los Estados, se toparon a fines del siglo XX con la internacionalización del internet, que cambió drásticamente la forma de concebir los negocios, a su vez, mejoró ostensiblemente la comunicación a distancia con la incorporación de herramientas de innovación, como el correo electrónico, el Messenger, las páginas web de las organizaciones, y hoy en día, con la difusión de información, a través de las redes sociales.

### 3. Algunas herramientas tecnológicas disruptivas de la internacionalización económica empresarial

La internacionalización en la gestión de las empresas juega un papel preponderante en la expansión del comercio internacional, sobre todo para neutralizar las ventajas comparativas de la competencia. En la obra titulada: Estrategias de Alianzas. “La internacionalización de las actividades corporativas es la forma de triunfar en un marco de alta competencia, ya que es la mejor alternativa para alcanzar eficacia y tener presencia y permanencia en un mercado globalizado.” (Cleri, 2015, p. 27). Vale añadir a la cita anterior, que los beneficios de la internacionalización se traducen en mejoramiento de la cadena de distribución y de valor, mayores ingresos en divisa extranjera y prestigio de la imagen de la marca corporativa.

Mientras tanto, la internacionalización de las tecnologías disruptivas es de reciente data, tiene una perspectiva multidisciplinaria en lo económico y radica fundamentalmente en la transferencia, resguardo, privacidad e intercambio de información, a través de medios electrónicos con una visión global, que involucra fundamentalmente redes de comercio y negocios, asociados

actualmente, a la tecnología Blockchain, No Fungible Tokens (NFT), y el Metaverso.

La internacionalización de las tecnologías disruptivas es consecuencia directa de la modernización empresarial, la cual es de vital importancia en el afán de brindar mayor eficiencia en la prestación de servicios. La tecnología evoluciona, por ello, las empresas se expanden a otras áreas geográficas, en busca de mantener la competitividad, por lo que están obligadas a desenvolverse en la disrupción, a través del uso o desarrollo de plazas tecnológicas como, por ejemplo, la robótica, la inteligencia artificial y la realidad virtual.

Todo lo anterior ha generado una nueva división del trabajo en las relaciones sociales de la producción, en la cual, la materia prima y la mano de obra se encuentran ahora, no solamente a disposición del mercado laboral, sino también al servicio de la tecnología. Asimismo, los instrumentos de producción paulatinamente se adaptan a las tecnologías asociados a mecanismos computarizados, y por si fuese poco, el capital financiero es también tecnología, tal como sucede por ejemplo, con el intercambio de las criptomonedas, inclusive, desde el punto de vista del marketing corporativo, el término “*Made in*” utilizado en las etiquetas de los productos o artefactos comercializados, pierde importancia en el posicionamiento de las marcas más cotizadas en la esfera mundial, debido a la proliferación de la internacionalización de las tecnologías, mientras tanto, las empresas se esfuerzan por exhibir novedades en sus productos a precios competitivos.

El desarrollo de la tecnología en la sociedad de la información ha llevado a las empresas a reinterpretar las necesidades y demandas del consumidor, por ende, las empresas en el marco de la internacionalización se ven comprometidos a poner en práctica la utilización de tecnologías disruptivas, que asegure la permanencia en los mercados y el sostenimiento de la productividad.

Cabe destacar, que la participación empresarial con tecnología disruptiva depende por un lado, en buena medida

de las fuentes de financiamiento, que los Estados pueda otorgar a medianos o grandes emprendimientos, por otro lado, depende de las alianzas estratégicas establecidas entre las organizaciones, a los fines de coordinar, administrar, potenciar o combinar planes de inversión asociados a mecanismos de adquisición, transferencia y ahorro de recursos. Entre las herramientas tecnológicas innovadoras para fortalecer la internacionalización a nivel empresarial, se puede mencionar: Tokenización de Inmuebles, minería de criptomonedas, emisión de stablecoins, adopción de Fans Tokens.

### 3.1. Tokenización de Inmuebles

En términos jurídicos, la Tokenización de Inmuebles simboliza los derechos de valor en forma digitalizada sobre bienes raíces, que se ejecutan, a través de la tecnología Blockchain. En sentido estricto, la Blockchain es el instrumento distribuido en varios nodos de la red, por medio del cual, se registran las transacciones u operaciones, bien sea de criptomonedas, bienes u obras de artes con absoluta originalidad. De esta manera, la Tokenización de Inmuebles efectuados mediante la Blockchain, proporciona a los inversionistas la posibilidad de obtener una acción o porción de una propiedad para su disfrute. Según, el artículo: *Tratamiento Fiscal de la Enajenación de Tokens en Argentina en Cabeza de Personas Humanas*.

Se podría tokenizar un edificio de departamentos, donde cada token represente los derechos de propiedad sobre una pequeña proporción del inmueble. Así pues, en lugar de tener que desembolsar grandes sumas de dinero, para adquirir un departamento y poder obtener una renta por alquiler, los inversores minoristas podrían comprar tokens, que representan un porcentaje menor del inmueble y obtener igualmente una cierta rentabilidad por el alquiler del inmueble subyacente al token. (Zacaro, 2021, p. 3).

Entre las iniciativas más lucrativas en el mercado inmobiliario se encuentran: La tokenización de red hotelera en espacios

turísticos o la tokenización de títulos en fideicomisos de determinados inmuebles. Una de las principales ventajas de la tokenización de inmuebles radica en la ampliación de la entrada de nuevos inversionistas, que cuentan con menor capital y menor experiencia en el mercado, lo cual garantiza la rentabilidad, conforme al nivel de adquisición de cada inversionista.

### 3.2. Minería de Criptomonedas

Una de las herramientas de mayor impacto económico en el área de la internacionalización de las tecnologías, se enmarca en la minería de criptomonedas, la cual, se constituye en un mecanismo complejo de generación de ingresos, que amerita de máquinas especializadas y de energía eléctrica o energía solar. En el artículo titulado: *Criptodivisas: Valoración, volatilidad y riesgos*, se explica el proceso de minería asociado a la criptomoneda Bitcoin.

La emisión o minería de criptomonedas se produce por un conjunto de ecuaciones matemáticas con una fecha determinada. Se producen nuevas unidades y se distribuyen solas unas 6 veces por hora conformando un lote como máximo de 50 Bitcoins. Estos lotes, cada cuatro años reducen su producción de monedas a la mitad y dejan de crearse después de cierto tiempo. (Báez Marrero, 2016, p.14).

La seguridad de la emisión de criptomonedas, la brindan los denominados mineros; quienes, a través de maquinaria de alta sofisticación criptográfica, se encargan de resguardar el ecosistema de eventuales estafas, gracias a la aplicación de la tasa de hash (*hash rate*), esto a cambio de recibir recompensas. Dichas recompensas, podrían alcanzar un monto de hasta de 25 Bitcoins, por resolución de cada bloque. Acerca de este tópico el artículo: *Comprensión del Bitcoin*, sostiene.

Una función de hash es un algoritmo que toma los datos de longitud arbitraria como una entrada y salida a una cadena de bits de longitud fija, llamado comúnmente el valor hash. El tamaño

de los valores de hash es generalmente más pequeño, que el tamaño de posibles datos de entrada. Por lo tanto, muchos puntos de datos de entrada compartirán un único valor hash. (Franco, 2015, p. 95).

De hecho, la tasa de *hash rate* garantiza la resolución rápida de problemas vinculados a la minería de criptomonedas, a su vez, asegura la autenticidad de la información registrada en las operaciones, que se realizan de una billetera digital a otra, de forma sincronizada en la tecnología Blockchain. Además de eso, la extensión de la tasa de hash, se incrementa proporcionalmente, conforme aumenta el número de mineros conectados, igualmente, la emisión limitada de criptomonedas, atrae cada vez a más empresas con la intención de realizar trading, ya que el tope de emisión de las criptomonedas influye de manera favorable en el precio a largo plazo.

### 3.3. Emisión de Stablecoins

Las monedas estables o comúnmente denominadas los stablecoins, se derivan de la centralización económica, es decir, son emitidos y regulados por Estados o casas de cambio (Exchange), los cuales representan instrumentos financieros vinculados generalmente al valor intrínseco de las divisas fiduciarias.

Los stablecoins pueden estar respaldados en otras criptomonedas, por algoritmos o por recursos energéticos, tales como el oro, hierro el gas y petróleo. Existen muchos stablecoins en el mercado mundial, con el objeto de brindar fuentes de financiamiento a los inversores, entre los más famosos se puede mencionar: **Theter, Binance, Pax Dollar, Gemini Dólar**. El precio de dichos stablecoins es equivalente a 1 dólar y están respaldos por la misma moneda estadounidense.

Los Estados no se han quedado atrás, y también han emitido sus propios stablecoins. Ejemplo de ello, se puede mencionar por un lado a Rusia, quien lanzó RUB desde el año 2016; por otro lado, está Venezuela, quien en el año 2018 emitió el PETRO. El objetivo

principal de la emisión de los stablecoins RUB y PETRO es garantizar un refugio de valor para los inversores de dichos países, distintos al ahorro o inversión en dólares, sobre todo en tiempos en los cuales, tanto el gobierno de la Federación de Rusia, como el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela sufren bloqueos económicos de parte del gobierno de Estados Unidos.

El caso de Rusia se explica fundamentalmente por el conflicto bélico que mantiene con Ucrania, por consiguiente, Estados Unidos ha sancionado a bancos, empresarios, altos funcionarios y familiares del Gobierno Ruso, todo ello, en represaría a la intervención militar de Rusia en Ucrania, a partir de febrero del año 2022.

Por otra parte, Venezuela es uno de los países más importantes en cuanto a exportación de petróleo se refiere., de hecho, el criptoactivo PETRO está anclado al precio del crudo venezolano, por esa razón el PETRO ha sido sancionado por Orden Ejecutiva refrendada por el entonces Presidente Donald Trump, en la cual se declaraba fuera de ley cualquier moneda digital o ficha financiera, que emitiese el gobierno de Venezuela. En el documento de Asuntos Exteriores de Estados Unidos: *Foreign Policy* (2018) puede leerse:

All transactions related to, provision of financing for, and other dealings in, by a United States person or within the United States, any digital currency, digital coin, or digital token, that was issued by, for, or on behalf of the Government of Venezuela on or after January 9, 2018, are prohibited as of the effective date of this order. (Executive Order on Taking Additional Steps to Address the Situation in Venezuela, 2018, Page: 1 of 1).

Eso significa, la prohibición para personas, empresas de Estados Unidos de realizar negociaciones que involucren al PETRO, la cual entró en vigor, a partir del 9 de enero de 2018. De esta manera, se sancionará igualmente a cualquier funcionario o empresa, que de alguna forma intente eludir o pasar por alto las disposiciones

establecidas en dicha orden ejecutiva. Esto trae como perjuicio directo, la disminución progresiva de financiamiento extranjero al inversionista venezolano, y le cierra la puerta al gobierno de Nicolás Maduro, a fin de importar principalmente medicinas, alimentos para la población y aditivos para la refinación de crudo.

Habida cuenta de ello, los stablecoins actualmente continúan ganando terreno tanto en el contexto empresarial global, como en el plano político gubernamental conjuntamente con las criptomonedas, lo cual conduce a la transición de la economía tradicional fiduciaria a una economía digitalizada y criptográfica, pero continúan existiendo restricciones gubernamentales, que impiden el desenvolvimiento normal de los stablecoins en un entorno empresarial. Dado el aumento de las stablecoins en el mercado mundial, su accesibilidad por medio de la tecnología disruptiva representa una gran oportunidad de negocios, pero también un gran riesgo por su alta volatilidad, sobre todo para los emprendimientos en países subdesarrollados.

### 3.4. Adopción de Fan Tokens

Los Fan Tokens son fichas digitales emitidas por organizaciones deportivas principalmente del Fútbol Europeo, el Baloncesto de la NBA (*National Basketball Association*), las artes marciales mixtas, por ejemplo, la *Ultimate Fighting Championship* (UFC), al igual que sucede en los equipos de la Fórmula 1, inclusive, los deportistas más afamados se han dado a la tarea de lanzar sus propios Fan Tokens con el objetivo de aumentar el número de seguidores al deporte que practican, y obviamente, obtener recursos económicos adicionales a los percibidos en los equipos, a través de los cuales hacen carrera deportiva.

La emisión de los Fan Tokens se ha convertido en un ramo tecnológico muy lucrativo para aficionados al deporte y empresas en el mercado de valores, en la cual, los tenedores de dichos tokens tienen el derecho de opinar en la toma de decisiones y en las estrategias corporativas del equipo deportivo al cual son aficionados. De esta

manera, un Fan Tokens funciona como una acción minoritaria, proporcional al valor del activo digital al que se haya adquirido previamente.

#### 4. Ventajas comparativas de la gestión de las tecnologías disruptivas en el contexto de la internacionalización económica empresarial

En muchas ocasiones, la velocidad con la que cambia, mejora y se transforma la tecnología, toma por sorpresa al entorno empresarial, sin embargo, aquello lejos de representar una debilidad, podría significar en el contexto disruptivo un escenario idóneo para negociar e innovar en el sector de la informática, la electrónica o la cibernética. La competencia corporativa se proyecta ahora mismo a escala internacional, pues las multinacionales hacen lobby, pero trabajan en función de lo novedoso de los productos comercializados y en la adquisición de los fondos digitalizados. A continuación, se presentarán cuatro elementos a considerar derivados de las ventajas comparativas, que ofrece la gestión de las tecnologías disruptivas, para fortalecer la internacionalización económica empresarial.

##### 4.1. Diversificación de fuentes de financiamiento e inversión

Las fuentes de financiamiento e inversión se encarecen drásticamente en tiempos de crisis económicas. No obstante, las exigencias, necesidades o urgencias que posea el entorno empresarial podrían ser remediadas, por ejemplo, mediante el respaldo financiero obtenido de la minería de criptomonedas, específicamente de Bitcoin.

Ciertamente, en el mercado de las criptomonedas existe un entorno de mucha volatilidad, que pudiese causar incertidumbre en el precio y en la cotización de las criptomonedas, sin embargo, las divisas fiduciarias como el Dólar y Euro han sufrido depreciaciones en los últimos meses, en tanto la Reserva Federal (Federal Reserve Board) y el Banco Central Europeo, se han visto en la necesidad de aumentar las tasas de interés, para combatir la inflación

que se hizo evidente con el recrudecimiento del conflicto entre Rusia y Ucrania. Por lo tanto, el riesgo de la volatilidad de las criptomonedas pudiese ser igual o menor, en comparación de ahorro o inversión de recursos sustentados en las divisas fiduciarias.

##### 4.2. Complementación económica

La cooperación y la participación conjunta de proyectos corporativos con fines económicos, impulsan la creación de alianzas estratégicas entre las empresas, más aún, cuando los imperativos de las tecnologías disruptivas favorecen la ampliación y consolidación de nuevos mercados. Asimismo, la transferencia de tecnologías motiva a las compañías a conformar redes virtuales para el intercambio de información, así como, el establecimiento del comercio electrónico utilizando métodos de pagos, bien sea amparados en stablecoins o criptomonedas, para la compra de bienes y servicios.

Todo lo anterior supone, unir esfuerzos mancomunados, en torno al aumento de la producción, reducción de costos, optimización en la recepción de información importante, por ejemplo, sobre el trading de activos en el mercado global, lo que a mediano plazo permitiría adquirir experiencia para la constitución de Joint-Ventures u otros modelos de alianzas estratégicas.

##### 4.3. Asociaciones estratégicas con el sector de servicios

En el sector servicios, las asociaciones adquieren relevancia económica y conveniencia estratégica, fundamentalmente con entidades bancarias, sobre todo en relación a créditos, tasas de interés e intermediación financiera., pero, en el ámbito de las tecnologías disruptivas, las asociaciones de las empresas con el sector servicios brindan ahora muchos beneficios, por ejemplo, con la utilización de casas de cambio (Exchanges), como Binance, Coinbase o KuCoin, las cuales no sólo son capaces de suplantar la actividad bancaria, sino también pueden prestar apoyo financiero en el intercambio de criptomonedas.

Las casas de cambio de criptomonedas funcionan de manera muy parecida a las casas de cambio destinadas para el intercambio de las divisas fiduciarias, como el euro, la libra esterlina o el dólar estadounidense. En el caso de Binance, Coinbase o KuCoin tienen disponible diversidad de criptomonedas y stablecoins para la transferencia de fondos, con bajas comisiones, a su vez, pueden ofrecer servicios para el trading con grandes montos económicos de negociación, proporcionando adicionalmente privacidad y seguridad a los usuarios.

#### 4.4. Captación de clientes

Las empresas de mayor prestigio para expandirse a nivel nacional e internacional, utilizan el recurso del patrocinio divulgando la imagen de la empresa, a través de

los medios de comunicación social, sin embargo, las tecnologías disruptivas rompen el paradigma tradicional en la era postmoderna, al proporcionar herramientas mucho más innovadoras, que la Prensa, Radio, la Televisión o las Redes Sociales, en relación a la captación de nuevos clientes.

En este sentido, una empresa podría crear un stablecoin respaldado en acciones o en su propio capital privado, que proporcione incentivos o descuentos en la adquisición de su producto o servicio ofertado. Igualmente, la emisión de un Fan Token empresarial pudiese resultar atractivo en comparación con la competencia, por ello, es imprescindible que las empresas comprendan el valor comercial asociado a las tecnologías disruptivas ante los ojos de los clientes, proveedores o patrocinantes.

### 5. REFLEXIONES FINALES

Las tecnologías disruptivas en pocos años han demostrado al mundo empresarial, que pueden revolucionar el comercio internacional, por lo cual las pequeñas y medianas empresas deben acoplarse a los mecanismos innovadores de inversión, principalmente vinculados a las criptomonedas, de lo contrario tendrán menos ventajas comparativas a su alcance, respecto a sus más cercanos competidores.

Las ventajas comparativas aportadas por las tecnologías disruptivas, se traducen en refugio de valor conectadas a móviles o computadoras en tiempo real, lo cual requiere de inversión de recursos económicos, para el adiestramiento del talento humano empresarial, acerca del manejo, evolución y legalidad de dichas tecnologías, sobre todo, en países con altos niveles de endeudamiento.

Las empresas deberán de ser suficientemente flexibles, en procura de reinventarse con la implementación de nuevas estrategias de negocios. Lo anterior implica, un esfuerzo para relanzamiento o replanteamiento de la misión y de la visión empresarial, en función de monetizar su proceso productivo, a través del empleo de las tecnologías disruptivas, que garantice, entre otras cosas, el autofinanciamiento y el incremento sostenido de sus fondos de inversión.

No basta, la combinación de resultados de las ventajas comparativas con la internacionalización de la gestión de las tecnologías disruptivas, para alcanzar el éxito empresarial. Es necesario, que las empresas cuenten, entre otras cosas, con solvencia financiera, un control estricto del índice de avaricia vs miedo frente al riesgo que supone actualmente la desdolarización de la economía mundial, éste hecho tan significativo obliga entonces, a conocer la tecnología, el comercio, y la sociedad de la información en un periodo signado por conflictos bélicos, incertidumbres y recesiones económicas.

## 6. REFERENCIAS

Báez, Marrero (2016). Criptodivisas: Valoración, volatilidad y riesgos. Universidad de La Laguna. Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Memoria de Trabajo de Grado. Santa Cruz de Tenerife. España

Cleri, Carlos (2015). *Estrategias de Alianzas*. Segunda Edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina.

Cue Mancera, Agustín (2010). *Economía Internacional*. Grupo Editorial Patria. Ciudad de México. México.

Executive Order on Taking Additional Steps to Address the Situation in Venezuela. Foreign Policy, N° 13692. Washington, D.C. March 19, 2018. Recuperado de <https://trumpwhitehouse.archives.gov/presidential-actions/executive-order-taking-additional-steps-address-situation-venezuela/>

Franco, Pedro (2015). *Comprensión del Bitcoin*. (Criptografía, ingeniería y economía). Finance Series. Wiley. Reino Unido.

Zacaro, Marcos (2021). Tratamiento Fiscal de la Enajenación de Tokens en Argentina en Cabeza de Personas Humanas. *Revista Digital Instituto de Investigación y Estudios Contables*. Universidad de Mar del Plata. Número 15, diciembre-enero. Mar del Plata. Argentina.

---

# EL INFORME DEL COMISARIO MERCANTIL AL EVALUAR LA GESTIÓN DE LOS ADMINISTRADORES EN LAS EMPRESAS Y OTRAS ACTUACIONES PROFESIONALES

---

## **GRISANTI B., Andrés**

Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Magíster en Administración de Empresas, mención Finanzas. Profesor Titular en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Licenciado en contaduría pública. Certified Internal Auditor - CIA (Institute of Internal Auditor - IIA). Universidad de Carabobo (Venezuela)

**e-mail:** andresgb08@gmail.com

**ORCID:** 0000-0003-1908-6441

**Recibido:** 19-06-2023

**Revisado:** 21-07-2023

**Aceptado:** 01-09-2023

## RESUMEN

El comisario mercantil es una figura de control organizacional en las empresas en el país, y que tiene como principal instrumento legal que rige su desempeño al Código de Comercio venezolano. El comisario es designado en asamblea general de socios de la empresa donde vaya a desempeñar sus funciones, teniendo un poder ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones de la compañía. Los comisarios están obligados a presentar anualmente un informe que explique los resultados de su examen sobre los estados financieros de la entidad y el desempeño de los administradores, indicando las observaciones que tenga a bien realizar y su juicio respecto a la aprobación o no de esta gestión. La finalidad fundamental de la investigación se centró en abordar los principales aspectos relacionados con la debida conformación y redacción del reporte anual que el comisario debe presentar ante la asamblea de socios, ya que si bien la realización de un buen trabajo es importante, si esto no queda bien plasmado en un informe adecuadamente estructurado, la labor quedaría a medio camino. Igualmente se hizo referencia a los diferentes informes que deben preparar los comisarios distintos a los que se contemplan en el Código de Comercio, relacionados estos con los casos de aumentos y reducción de capital social, así como cuando ocurre la disolución de una compañía.

**Palabras clave:** accionistas, comisario, empresa, gestión administrativa, informe.

## **THE REPORT OF THE MERCANTILE COMMISSAR WHEN EVALUATING THE MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS IN COMPANIES AND OTHER PROFESSIONAL ACTIVITIES ABSTRACT**

### **ABSTRACT**

*The commercial commissar is a figure of organizational control in companies in the country, and whose main legal instrument that governs its performance is the Venezuelan Commercial Code. The commissar is appointed in the general assembly of partners of the company where he is going to carry out his functions, having unlimited power of inspection and surveillance over all the company's operations. The commissioners are obliged to present a report annually that explains the results of their examination of the financial statements of the entity and the performance of the administrators, indicating the observations that they may wish to make and their judgment regarding the approval or not of this management. The fundamental purpose of the investigation focused on addressing the main aspects related to the proper structuring and drafting of the annual report that the commissar must present to the assembly of partners, since although doing a good job is important, if this is not well reflected in a properly structured report, the work would be halfway done. Reference was also made to the different reports that must be prepared by the commissioners other than those contemplated in the Commercial Code related to cases of increases and reductions in share capital, as well as when a company is dissolved.*

**Keywords:** shareholders, commissioner, company, administrative management, report.

## 1. INTRODUCCIÓN

El comisario mercantil dentro de las empresas representa una figura clave para la administración y el control interno de las organizaciones, labor la cual queda de manifiesto al momento de emitir su informe para rendir cuentas a la asamblea de accionistas de la entidad en la cual ejerce estas funciones. El trabajo del comisario atañe una gran responsabilidad debido a que su ámbito de acción abarca un amplio abanico de esferas funcionales dentro de las compañías, por lo que es fundamental contar con aptitudes y destrezas profesionales multi e interdisciplinarias para poder tener una visión holística de la organización bajo su revisión.

Respecto a esta perspectiva multifacética de los profesionales que pueden desempeñar la función de comisario en las compañías, si bien en el Código de Comercio venezolano no se señala nada en este sentido, en la Ley de ejercicio de la profesión de licenciados en administración (1982) sí se hace mención expresa sobre este particular, estableciéndose en su artículo 8, literal n, que para actuar como comisario de todas las personas jurídicas, además de los licenciados en administración, podrán ejercer este cargo los profesionales de la economía y de la contaduría pública, hecho el cual evidencia la necesidad de la formación en aspectos relativos al ámbito de las organizaciones empresariales para aquellos individuos que deseen encargarse de esta importante labor.

En lo atinente específicamente al informe del comisario, en el artículo 305 del Código de Comercio (1955) se establece lo concerniente a la preparación del mismo, y en el cual se deben explicar los resultados del examen realizado, las observaciones que haya a lugar y las proposiciones que se consideren convenientes respecto a la aprobación o no de la gestión de los administradores de la compañía. Sobre este particular Grisanti (2011), indica que las directrices para la elaboración del informe del comisario contempladas en el Código de Comercio son de corte muy general, por lo que su preparación bajo estas premisas

podría prestarse a redacciones de muy diversa naturaleza.

Vistas estas circunstancias, y en aras de canalizar de la mejor manera el ejercicio del cargo de comisario, los gremios habilitados legalmente para realizar esta actividad, esto es administradores, economistas y contadores públicos, tienen contempladas las Normas interprofesionales para el ejercicio de la función del comisario (2011), las cuales son de obligatorio cumplimiento para todos los profesionales adscritos a estos gremios. En estas normas por supuesto hay un aparte especialmente dedicado al informe anual a la asamblea de socios que debe rendir el comisario, así como también anexos a esta normativa en que se incluyen modelos para la elaboración del informe de comisario.

Es necesario, asimismo, mencionar y destacar otros tipos de documentos que debe preparar un comisario distintos al contemplado en el artículo 305 del Código de Comercio. Entre estos otros informes que también elaboran los comisarios se tiene el informe ad hoc, así como aquellos requeridos en los casos del aumento de capital social de una compañía, de reducción de capital de sociedades mercantiles y cuando ocurre la disolución de una empresa.

De seguida, y con base al Código de Comercio venezolano, las Normas interprofesionales para el ejercicio de la función del comisario, así como normativa emitida para la tramitación de actos o negocios jurídicos en diversas instancias y circunstancias, se presentan y analizan las principales pautas que deben seguirse para los distintos informes que han de preparar los comisarios mercantiles.

## 2. El Código de Comercio y el Informe del Comisario Mercantil

El cargo de comisario es una función que desde el punto de vista legal tiene una gran relevancia, ya que los mismos son nombrados según el art. 275 del Código de Comercio (ob. cit.), por la asamblea ordinaria de accionistas, esto es, los dueños de la empresa, ello con

el objeto de que salvaguarden los intereses económicos y patrimoniales de los socios ante los administradores de la entidad en la cual ejercen estas labores. Los comisarios no pueden ni deben ser empleados de la empresa, y por tanto, no están sujetos a recibir órdenes ni instrucciones de parte de gerentes o administradores de la compañía bajo su revisión, reportando directamente el trabajo que realizan, sin intermediarios, a los socios.

La relevancia del comisario es tal, que de acuerdo al art. 287 del Código de Comercio, si el informe anual que debe presentar a la asamblea de accionistas sobre la situación de la sociedad, respecto al balance y sobre la gestión de la administración no es elaborado o entregado oportunamente, la deliberación y aprobación de estos asuntos será nula. Sobre este particular el artículo 284 de este mismo código establece que todo accionista tiene derecho, desde quince días antes de la reunión de la asamblea, de tener una copia del informe de los comisarios, el cual deberá ser puesto a disposición de los socios por parte de los administradores de la entidad.

El informe que se emite es tan importante debido a que el mismo deviene del alto grado de investidura que tienen los comisarios en las empresas, contemplándose en el art. 309 del Código de Comercio que ellos poseen un derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones de la sociedad, teniendo la potestad de poder examinar los libros, la correspondencia y, en general, todos los documentos de la compañía. Este artículo da una clara idea del poder de revisión que tienen los comisarios en las organizaciones en las cuales ejercen sus funciones, y que le da acceso a toda la información que ellos deseen examinar.

Ahora bien, al igual que en el ejercicio de este cargo se tiene derecho ilimitado de revisión de las operaciones de la empresa, también se tienen obligaciones que cumplir, señalándose en este sentido en el art. 311 del Código de Comercio que los comisarios deberán revisar los balances y emitir su informe, asistir a las asambleas, así como desempeñar las demás funciones que la ley y los estatutos les atribuyan, esto con

la finalidad de velar por el cumplimiento de todos los deberes por parte de los administradores de la compañía.

Lo relativo a que debe contener el informe del comisario se prescribe en el ya referido art. 305 del Código de Comercio, el cual se copia de seguida:

**Los comisarios presentarán un informe que explique los resultados del examen del balance y de la administración, las observaciones que éste les sugiera y las proposiciones que estimen convenientes, respecto a su aprobación y demás asuntos conexos.**

Cuando se hace referencia a la explicación de los resultados del examen del balance, debe entenderse que ello corresponde a los estados financieros básicos, es decir, el estado de situación financiera, el estado de resultados, el de movimiento del patrimonio y el estado de flujos de efectivo. Del mismo modo, producto del derecho ilimitado de inspección y vigilancia que tienen los comisarios, deberán evaluar el proceso administrativo en sus diversas fases: planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control.

Los comisarios soportados en el trabajo realizado, deberán indicar las observaciones que consideren pertinentes, así como sugerir las recomendaciones que estimen convenientes de acuerdo a su juicio profesional, todo ello con miras a la aprobación o desaprobación de la gestión llevada a cabo por los administradores de la empresa. Debe reiterarse que la función final y esencial del comisario es salvaguardar los intereses de quienes lo nombraron como tal, esto es, los socios de la entidad bajo examen, y por tanto deben velar para que los administradores de la compañía realicen sus labores del mejor modo posible.

Por último, en cuanto a lo contemplado al informe del comisario en el Código de Comercio venezolano, habría que hacer referencia a los aspectos formales que hay cumplir respecto al mismo establecidos en los artículos 306 y 308. En el art. 306 se señala que una copia del informe de los comisarios

junto con el balance de la compañía, deberá quedar depositada y a disposición de los socios en las oficinas de la entidad, quince días antes a la reunión de asamblea. Por su parte en el art. 308 se estatuye que, dentro de los diez días posteriores a la aprobación del balance, los administradores de la compañía presentarán una copia de éste y del informe de los comisarios al Juez de Comercio que corresponda, quien ordenará agregar esta información al correspondiente expediente.

Como se indicó en líneas precedentes, lo preceptuado en el artículo 305 del Código de Comercio en lo atinente a la presentación del informe del comisario está expresado en términos muy amplios, razón por la cual los gremios habilitados para desempeñar la función de comisario emitieron unas normas interprofesionales para su ejercicio, normas entre las cuales se incluyó lo relativo a la elaboración del informe, aspecto el cual se analizará en detalle en el aparte siguiente.

### 3. Estructuración y Desarrollo del Informe del Comisario Mercantil

El principal dispositivo legal que rige la función del comisario mercantil en nuestro país es el Código de Comercio, emitido y vigente desde el año 1955, y en el cual la figura del comisario aparece hasta en 21 artículos. En este código no se precisó que profesionales podían ejercer el cargo de comisario, y no fue sino hasta el año 1982 en la Ley del ejercicio de la profesión de licenciados en administración, en la que, de manera taxativa, se señala que esta función podía ser ejercida por administradores, economistas y contadores públicos. Comoquiera que en el Código de Comercio no se contemplan detalles y pormenores de relevancia para desempeñar dicha labor, los directorios nacionales federados de estos gremios dictaron unas normas interprofesionales de obligatorio cumplimiento.

En estas Normas interprofesionales para el ejercicio de la función del comisario (ob. cit.), art. 7, se señalan las funciones que debe desempeñar un comisario, las cuales son como siguen:

El Comisario en el ejercicio de sus funciones:

1. Evaluará la gestión administrativa.
2. Examinará las operaciones económicas y financieras.
3. Verificará el cumplimiento por parte de los administradores de los deberes que les asignan el documento constitutivo, los estatutos y el ordenamiento jurídico vigente.
4. Determinará si existen votos salvados u observaciones en las actas de junta directiva, por parte de los administradores relacionados con cualquier negociación que pudiere lesionar el patrimonio de la sociedad.
5. Procesará las denuncias que reciba de los accionistas o socios.

Estas funciones del comisario indicadas, son las que sirven como base para fijar las pautas que como mínimo deberá contener el informe, las cuales se establecen en el Capítulo IV de las normas interprofesionales, identificado como Del informe anual a la asamblea, art. 13, lineamientos los cuales se examinan en detalle uno a uno en líneas subsiguientes.

Es menester sin embargo, antes de analizar las pautas para la elaboración del informe de comisario, indicar que existen muy pocas investigaciones sobre la temática publicadas en revistas científicas-académicas, ello a pesar de la importancia del tópico, vista la trascendencia que se entiende debe tener la discusión, análisis y aprobación o desaprobación de la gestión de los administradores ante los ojos de los dueños de todas las compañías en Venezuela, ello con base a la obligatoriedad que impone al respecto el Código de Comercio según se establece en el art. 287 de este instrumento legal.

Entre estas escasas investigaciones sobre la temática, habría que mencionar a título de referencia, la realizada por

Arellano y Naranjo (2015), la cual se centró en la preparación de un manual para la elaboración del informe del comisario, soportándose para ello en un trabajo de campo estructurado especialmente a tales efectos y desarrollado en los centros de salud privados del estado Táchira. Entre las justificaciones de la investigación se indica que el comisario debe dejar de ser una figura solo de cumplimiento de un deber formal, y para ello debe plasmar el fruto de su trabajo de la mejor manera posible, razón que los llevó a diseñar un manual orientativo para la elaboración del informe que deben presentar los comisarios mercantiles bajo la luz de las normas internacionales de auditoría.

### 3.1. Introducción

En la primera parte del artículo 13 de las normas interprofesionales para el ejercicio de la función del comisario, en lo atinente a la Introducción del informe que se debe elaborar producto de su labor, se señala que se hará mención al origen del nombramiento, período que abarca su informe, si se han realizado asambleas y si ha asistido a las mismas.

De acuerdo al art. 275 del Código de Comercio, la asamblea ordinaria de accionistas es la instancia que nombra a los comisarios en la compañía, no fijándose en el código un lapso en particular sobre cuánto es el tiempo por el cual debe ser la designación. El período de designación puede ir desde un año, esto es, un ejercicio fiscal, un período económico, hasta dos, tres o más años, y si así fuere el caso, en cada asamblea anual de socios en la que se discuta la aprobación de los estados financieros y gestión de los administradores, así como se examine el informe de los comisarios, se deberá ratificar la continuación de éstos en el cargo.

Respecto a la celebración de las asambleas de socios, en el informe del comisario se debe incluir una sección indicando las fechas de cada una de las que se hayan celebrado, así como reseñar la agenda y tópicos abordados en las mismas. El artículo 271 del Código de Comercio señala que las asambleas de dueños pueden ser ordinarias (art. 275) o extraordinarias (art. 276), lo cual

se debe indicar cuando se haga referencia en el informe del comisario a las asambleas efectuadas en el ejercicio económico sujeto a aprobación.

Por último, debe apuntarse que la asistencia a las asambleas de socios que se celebren en la compañía no es optativa, sino que es una obligación de los comisarios mercantiles, tal como se prescribe en el art. 311 del Código de Comercio.

### 3.2. Evaluación administrativa y financiera

En el numeral 2 del art. 13 de las normas interprofesionales, se contempla lo relacionado al resultado de la evaluación de la gestión administrativa y de las operaciones económico-financieras. En este sentido hay que hacer referencia al conjunto de procedimientos sugeridos de actuación profesional para la función de comisario en el Anexo "F" de las normas interprofesionales, los cuales sirven como guía para poder efectuar la valoración de la labor realizada por los comisarios de la entidad sujeta a su fiscalización.

A efectos de que haya un mejor entendimiento del punto, de seguida se examinan separadamente por un lado lo correspondiente a la evaluación de la gestión administrativa, y por el otro, lo relativo al examen de las operaciones económico-financieras.

#### 3.2.1. Evaluación gestión administrativa

La administración, la gerencia dentro de una empresa, tiene como papel fundamental gestionar de forma adecuada los recursos con los cuales cuenta una entidad, ello con la finalidad de que se alcancen de la mejor manera posible los objetivos planteados en la organización. El proceso administrativo en una compañía comprende un conjunto de fases de las cuales el comisario mercantil debe estar al tanto para poder tener un adecuado soporte a la hora de juzgar la actuación de la gerencia de la entidad que examina, fases que van desde la planeación y organización en un inicio, luego la dirección y la coordinación, teniendo como etapas finales la ejecución y el control.

El que una empresa tenga éxito o llegue a fracasar depende en buena medida de la eficiencia con que obtenga y utilice sus recursos para funcionar, lo cual implica que haya o no una adecuada administración de los mismos. En este sentido, para que un comisario pueda formarse un juicio debidamente sustentado sobre la gestión de los administradores, debe conocer y evaluar en profundidad el funcionamiento operativo de la organización en diferentes facetas. Sobre este trabajo que debe realizar el comisario, entre otras tareas, Gómez (2018) sugiere las siguientes:

- Conocer los manuales de organización y procedimientos y la estructura organizativa de la sociedad.
- Evaluar los canales de comunicación entre los diferentes niveles y las distintas unidades de la organización.
- Analizar la gestión de la Junta Directiva en las áreas de producción, mercadeo, ventas, administración, finanzas, recursos humanos, entre otras.
- Familiarizarse con los aspectos legales de la sociedad (mercantiles, laborales, fiscales, etc.), para su posterior comparación con la actuación de la dirección.

Además de lo acabado de señalar, también es importante estar al tanto del cumplimiento por parte de los administradores de la compañía de las disposiciones contenidas en los artículos 259 al 270 del Código de Comercio en cuanto éstos sean aplicables. Entre estos los artículos que merecen ser mencionados, se tiene por ejemplo, el art. 260, disposición en la cual se identifican los libros que los administradores deben llevar, esto es: el libro de accionistas, el libro de actas de asamblea y el libro de actas de la junta de administradores.

Del mismo modo, es importante referirse a lo contemplado en el art. 265, norma en la cual se establece que en un lapso de cada seis meses, los administradores prepararán un estado sumario de la situación activa y pasiva de la entidad y lo pondrán a

disposición de los comisarios.

### 3.2.2. Examen operaciones económicas-financieras

El análisis financiero en las compañías, es sus diferentes vertientes, es una excelente vía para poder tener el pulso de cómo le está yendo a la entidad desde el punto de vista económico y sirve para monitorear de qué manera está funcionando, si va por el camino correcto, o si en cambio, hay que hacer ajustes en el caso de que haya problemas en la empresa y así poder alcanzar los mejores resultados financieros posibles. Sobre la periodicidad de esta evaluación, si bien el Código de Comercio en su art. 265 señala que los administradores formarán un estado sumario de la situación activa y pasiva de la empresa cada seis meses y lo pondrán a disposición de los comisarios, lo recomendable es que las evaluaciones financieras se hagan en lapsos menores, ya bien sea mensual o trimestralmente.

La evaluación financiera debe ser realizada de modo permanente y sistemático en las empresas debido a los beneficios que ésta trae y resulta vital para juzgar la situación y el desempeño económico real de la entidad, ayudando a detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas, siendo una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial para determinar las condiciones económicas en el presente, gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros con los que se cuenta, así como contribuir, en la medida en lo que ello sea posible, a predecir el futuro de la organización.

A través de la realización de diversos exámenes financieros se podrá medir la idoneidad o no en la compañía de aspectos tales como la liquidez, la solvencia, el nivel de endeudamiento e índices de rentabilidad. Como se señaló, existen diferentes vertientes para realizar una análisis financiero, pero hay algunos elementos que no deberían quedar fuera en una evaluación de esta naturaleza, tal como sería el examen del Estado de flujos del efectivo en el que se muestran los ingresos y desembolsos según su naturaleza (operacionales, inversión o

financiamiento), la preparación y análisis de las variaciones horizontales y verticales de las cifras de los estados financieros, la aplicación y evaluación de ratios financieros para interpretar las relaciones numéricas entre los diversos valores que se muestran en los estados financieros, así como también estar al tanto y tener el pulso del estatus y comportamiento del capital de trabajo de la organización.

Para realizar estas evaluaciones económicas, lo ideal y deseable es que se cuente con estados financieros auditados por contadores públicos independientes. Igualmente se debe tener especial atención del cumplimiento de los aspectos fiscales en sus diferentes instancias en cuanto a su registro y pago, así como verificar la idoneidad de cómo se están llevando los libros contables exigidos a los comerciantes según lo contemplado en el art. 32 del Código de Comercio.

### 3.3. Evaluación estatutaria

Respecto a este aparte del informe, en el numeral 3 del art. 13 de las normas interprofesionales se indica que se deberá reflejar el resultado de la evaluación estatutaria, la cual reflejará la apreciación del comisario sobre si los administradores de la empresa cumplieron con los deberes que les impone la ley, el documento constitutivo, los estatutos y el ordenamiento legal vigente.

En el caso de que el resultado de la evaluación estatutaria realizada fuese positiva, en el informe se deberá indicar que durante el ejercicio económico bajo examen no se advirtieron violaciones a los estatutos, que tampoco se observaron votos salvados en las asambleas de socios ni en las reuniones de la junta directiva, así como tampoco se desprenden observaciones que hagan presumir violaciones legales o estatutarias. Ahora bien, si por el contrario el comisario de la empresa sí llegase a observar o detectar infracciones estatutarias o legales, deberá indicarlo y explicar la naturaleza de las mismas.

Como ya se ha señalado, el principal instrumento legal que regula el ejercicio de

la función del comisario en Venezuela es el Código Mercantil. Sin embargo, en los estatutos sociales de las empresas podrían fijarse pautas adicionales y complementarias respecto a la figura del comisario. Los estatutos de una compañía podrían definirse como la serie de normas y procedimientos que rigen el destino y propósito de una entidad, y los mismos contienen información relevante de la empresa tales como el objeto de la compañía y su razón social, el domicilio y duración de la sociedad, la forma de administración y reglas de juego de la organización y la de sus administradores, y entre ellas, si así fuere el caso, los aspectos relativos a la elección del comisario o comisarios.

### 3.4. Denuncia de los accionistas

En lo referente a las denuncias de los socios, las normas interprofesionales, en su art. 13, numeral 4, apuntan que en el informe se deberá señalar si durante el ejercicio económico bajo revisión se recibieron denuncias de los accionistas sobre hechos de los administradores de la entidad que se consideren censurables, así como si esas denuncias fueron sometidas a investigación, indicar de manera concisa el resultado de las mismas en la forma y términos contemplados en el art. 310 del Código de Comercio. En el caso de que durante el período examinado no se hubiesen recibido denuncias de ningún tipo por parte de los socios de la empresa, ello deberá quedar reflejado en el informe del comisario.

De acuerdo al aludido art. 310 del Código de Comercio, la acción contra los administradores por hechos del que sean responsables es competencia de la asamblea de accionistas, que la ejerce a través de los comisarios o por medio de personas que nombre a tales fines. Ahora bien, independientemente de lo anterior, todo accionista tiene el derecho de denunciar a los comisarios los hechos de los administradores que consideren censurables, y si la denuncia hecha representa a un número de socios que alcance al menos una décima parte del capital social, el comisario deberá informar sobre los sucesos denunciados, siendo posible inclusive, si así lo considera

necesario debido a la gravedad del caso, llegar a convocar a una asamblea de socios.

Sobre otros aspectos relativos a las denuncias, es importante referirse a la Sentencia No 585 de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia (2015), mediante la cual se modifica el contenido del primer párrafo del artículo 291 del Código de Comercio, en lo concerniente al requisito de un mínimo de la quinta parte del capital social para acceder a los órganos jurisdiccionales, producto de un recurso de nulidad que se interpuso ante esta instancia jurisdiccional por razones de inconstitucionalidad conjuntamente como medida cautelar.

A causa del recurso interpuesto, la Sala Constitucional modificó el contenido del primer párrafo del artículo 291 del Código de Comercio que quedó como sigue:

**Cuando se abriguen fundadas sospechas de graves irregularidades en el cumplimiento de sus deberes por parte de los administradores y falta de vigilancia de los comisarios, los socios podrán denunciar los hechos al Tribunal de Comercio, acreditando debidamente el carácter con que proceden.**

### 3.5. Aprobación o desaprobación de la gestión de los administradores

Por último, en el numeral 5, del art. 13 de las normas interprofesionales en lo relacionado con el informe anual a la asamblea de socios de parte del comisario mercantil, se señala que en este aparte debe incluirse las recomendaciones de aprobación o desaprobación de la gestión administrativa y de los estados financieros presentados por los administradores de la entidad, así como cualesquiera otros asuntos vinculados con las funciones que le son propias.

Como resultado de todo el trabajo realizado durante el ejercicio económico sujeto a examen, y fundamentándose en el resultado de las evaluaciones llevadas a cabo, el comisario de la entidad deberá recomendar:

1. Aprobar o improbar la gestión desplegada por los administradores de la compañía. Este juicio deberá estar sustentado en las evaluaciones profesionales realizadas por el comisario durante todo el año de diferentes facetas del manejo gerencial y de control administrativo de la organización.
2. Aprobación o desaprobación de las cifras reflejadas en los estados financieros de la empresa, indicando, si así fuere el caso, los rubros y montos cuya modificación es propuesta. Hay que acotar que, si los estados financieros son examinados por contadores públicos independientes que merezcan credibilidad, el trabajo se facilitará y se contará con una mejor evidencia comprobatoria, a si los mismos no estuviesen auditados externamente.
3. Inclusión de las sugerencias y recomendaciones que se consideren pertinentes. Es sumamente importante que la labor del comisario reflejada en su informe aporte valor agregado significativo para la organización, y por ende, para los socios de la empresa que lo designaron en el cargo.

### 4. Otros Informes De Comisario

Lo desarrollado hasta esta altura del escrito, se ha centrado en lo contemplado en el art. 305 del Código de Comercio respecto al informe que el comisario debe rendir sobre los estados financieros y la gestión de los administradores ante los socios de la empresa en la que ejerce esta función. Si bien este es el informe que más preparan los comisarios mercantiles y el que mayor atención atrae, no es el único que ellos desarrollan.

En la presente sección de este trabajo por un lado, se hará referencia a la situación particular sobre informe del comisario preceptuado en el art. 287 del Código Comercio, también conocido como informe ad hoc, y por el otro, a los informes especiales contemplados en la Resolución No 019: Manual que establece los requisitos únicos y obligatorios para la tramitación de

actos o negocios jurídicos en los Registros Principales, Mercantiles, Públicos y las Notarías (2014).

#### 4.1. Informe comisario *ad hoc*

El art. 287 del Código de Comercio estatuye que la asamblea ordinaria de socios designará uno o más comisarios con la finalidad de que informen a la asamblea del año siguiente sobre la situación de la entidad, sobre el balance y sobre las cuentas que ha de presentar la administración. La gestión de los administradores será sometida a deliberación, pero si la misma no va precedida del informe de los comisarios, dicha deliberación será nula.

El tercer párrafo del citado art. 287 señala que si la asamblea no nombrare comisarios, en los casos de impedimento o por la no aceptación de alguno o algunos de los designados, cualquier interesado podrá acudir al Juez de comercio del domicilio de la entidad, el que nombrará con anuencia de los administradores, los comisarios que se necesiten, y es precisamente por estar originados estos casos por situaciones especiales, que los informes elaborados bajo estas circunstancias se les conoce como *ad hoc*, expresión latina según la Real Academia Española, que se utiliza para referirse a lo que se dice o hace solo para un fin determinado.

En el ámbito jurídico el término *ad hoc* es empleado cuando alguien es designado para realizar una tarea particular, tal como es el caso en referencia. En nuestro país, (Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, 2022), usualmente se conoce como comisario *ad hoc* a aquel asignado de oficio por un Juez Mercantil, cuya tarea será hacer la inspección contable de los libros y todos los demás documentos que reposen en la empresa. El comisario *ad hoc* tendrá que presentar un informe detallado al juez que lo designó, señalando los resultados obtenidos por el procedimiento de verificación, el cual se deberá documentar y mantener la evidencia comprobatoria suficiente y competente del trabajo realizado.

#### 4.2. Aumento de capital social

De acuerdo al art.18 de la Resolución No 019: Manual que establece los requisitos únicos y obligatorios para la tramitación de actos o negocios jurídicos en los Registros Principales, Mercantiles, Públicos y las Notarías (ob. cit.), en adelante Resolución No 019, entre las exigencias necesarias para la tramitación del aumento de capital de las sociedades mercantiles, se dispone la obligatoriedad de preparar un informe de comisario en tal sentido (numeral 4).

Los aumentos de capital social según este art.18 se pueden realizar en dinero en efectivo, depósito o en cheque, mediante aporte de bienes muebles y/o inmuebles, a través de corrección monetaria (actualización patrimonial al cierre del ejercicio), así como también por medio de la capitalización de acreencias de accionistas.

Sobre los aspectos formales de estructuración de un informe de comisario por aumento de capital social según esta normativa, Pinto (2021) señala que además del lugar y fecha de elaboración, así como a quien va dirigido, el mismo debería mostrar la siguiente información:

##### 1.Introducción:

- Identificar la asamblea donde fue nombrado y la vigencia de su cargo.
- Señalar si es comisario principal o suplente.
- Distinguir el tipo de aumento de capital.

2. Descripción de los trabajos de revisión practicados por el comisario para formarse un criterio sobre el aumento de capital.

3. Recomendación sobre la pertinencia del aumento de capital.

Es importante resaltar igualmente, que para realizar este trámite deberá anexarse un estado financiero de fechas intermedias visado, con informe de actuación profesional de un contador público independiente, antes y después del aumento.

#### 4.3. Reducción de capital sociedades mercantiles

Lo pertinente al punto de la reducción del capital social en las empresas se aborda en el art. 19 de la Resolución No 019, que al igual que en el caso del aumento del capital social, se exige la emisión de un informe por parte del comisario de la entidad (numeral 5). Sobre este particular es necesario traer a colación lo dispuesto en el primer párrafo del art. 264 del Código de Comercio que señala:

Quando los administradores reconozcan que el capital social, según el inventario y balance ha disminuido un tercio, deben convocar a los socios para interrogarlos si optan por reintegrar el capital, o limitarlo a la suma que queda, o poner la sociedad en liquidación. (El subrayado es nuestro).

Para el caso de la reducción de capital social de sociedades mercantiles se deberá adjuntar al trámite por la disminución del patrimonio de la compañía, un estado financiero de fechas intermedias visado antes de la reducción del capital, y el mismo deberá estar también debidamente firmado por algún miembro de la junta directiva de la organización.

#### 4.4. Disolución de una empresa

El último punto de la Resolución No 019 en el

que se requiere como requisito indispensable la elaboración de un informe de comisario, es el concerniente a la tramitación de disolución de sociedades mercantiles (art. 20, numeral 5). Aquí también es necesario referirse al art. 264 del Código de Comercio, pero en este caso, al segundo párrafo, el cual contempla lo siguiente: **“Cuando la disminución alcance a los dos tercios del capital, la sociedad se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no prefieren reintegrarlo o limitar el fondo social al capital existente.” (El subrayado es nuestro).**

Al igual que en los casos de los aumentos de capital social y de la reducción del patrimonio de una empresa, para poder realizar los trámites para la disolución de una compañía, será necesario que se prepare y consigne ante el Registro Mercantil, un estado financiero a tales efectos de fechas intermedias, el cual deberá estar visado por un contador público.

En el último párrafo del art. 20 de la Resolución No 019 se señala que una vez terminada o disuelta la sociedad mercantil, los miembros de la junta directiva, los socios y/o los administradores no podrán emprender nuevas operaciones, quedando sus facultades limitadas, mientras se realiza la liquidación, a ejecutar solamente las operaciones que se hallen pendientes.

### 5. CONSIDERACIONES FINALES

La figura del comisario mercantil es una función de control organizacional tremendamente importante para las sociedades mercantiles en Venezuela, y que debe responder por la labor que ejecuta al más alto nivel en las empresas donde es designado como tal, ya que su nombramiento es realizado por la asamblea de socios de la entidad, poseyendo un poder ilimitado de inspección y vigilancia de las operaciones de la compañía, todo esto con el objetivo final de que él pueda velar por el resguardo de los intereses de los accionistas ante los administradores.

Para ejercer adecuadamente el cargo de comisario se requiere de una muy buena formación técnica y académica en temáticas administrativas, contables y financieras, así como del funcionamiento y quehacer que se desarrolla en las organizaciones empresariales. Es por estas razones que legalmente está establecido que los individuos que están habilitados para ejercer esta función deben ser profesionales universitarios graduados como administradores, economistas o contadores públicos.

Para llevar adelante esta ocupación satisfactoriamente es necesario estar al tanto de todo el articulado relativo al comisario contemplado en el Código de Comercio venezolano, principal instrumento legal que rige esta figura en el país, así como también estar al corriente de la normativa interprofesional para el ejercicio de la función del comisario la cual fue examinada en este trabajo.

Ciertamente es esencial que los comisarios hagan bien su trabajo, pero ello quedaría a medias si no se estructura y presenta un buen informe respecto a toda la labor realizada, ya que además de la adecuada formación profesional que debe poseer el comisario mercantil, de lo idóneo de los procedimientos de revisión que aplique y de las diversas diligencias que haya de ejecutar para desarrollar sus tareas, también es primordial que cuente con las destrezas para poder plasmar los resultados de su trabajo en un buen escrito que conduzca a la elaboración de un informe claro, preciso, correctamente redactado y sustentado de forma apropiada.

El requerimiento del comisario de informar a los dueños de la sociedad según lo exigido en el art. 287 del Código de Comercio es de una periodicidad anual, y que deberá ser elaborado con base a lo contemplado en el art. 305 del mencionado código. Independientemente de lo señalado, a título de recomendación, sería deseable que el comisario preparase informes parciales durante el ejercicio económico, ya bien sea mensuales o trimestrales según mejor lo considere, que se discutiesen con los administradores de la compañía, lo cual permitiría monitorear la labor constantemente y con ello se evitar o disminuir la posibilidad de la aparición de sorpresas de última hora al momento de la entrega y discusión del informe anual que debe presentarse a los accionistas en asamblea.

Sobre el informe anual del comisario habría que alertar sobre una situación que no debería ocurrir, pero que infortunadamente acontece en la práctica, como es el hecho de la elaboración de informes de varios ejercicios económicos atrasados para poner al día el expediente de la compañía ante el Registro Mercantil, circunstancias las cuales no son las más favorables para que el comisario haga sus labor.

Para finalizar hay que mencionar lo relativo a los informes de comisario distintos a los contemplados en el Código de Comercio, y los cuales son necesarios en los casos de aumentos y reducción de capital social, así como cuando se procede a la disolución de una compañía, y para todos ellos el profesional encargado de estos menesteres deberá actuar con el debido cuidado y diligencia requeridos.

## 6. REFERENCIAS

Arellano R. y Naranjo Y. (2015). Manual orientativo para la elaboración del informe del comisario mercantil bajo la luz de las normas internacionales de auditoría (NIA): caso de estudio: Comisarios Mercantiles de los centros de salud privados del Municipio San Cristóbal del estado Táchira. Trabajo de grado para obtener licenciatura en contaduría pública. Universidad de Los Andes - Núcleo Universitario Pedro Rincón Gutiérrez-Táchira, Departamento de Ciencias Administrativas y Contables. Venezuela Disponible en: <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/39213.pdf>

Código de Comercio (Gaceta Oficial de la República de Venezuela No 475. Extraordinario) 1955, diciembre 21.

Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2022, 3 de noviembre). HABLEMOS DE: Normativa aplicable y algunas preguntas frecuentes de los CPC en funciones de Comisario. Consultado el 15 de noviembre de 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=RcIChPNe7kY&t=14s>

Gómez, B. (2018, 7 de octubre). El comisario mercantil [vídeo] YouTube. Consultado el 1 de octubre de 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=BMMjaDQEGMw>

Grisanti, A. (2011). La figura del comisario como medio idóneo de control de las sociedades mercantiles. *Revista FACES*, XXII (2), 6-19.

Ley de ejercicio de la profesión de licenciados en administración. Gaceta Oficial de la República de Venezuela. 3.004 (Extraordinario), agosto 26, 1982.

Normas interprofesionales para el ejercicio de la función del comisario (2011), emitidas por la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela, Federación de Colegios de Economistas de Venezuela y Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. Recuperado de: <https://www.feclave.com.ve/p/normas-interprofesionales-para-el.html> [Consulta: 2022, octubre 5].

Pinto, N. (2021, 20 de noviembre). Informe del comisario en aumentos de capital social de las sociedades mercantiles [vídeo] YouTube. Consultado el 9 de noviembre de 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=A51z849vtAs>

Resolución No 019: Manual que establece los requisitos únicos y obligatorios para la tramitación de actos o negocios jurídicos en los Registros Principales, Mercantiles, Públicos y las Notarías (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 40.332, enero 13, 2014.

Sentencia No 585 de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia, mediante la cual se modifica el contenido del primer párrafo del artículo 291 del Código de Comercio, en lo concerniente al requisito de un mínimo de la quinta parte del capital social para acceder a los órganos jurisdiccionales [Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 40.684] 2015, junio.

---

# LA INNOVACIÓN EN LA GERENCIA DEPORTIVA

---

## **MORALES M., Odalis A.**

Contador Público, Abogado, Magister en Ciencias Contables, Profesora de la Cátedra Tecnología de la Información y Contabilidades Especiales de la FACES-ULA, Investigadora del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico Tecnológico y de las Artes (CDCHTA) de la Universidad de Los Andes. Participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.  
**e-mail:** odalismoralesmora@gmail.com.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8434-0736>

## **RAMÍREZ A. Fabián.**

Abogado, Especialidad en Derecho Mercantil, Mención Sociedades Mercantiles, Especialista en Derecho Laboral, Magister en Ciencias Jurídicas, Experiencia Laboral en Tribunales de La República (Juzgados Superiores), Amplia Experiencia como litigante y conocimientos sobre Legislación y Derecho Deportivo, Management Sports del Proyecto Campeones del Futuro.  
**e-mail:** fabianramireza@gmail.com

**Recibido:** 22-06-2031

**Revisado:** 21-07-203

**Aceptado:** 01-09-2023

## RESUMEN

En el marco de la globalización, las organizaciones enfrentan retos gerenciales ante un contexto cambiante y dinámico. Uno de los negocios emergentes es la industria del deporte y en los últimos años este fenómeno social mundial se ha posicionado como uno de los movimientos económicos, sociales y organizacionales de mayor envergadura a nivel mundial, pudiendo producir recursos económicos que pueden ser comparados con los ingresos per cápita de países como Argentina y México. En este artículo se estudia la innovación gerencial y las nuevas tendencias en las organizaciones deportivas, enfatizando el fútbol como fenómeno social global desde lo económico, lo cual demanda una estructura organizacional renovadora para alcanzar éxitos inigualables en negocios sustentables para el desarrollo económico mundial, de allí que se plantea la presente propuesta, la cual consiste en una investigación documental sobre la base de una revisión bibliográfica con el objetivo de estudiar la innovación gerencial y las nuevas tendencias gerenciales deportivas, las estructuras organizacionales y el impacto en la economía mundial.

**Palabras clave:** Innovación, deporte, organizaciones, fútbol, estructuras.

## INNOVATION IN SPORTS MANAGEMENT

### ABSTRACT

*Within the framework of globalization, organizations face management challenges in a changing and dynamic context. One of the emerging businesses is the sports industry and in recent years this global social phenomenon has positioned itself as one of the largest economic, social and organizational movements worldwide, being able to produce economic resources that can be compared with income per capita of countries such as Argentina and Mexico. This article studies managerial innovation and new trends in sports organizations, emphasizing football as a global social phenomenon from the economic point of view, which demands a renovating organizational structure to achieve unparalleled success in sustainable business for world economic development, hence This proposal arises, which consists of a documentary research based on a bibliographic review with the aim of studying managerial innovation and new sports management trends, organizational structures and the impact on the world economy.*

**Keywords:** Innovation, sport, organizations, soccer, structures.

## 1. INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones deportivas, el fútbol, ha sido el deporte que ha experimentado cambios importantes en su estructura organizacional y fundamentalmente con sus encuentros los cuales buscan inclusión e igualdad para sus integrantes menos favorecidos tanto en lo económico como en lo estructural, para así tratar de adaptarlos a esas visiones gerenciales y organizaciones novedosas y poder lograr mayores ingresos económicos desde su propia gestión. El objetivo general de esta investigación es revisar las tendencias gerenciales innovadoras en las organizaciones deportivas, en especial el fútbol como el deporte más popular y practicado en el mundo dentro de la visión de su máximo ente rector.

Para ello, se requiere de talento humano capacitado, con habilidades para adaptarse a las nuevas tecnologías y a las demandas de los mercados emergentes. En este sentido, la tecnología de la información y comunicación ofrece los instrumentos para que los encargados deportivos mejoren su trabajo gerencial, simplificando los procesos organizacionales de tal manera que, las estructuras innovadoras se orienten a la reorganización para la gestión de los costos y reducción de los procesos, a través de estrategias de reingeniería, reestructuración y outsourcing, y la promoción de cambios en los valores éticos de los integrantes pertenecientes a los equipos deportivos.

La evolución organizacional en el ámbito deportivo ha sido producto de un cambio radical basado en el acompañamiento de profesionales vinculados a las distintas áreas profesionales adaptados a las nuevas tendencias con visión de crecimiento e innovación.

La gerencia debe producir estrategias innovadoras y de talento, que interrelacionen comunicaciones efectivas sociales que permitan mantener el compromiso social en el entorno global deportivo.

Para (Chávez y Martínez, 2021) un plan de innovación dentro de las empresas posee como valor principal, la producción

generalizada y abundante de elementos con carácter de innovación, es decir, toda producción tiene sus cimientos en un ámbito novedoso. Las empresas deportivas para optimizar su gestión gerencial y adaptarse a la nueva realidad en el marco de la invención, deben ampliar, aptitudes laborales y personales, en su recurso humano con capacidad de adaptación a los escenarios inciertos, en todo caso se requiere de gente motivada, con sentido de pertenencia con la organización, y una estructura organizacional adaptada a los cambios emergentes para que generen soluciones e ideas novedosas que coadyuven en las economías de los países.

## 2. La Innovación Gerencial

Según Manjarres et al. (2017) innovar es un proceso que conlleva a desarrollar algo diferente o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. En este sentido, la innovación crea ideas y requiere un amplio conocimiento de una necesidad. Sin embargo, algunas ideas innovadoras no son exitosas por lo que se requiere de herramientas necesarias para que la innovación funcione.

Del mismo modo, para la innovación en el mundo deportivo y dentro de sus estructuras organizacionales, resulta fundamental entender las necesidades y conocer la pasión, el arraigo y los nacionalismos que se mueven en el entorno social, para comprender el deporte como fenómeno natural que se maneja como un dogma en el hombre mismo.

Con respecto al fútbol, en su transitar por una historia y una tras culturalización a lo largo de más de 100 años dentro del crecimiento natural de los pueblos, nace la Federación Internacional de Fútbol Asociados (F.I.F.A), como ente regulador de esta actividad, destacando la importancia de la innovación organizacional y sus estructuras para desarrollar, un negocio lucrativo, legal, mundial y sobre todo en un

constante crecimiento.

El fútbol como deporte de primera línea ha podido calar en todos los ámbitos sociales, religiosos, y culturales adaptándose tanto a las costumbres propias de cada país, como a los sistemas jurídicos, económico y de gobierno. Por solo poner un ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas (O.N.U.), está integrada por 193 países miembros y la F.I.F.A tiene entre sus afiliados la cantidad de 211 países.

Resulta entonces necesario, adaptar una nueva visión deportiva, para el fútbol que conlleve a una gestión de la innovación, de la mano de un conjunto de estrategias, con objetivos claros que permitan lograr el impacto esperado. La gestión innovadora en el fútbol comporta un proceso que demanda la organización y la dirección de los recursos humanos, técnicos y económicos. La coordinación de estos elementos dentro de la organización permite crear nuevos conocimientos e ideas y conseguir nuevos productos y servicios, optimizando los ya existentes y adicionalmente, coadyuvando a la comercialización de la organización.

Ahora bien, esta innovación organizacional deportiva comprende lo siguiente:

1. La integración de las actividades conectadas, el deporte como tal y el fútbol, con resultados que reflejan los niveles que permiten el control de la incertidumbre.
2. Opiniones que producen cambios con nueva cultura en procedimientos productivos, implantando habilidades para el control y la ejecución a los fines de obtener lucro.
3. Es un proceso de cambio interno, donde la innovación forma parte de la visión estratégica de la empresa. 4. la cultura de innovación debe incluir a todos los integrantes de las organizaciones (federaciones y confederaciones intercontinentales que a su vez agrupan asociaciones nacionales). 5. a través de la innovación se mejora la calidad de los bienes y servicios que brindan las empresas deportivas, lo que se traduce en

una mejor productividad incrementando la rentabilidad.

Infantino (2021) explica:

### **La Visión 2020-2023 es nuestro compromiso con la federación miembro de la FIFA y con todos los amantes del fútbol**

Ahora que la Copa Mundial de la FIFA y la Copa Mundial Femenina de la FIFA — las dos grandes competiciones futbolísticas— avanzan hacia nuevos horizontes (Catar 2022, Australia y Nueva Zelanda 2023), el balompié de élite debe ser un reflejo de la población mundial que vive y respira fútbol.

En 2020, y gracias a la lúcida gestión financiera de los últimos años, la FIFA pudo apoyar a las federaciones miembro de una forma práctica y colaborativa, con empatía y liderazgo, durante la pandemia de COVID-19.

Tras habernos asegurado de que ningún miembro de la familia del fútbol afronta los problemas en solitario, es el momento de seguir impulsando el deporte moderno, accesible, inclusivo y global que concebimos.

En este informe se presentan los logros conseguidos y las bases que se han sentado en el primer año de la Visión. Próximamente, el fortalecimiento de la gobernanza y la reforma del sistema de traspasos generarán más dinero que potenciará el desarrollo sostenible del fútbol, y, al mismo tiempo, se revisarán los procesos internos de la FIFA para optimizar su eficiencia. No sólo mejoraremos el escenario en que se jugará el mejor fútbol del planeta, sino que con ello aspiramos también a mejorar la situación del deporte y de la sociedad a través del balompié.

En los diálogos con los grupos de interés del fútbol, hemos hablado, pero, ante todo, hemos escuchado. De este modo, la FIFA ha creado un foro de debate sobre las cuestiones que nos afectan a todos: los calendarios internacionales, las competiciones, la creación de iniciativas, el uso de la tec-

nología y la reforma de la gobernanza. No es necesario ocultar las diferencias de opinión, al contrario. Todos nos beneficiamos de la creatividad y las nuevas ideas surgidas del debate y esto genera nuevas formas de gestionar el fútbol.

Queremos mantener esta voluntad de colaboración en el segundo año de la visión para conseguir que el fútbol sea realmente global. Al fin y al cabo, el deporte más importante del mundo debe reflejar la realidad mundial. (p. 01)

Del texto citado, más allá de la visión política estructural del presidente de la F.I.F.A. Gianni Infantino, se extrae la visión organizacional del ente, que se perfila como una estructura en constante evolución, destaca el fortalecimiento de la gobernanza, la reforma del sistema de traspasos que generarán más dinero que potenciará el desarrollo sostenible del fútbol, así como la revisión de procesos internos de la organización para optimizar su eficiencia, concluyendo que no solo se busca el mejoramiento de los escenarios en que se jugará el mejor fútbol del planeta, sino que aspiran mejorar la situación del deporte y de la sociedad a través del balompié.

Arguye Gómez (2015), que las organizaciones pueden mejorar su capacidad de generar soluciones innovadoras a los retos actuales si facilitan las condiciones que promueven el aprendizaje dentro de la organización, donde la cultura aporta un entorno amigable a la generación de sugerencias, la formación faculta al individuo y a la colectividad a proponer soluciones a problemas reales con sustento en el aprendizaje conceptual y operacional, la claridad estratégica focaliza al individuo en los objetivos que se quieren lograr marcando un punto de llegada y el soporte organizacional otorga los medios requeridos por las personas para documentar, difundir, debatir sus aportes, en otras palabras, gestionar el conocimiento.

En ese sentido, se puede destacar la visión organizacional y sobre todo de innovación que el ente rector del balompié mundial maneja entorno a la modernidad de

las organizaciones y con una adaptabilidad a las nuevas tendencias mundiales de organización y desarrollo sostenible.

La gestión del conocimiento es una forma para enfrentar los desafíos presentes en un entorno variable y complejo, incluso pos pandémico, de manera que permite que los integrantes de las organizaciones deportivas, generen soluciones innovadoras. Las organizaciones con capacidad de innovar tiene también la capacidad de aprender del contexto en el que se desenvuelve, es por esto que la declaración del Presidente del máximo órgano rector del fútbol a nivel mundial, muestran en nuevo enfoque que busca desarrollar el ente, observándose ya algunos frutos y resultados de estas metas en los últimos eventos deportivos, en los cuales se han logrado, objetivos económicos muy satisfactorios para la actualidad mundial pos pandémica que se ha considerado catastrófica para la mayoría de las organizaciones.

### 3. Las organizaciones deportivas contemporáneas

Según Acosta (2005) la propagación de eventos profesionales (ligas, circuitos y espectáculos deportivos), organizaciones deportivas, clubes deportivos privados y centros vacacionales y de salud aunados a la explosión mundial de las transmisiones televisivas por satélite y cable, los patrocinios empresariales, los fabricantes de artículos deportivos, así como la afección insaciable de los medios de comunicación por mayores oportunidades de entretenimiento, han convertido el deporte en un fenómeno social de gran importancia.

Estos fenómenos han sido detectados por las organizaciones con estructuras idóneas como la F.I.F.A., y se han convertidos en sus principales puntos de atención, buscando el éxito grupal para el desarrollo del deporte como ente sustentable.

Además, existe un incremento de las instituciones deportivas gubernamentales. En todos los países está un ministerio del deporte, institutos deportivos juveniles de carácter nacional, así como secciones

de ámbito municipal y regional. Todos en conjunto representan nuevos desafíos para el buen funcionamiento de los entes rectores nacionales del deporte.

Según Brito et al. (2022) uno de los deportes de mayor trascendencia en la era de la globalización es el fútbol, los procesos de globalización promueven una reconfiguración de las relaciones entre identidades y territorialidades que se manifiestan en la conformación de nuevas identidades sub, trans y supraestatales. Los equipos modernos funcionan como empresas multinacionales, convirtiendo al fútbol en el primer imperio auténticamente global y, a diferencia de otros, se ha ido extendiendo por todo el planeta de manera pacífica y sin necesidad de imponerse, esto permite mirar al fútbol como las marcas empresariales se posesionan para un mercado de millones de consumidores.

La F.I.F.A. ha convertido al fútbol como parte de la geopolítica contemporánea, muchas empresas multinacionales y los medios de comunicación, utilizan a este deporte como parte de la política internacional.

De manera que se puede visualizar tres dimensiones políticas:

1. Ideológico: funciona como una forma de crear imaginarios sociales de representación y pertinencia social. La ideología hace referencia más a un equipo de fútbol que a una selección nacional.
2. Militancia: como si se tratase de un partido o grupo político, el fútbol crea discursos de afinidad a un club, debido a que es portador de un universo simbólico único, bajo una idea común, que tiene dos modalidades: la irradiación de la filosofía del club (centrífuga) o la recepción de una externa (centrípeta). La fidelidad y creencia, como militancia, permiten reseñar el significado de la hinchada como actor político (barras) y de la FIFA como ONG supranacional.
3. Propaganda: convierte al fútbol en un espacio de marketing para promocionar marcas comerciales, futbolistas y políticos, con sus ideas “aprendemos sobre la

cultura más amplia, la geopolítica, las relaciones internacionales, las artes, la política, el marketing, la religión e incluso el sentido de la vida relacionando estas dimensiones, se puede conjugar la idea de que el fútbol es un articulador de identidades locales e internacionales, que gracias a los discursos mediáticos y políticos trascienden las clases, étnicas e incluso religiosas. La penetración del fútbol en las sociedades europeas fue tan fuerte que incluso los conflictos armados no fueron impedimento para la expansión de este deporte, que fue masificado ampliamente antes de la Segunda Guerra Mundial y había pasado de ser un juego de aristócratas del siglo XIX, a una actividad que engloba gran parte de la sociedad occidental.

Resulta importante señalar, que el fútbol ha transformado las organizaciones como los clubes los cuales, constituyen un patrimonio cultural y sensitivo de las ciudades, y las diversas selecciones también representan cantidades de colectivos sociales de identidades nacionales, además, detrás del fútbol existen los intereses financieros que son los que han movido este juego. De este modo, los clubes del fútbol dentro de la economía global, se han visto obligados a reestructurarse y parecerse a empresas multinacionales para sobrellevar la crisis.

El fútbol se juega en los estadios, y también en la economía, en aquellos países sin tradición futbolística han encontrado una manera para ganar dinero, como es el caso de los países árabes y del sudeste asiático que, en una vuelta de torque, comenzaron a colonizar el fútbol europeo como dueños o accionistas de equipos.

Sin embargo, una de las más grandes críticas a este desarrollo sistemático del deporte, es la que sostiene que el fútbol cada vez, y de manera recurrente, pierde el sentido de competencia deportiva para instaurarse como un asunto mercantil y geopolítico, en este primer punto, es más importante las ganancias económicas de los clubes y de la televisión que del aspecto lúdico, instaurándose una especie de dictadura de las ganancias monetarias, en

lo referente a la política es un asunto público de los Estados que lo necesitan para seducir a la población y controlar a la población con discursos efímeros de felicidad. Por ello, el fútbol se ha convertido en un espejo de las sociedades, donde se observa diversas pulsiones, la exaltación al nacionalismo más complejo, y la consolidación del capitalismo voraz por parte de las elites económicas, sin embargo, también es, de los pocos, espacios de apropiación de las clases populares.

Ahora bien un coordinado equilibrio de la visión del deporte como actividad física y de entretenimiento en contraposición con la visión empresarial del negocio, deben en algún momento depender de las visiones y perspectivas del mismo, que constituyen, una lucha o conflicto sin razón avalado por los románticos del deporte, conflicto éste que solo el futuro y la demanda del mercado logran determinar el ganador, ya que un deporte sin deportistas no hace un sistema idóneo desde lo estructural como deportivo.

#### 4. Tendencias Gerenciales en las Empresas Deportivas

Según Quiroga (2022) desde tiempos atrás, los estudios contemporáneos indagan cómo la cultura del deporte afecta a las decisiones políticas, a los paradigmas económicos e intelectuales, públicos deportivos y el fenómeno de la ampliación del significado del deporte como cultura. Es importante destacar que el deporte es extraordinario, forma parte de todas las culturas y civilización, pero el origen occidental de los deportes olímpicos está caracterizado por las normas, valores y patrones de conducta que prevalecen en Occidente.

Para Ornelas et al. (2022) hoy en día la mayoría de los interesados en las actividades deportivas se aproximan a ellas desde la perspectiva del espectador, enfatizando su dimensión de entretenimiento y también su dimensión económica: consumimos deporte como un espectáculo a sabiendas de que es un negocio que mueve enormes sumas de dinero a escala global.

Estos factores han sido estudiados desde el mercado económico y como ente

de movimiento de masas sociales desde los sentidos emocionales de las distintas culturas.

El deporte mueve gran cantidad de personas entre los cuales cabe resaltar a los equipos competidores y espectadores. Cuanto más profesionalizado es el deporte en cuestión, muchas más son las personas que intervienen en cada uno de los encuentros y durante los entrenamientos: entrenadores, utileros, masajistas, psicólogos, nutriólogos, médicos deportivos, choferes, prensa, entre muchos otros, los cuales interactúan casi siempre en espacios cerrados con los miembros de los equipos participantes.

En el contexto deportivo existen muchas personas implicadas que casi siempre pasan inadvertidas, cabe mencionar: el personal de mantenimiento de las instalaciones (jardineros, carpinteros, plomeros, electricistas, etc.), vendedores de alimentos, personal de taquillas, policías y personal de seguridad asignado dentro de las instalaciones, choferes que transportan a los grupos de animación antes y después del juego, entre otros. Por otro lado, están los espectadores, quienes constituyen el grupo más cuantioso, quienes resultan difícil de calcular, pues simplemente en los traslados se involucran muchas personas (choferes, personal de taquilla del transporte público, otros pasajeros, personal de apoyo vial, vendedores entre otros).

Así pues, la suma de todos estos elementos ha contribuido un replanteamiento de las organizaciones deportivas y de la asistencia a los espectáculos deportivos, ayudando al surgimiento de la nueva dimensión paradójica que interesa destacar aquí. Anteriormente se consideraba la asistencia a los espectáculos deportivos como una actividad que contribuía positivamente al fortalecimiento del tejido social, así como al desarrollo individual (el enriquecimiento de nuestro repertorio emocional, reducción del estrés y la ira, ocio y recreación, hoy día la práctica deportiva demandan estructuras organizacionales bien ordenadas, con una gerencia focalizada en un entorno global turbulento que debe atender grupos sociales con diferentes necesidades y donde debe

prevalecer el uso de la tecnología de la información y la comunicación como herramienta para poder tener un alcance mundial y sumar esfuerzos que contribuyan a mejorar las economías planetarias.

Desde los primeros años en que se vislumbró el renacimiento del deporte competitivo como un medio para mejorar las condiciones del individuo en la sociedad, la mayoría de los clubes deportivos, ligas, uniones, asociaciones y federaciones nacionales operaban exclusivamente bajo el impulso de dos grandes tendencias: por una parte, estaba el enfoque socialista basado en conceptos populistas y, por otra, el enfoque que ponía el énfasis en los derechos del individuo y el apoyo a las organizaciones privadas.

Esta última hacía hincapié en la libertad de elección y permitía a los jóvenes carentes de oportunidades sociales alcanzar la salud física y moral, y evitar comportamientos antisociales y tendencias criminales. La primera, por su parte, se orientaba hacia conceptos tradicionales como el deporte para todos, el deporte como servicio social y el deporte como instrumento educativo. En el pasado, el personal voluntario promovía el deporte a través de actividades deportivas improvisadas, las cuales ofrecían a la juventud de entonces diversión, esparcimiento en los momentos libres y contacto con la comunidad.

Más tarde, los clubes, ligas, asociaciones, federaciones nacionales, entre otros, ofrecieron a los competidores una oportunidad de hacerse héroes locales a través de las competiciones deportivas. El simple disfrute del deporte, combinado con el honor de defender los colores de un grupo, de un colegio, de una universidad o de un club, algunas veces proporcionaba a los jóvenes el placer de convertirse en ídolos reconocidos por la comunidad.

Éste ya no es el caso hoy en día porque todo evento deportivo, incluso en la actualidad, está rodeado por una nueva atmósfera, un conjunto de nuevas relaciones, nuevas actitudes y nuevos comportamientos. Todo ello ha creado el mundo del deporte

comercial tan característico de nuestros tiempos. Los tiempos han cambiado, igual que han cambiado las actitudes y el comportamiento de los individuos. Como resultado, el contexto social del deporte ha sufrido una profunda modificación.

Hoy en día, además de los honores y el reconocimiento público, las nuevas recompensas que esperan a los vencedores son la fama, la gloria, el dinero y el estatus social. Todos los estratos sociales han sido ya afectados por este cambio.

En los deportes exclusivamente profesionales, la condición social, personal, legal o financiera del ganador no tiene ninguna relevancia. Ganar es el nombre del juego y los ganadores se han convertido en los nuevos dioses glorificados en el altar de los beneficios comerciales y la ganancia material, sin importar su condición legal, principios educativos o valores ético sociales.

Con la complicidad de los medios de comunicación, los dirigentes del deporte profesional están tomando el control de las actividades deportivas. Las organizaciones deportivas, ya sean locales, nacionales o internacionales ayudan a quienes dirigen el deporte profesional. A tal efecto, su compromiso permanente y su enfoque prioritario giran en torno al deporte popular en los eventos educativos y las actividades de esparcimiento. Sólo pocos de estos eventos deportivos se organizan de acuerdo con los principios del deporte competitivo, ya que los gerentes profesionales, las federaciones nacionales y las internacionales dan poca o ninguna importancia al bienestar financiero y a las condiciones materiales de los deportistas individuales.

Las organizaciones deportivas a nivel nacional e internacional están abandonando el campo de batalla del deporte competitivo y dejando las actividades del deporte profesional en manos de hombres de negocios y promotores, mientras que ellas mismas están siendo víctimas de constantes presiones políticas y comerciales, y de actitudes hegemónicas. Todo este caos amenaza con destruir, tarde o temprano, las estructuras deportivas actuales y obliga a las federaciones nacionales bien a abandonar

la escena del deporte, bien a permanecer, a cambio de su total sumisión, como observadores pasivos, sin desempeñar un papel preponderante

Al día de hoy, la organización, la administración y la gestión constituyen las fuerzas impulsoras más fiables de las organizaciones deportivas en un país. De hecho, el buen funcionamiento de estos tres elementos es esencial para que cualquier asociación deportiva, club, liga, organizador de eventos u organización deportiva regional alcancen el más alto nivel de eficiencia y resuelvan de manera eficaz los problemas que puedan surgir.

Una buena organización dispone de una estructura coherente de unidades, secciones o departamentos interactivos e interdependientes, como parte de un sistema global. En la mayoría de los casos, las actividades deportivas requieren una buena estructura organizativa para que los deportistas, clubes y equipos, entre otros, puedan participar fácilmente en eventos deportivos. Para lograr esta meta, las unidades competentes de una organización deportiva deben trabajar juntas para alcanzar objetivos y fines claramente determinados.

Ahora bien, administrar es proporcionar oportunamente los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para mantener el cabal funcionamiento de una organización y la ejecución de sus acciones estratégicas.

Una vez se haya definido claramente su estructura, una organización debe disponer de una administración eficiente para apoyar y seguir las diversas acciones de las unidades, y ponerse en contacto con quienes practiquen el deporte. Gestionar es crear y mantener un sistema coherente de procedimientos para la toma de decisiones y para motivar a la gente a identificarse con el sistema y a esforzarse por realizar el plan estratégico de una organización. Esto

implica un flujo de información adecuado, la determinación de las metas y objetivos, la selección de las actividades necesarias para lograr dichos objetivos y la motivación de sus miembros, empleados y voluntarios por igual para trabajar unidos por el logro de dichos fines. Una organización debe ser administrada por gerentes profesionales y competentes desde sus inicios hasta su máximo punto de desarrollo.

Por otra parte, para que una organización deportiva, sea cual fuere su naturaleza, tenga éxito, debe poseer un conocimiento profesional de los principios legales, comerciales, técnicos y organizativos que le permita afrontar profesionalmente las complejas situaciones que surgen de las relaciones con organizaciones internacionales como las federaciones internacionales y la F.I.F.A., el contexto internacional que influye en el rendimiento de las organizaciones deportivas.

La mercadotecnia deportiva no se debe confundir con la comercialización del deporte, pues ambos conceptos tienen un sentido totalmente distinto. La comercialización es la administración o explotación del deporte con ánimos de lucro. La mercadotecnia deportiva es la compra o la venta de la imagen de un evento para financiar dicho evento y otras actividades deportivas y, al mismo tiempo, promover la imagen de un producto.

Aunque las federaciones nacionales son organizaciones sin fines lucrativos, se deben organizar como una empresa privada. Tienen que ser rentables, muy productivas y socialmente viables, y han de mantener también una relación óptima con los medios de comunicación. Las actividades de relaciones públicas son fundamentales para ejercer una influencia positiva en la percepción que tienen los miembros de la comunidad e incluso los medios de comunicación de cualquier deporte, organización, actividad y objetivo.

## 5. REFLEXIONES FINALES

Actualmente, las federaciones nacionales, intercontinentales, organizaciones mundiales como el Comité Olímpico Internacional (COI) y las federaciones internacionales F.I.F.A. tienen la responsabilidad histórica de fijar los límites morales del deporte competitivo y velar por que sean acatados. Sin embargo, estos límites sólo tendrán credibilidad si las organizaciones deportivas nacionales e internacionales están adecuadamente organizadas y debidamente preparadas para prevenir desmanes o que esas organizaciones se conviertan en hegemónicas o promocionen individuos indeseables que involucrados en el deporte impongan condiciones que sobrepasen esos límites morales o que infrinjan sus derechos institucionales.

El mantenimiento de la cooperación y el entendimiento en el deporte sólo será posible si los líderes deportivos a nivel nacional, continental y mundial se eligen entre personas cuyos principios éticos hacen de ellos fieles guardianes de la moral y la integridad legal del deporte, así como de sus instituciones democráticas. A estos líderes, no les deben motivar las ambiciones personales o los intereses plutocráticos, sino más bien deben, por obligación y visión de sus intereses, requerirse tres condiciones esenciales para practicar deporte y participar en competiciones deportivas: apoyo material (oportunidades e infraestructura), apoyo organizativo (planificación y programación) y administración profesional (información continua sobre la organización y gestión clara y eficaz). Es natural que los deportistas deseen ganar. Sin embargo, son los más afectados por las estructuras organizativas deficientes de su país.

En los países en desarrollo, muchas organizaciones esconden su incompetencia detrás de influencias políticas y a veces en las páginas de temerosos medios de información que desean evitar represalias. Los deportistas tienen necesidades que la mayoría de las organizaciones deportivas actuales no satisfacen en su totalidad como, por ejemplo, un lugar para practicar deportes, un evento en el que competir, un entrenador que mejore sus capacidades y habilidades técnicas y un nivel de rendimiento por alcanzar. Si se continúa haciendo caso omiso de esas necesidades, los deportistas se verán obligados a romper la inercia de sus propias organizaciones deportivas y a buscar otras alternativas que ofrezcan acción, entusiasmo y la realización de sus sueños de gloria.

El deporte actual está lleno de conflictos que van desde protestas técnicas hasta juicios civiles, los cuales son el resultado de los fracasos de las organizaciones deportivas nacionales e internacionales: organización inadecuada, gestión ineficaz y administración deficiente. Muchos de estos conflictos son también la consecuencia de que los deportistas sientan que se abusa de ellos y que se hace caso omiso de sus derechos o temen ser declarados culpables de infringir las reglas del juego limpio, del antidopaje o del deporte mismo.

De allí que esas organizaciones deportivas deben ser conscientes de que el deporte significa orden y disciplina en los términos de la ley, especialmente en virtud del reconocimiento que les ha sido otorgado en muchos países como organizaciones privadas encargadas de un servicio público, por lo cual el Estado ha decidido apoyarlas confiriéndoles poderes disciplinarios sobre sus miembros (deportistas y clubes afiliados). Estos poderes requieren que los mismos miembros afiliados establezcan las penas y que las mismas sean aplicadas respetando al máximo los derechos individuales.

Es por ello que la nueva visión y misión de la Federación Internacional de Fútbol Asociado F.I.F.A., se ha destacado en la actualidad por la búsqueda de los sistemas organizacionales idóneos que permitan el desarrollo de la actividad física, pero con el respeto de la innovación organizacional del mercado emergente que por naturaleza y los aspectos desarrollados en

la presente propuesta destacan como una novedosa economía de mercado.

“Después del exitoso proceso de reformas de la FIFA, llegó la hora de fijarse atentamente en el contexto futbolístico mundial para detectar los aspectos en los que deberían concentrarse las acciones del organismo rector. En última instancia, la misión básica de la FIFA consiste en globalizar, popularizar y democratizar realmente el fútbol en beneficio del mundo entero.” (p.01).

## 6. REFERENCIAS

ACOSTA, R. (2005) Gestión y administración de organizaciones deportivas. Editorial PAIDOTRIBO.

BRITO, X, y VAYAS, S. (2022). Geopolítica del fútbol: sobre la globalización del balón. ACADEMO. Enero-Junio 2022. Vol. 9 Nro. 1. p. 103.

CHÁVEZ, Z. MARTÍNEZ, H. (2021). Proceso de innovación desde la perspectiva gerencial empresarial venezolana. ORBIS. 49. 17. Julio 2021. 50-63.

GÓMEZ, M. (2015). El aprendizaje organizacional y su influencia en la innovación dentro de la organización. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información Vol. 2. Núm. 4 julio - diciembre de 2015. pág. 59-65.

INFANTINO, G. (2021) Resumen del año: la visión 2020-2023. (s/f). FIFA Publications. de <https://publications.fifa.com/es/vision-report-2021/resumen-del-ano/ V. 1>

MANJARRES, D. OROZCO, B. LÓPEZ, J. (2017). Innovación tecnológica como herramienta gerencial para el desarrollo organizacional. Boletín virtual. Abril. V. 6-4.

QUIRONGA, S. (2022). Juegos olímpicos. Imágenes, rituales y representaciones en la edad digita. Revista Pensar a Práctica. v. 25.

ORNELAS, J, MARTINEZ, J. (2022). Dos paradojas de las actividades deportivas en la era COVID-19: un diagnóstico desde la filosofía del deporte. Revista de Filosofía, Ética y Derecho del Deporte, vol. 21, p. 39-67.

---

# POLÍTICAS GUBERNAMENTALES EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO

---

## **EGAS MORENO, Fanny Graciela**

Profesora Titular Auxiliar 2 de la Universidad  
Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas –  
Ecuador

Participante del Doctorado en Ciencias  
Contables de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales de la Universidad de Los  
Andes, Mérida-Venezuela

**e-mail:** fanny.egas@utelvt.edu.ec

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0188-6275>

**Recibido:** 19-06-2023

**Revisado:** 21-07-2023

**Aceptado:** 01-09-2023

## RESUMEN

El estudio realiza una revisión descriptiva mediante un análisis teórico y conceptual con carácter científico de las políticas gubernamentales desde la perspectiva del sector público ecuatoriano. En este contexto, las políticas son pautas generales que adoptan los administradores, con criterio profesional para tomar decisiones acertadas, que permitan obtener los resultados esperados en una determinada organización; por consiguiente, se concluye que el rol del Estado, a través de la implementación de las políticas públicas es beneficiar a los individuos de una sociedad, procurando crear para ellos mejores condiciones de vida.

**Palabras clave:** Políticas gubernamentales; Políticas públicas; Sector público.

## GOVERNMENT POLICIES IN THE PUBLIC SECTOR ECUADORIAN

### ABSTRACT

*The study performs a descriptive review through a theoretical and conceptual analysis scientific character of government policies from the perspective of the sector Ecuadorian public. In this context, policies are general guidelines adopted by administrators, with professional criteria to make correct decisions, which allow obtain the expected results in a certain organization; therefore, it concludes that the role of the State, through the implementation of public policies is to benefit the individuals of a society, trying to create for them better life conditions.*

**Keywords:** Government policies; Public politics; Public sector.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo es un esbozo teórico que tiene como propósito examinar las políticas gubernamentales en el contexto del sector público ecuatoriano. En ese sentido, es notable señalar a Thoening (1997), cuando se refiere al campo de estudio de las políticas públicas, que abarca diferentes factores relacionados con el aparato gubernamental, que van desde la identificación de problemas y atención de prioridades de intervención hasta la toma de decisiones, su implementación y seguimiento. Para el logro efectivo de las políticas públicas, la administración central cuenta con los instrumentos necesarios, como el establecimiento de lineamientos y disposiciones legales, junto a la administración de los recursos económicos, reflejados en una sólida planificación fiscal.

En el estado ecuatoriano, la función ejecutiva en el ámbito de sus competencias es la responsable de definir las políticas públicas nacionales, basadas en un “conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales” (Blas, 2014, p. 293). Desde esta perspectiva y en virtud de lo planteado, se puede entender que las políticas públicas se encaminan al desarrollo de lineamientos que garanticen el progreso social basado en principios de igualdad de oportunidades sociales, políticas y económicas. En el contexto de la Nación le corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas dictar las políticas nacionales en materia de finanzas públicas entendidas por Mendoza, García, Morán y Muñiz (2018) como “aquellos recursos financieros manejados a través de políticas nacionales, para el funcionamiento y garantía de la estabilidad económica de cada Nación, estableciéndose con ello, el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes”(p.288).

Desde el punto de vista metodológico, se circunscribe en una revisión descriptiva, a través de la búsqueda de bibliografía proveniente de fuentes primarias, secundarias y terciarias que en términos similares Monroy y Nava (2018), Guerrero

(2015) y Baena (2014), la definen como el proceso de indagación y estudio de fuentes de información física y digital, en busca de una respuesta teórica, interés específico para el lector y articulación con el objeto de estudio; por consiguiente, el investigador debe realizar el análisis, selección y sistematización de los datos leídos, sustentados en bibliografía proveniente de fuentes diversas que cumple el rigor y carácter científico requerido. La estrategia de búsqueda de información relevante del tema incluyó los descriptores: políticas gubernamentales, políticas públicas y sector público. Como principales criterios de selección de la documentación consultada se consideró la aproximación con los objetivos de la revisión y la calidad metodológica de la información encontrada.

## 2. DESARROLLO TEÓRICO

### 2.1. Definición de sector público

En forma genérica y global el sector público agrupa organismos y dependencias administrativas. El Estado, a través de estos organismos y dependencias, hace cumplir la voluntad expresada en las normativas y disposiciones legales que rigen la nación, cuya misión fundamental es satisfacer los intereses colectivos de un conglomerado social.

Al referirnos al sector público, lo asociamos con el Estado, en el marco de un territorio nacional, como una forma de organización social, que establece normas que regulan la vida de los habitantes de una comunidad, por lo tanto,

**Se llama sector público al conjunto que forman las corporaciones, las instituciones y las oficinas del Estado. Debido a que el Estado es una forma de organización de la sociedad, se entiende que aquello que es estatal es público, en el sentido de que no pertenece a una persona o una empresa, sino que es propiedad de todos los habitantes (Pérez y Gardey, 2014).**

Asimismo, Rueda (2011), afirma que la denominación del sector público concuerda con el concepto de administración pública. Tal afirmación, se basa en que el sector público agrupa entidades, organismos o dependencias, propietarias de factores productivos (bienes y servicios) que el Estado ofrece para el consumo permanente de las familias; y, para satisfacer necesidades generales o incentivos gubernamentales a la ciudadanía y empresas de interés social. Las cuales son financiadas con la recaudación tripartita de tributos, en referencia a impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejora, a través de los pagos obligatorios que realicen los citados agentes económicos.

Desde esa visión, el Estado cumple con el papel fundamental de asignación de recursos, función esencial que ha sido ampliamente reconocida y descrita en la teoría económica y por los economistas. Como parte de su actuación el Estado transfiere recursos sin contraprestación a personas naturales y empresas públicas y privadas. Esta asignación de recursos es realizada a través de las entidades y organismos que integran la administración pública que buscan “satisfacer las necesidades de la colectividad mediante la ejecución de obra de infraestructura, producción de bienes y prestación de servicios, teniendo en cuenta los intereses colectivos antes que el interés individual o de un grupo en particular” (Dávalos, 1984, p. 29).

Refiriéndonos a Valle (2013) podemos añadir que, en un contexto universal, el sector público tiene como propósito básico y fundamental mejorar la calidad de vida de los habitantes de una nación, en condiciones de libertad y democracia como derechos esenciales del buen vivir. El cumplimiento de estos propósitos depende de la calidad y eficiencia del sector público y la objetividad de las metas trazadas por el Estado.

La definición de sector público de forma general representa a la sociedad organizada de propiedad colectiva o pública del conjunto de organismos, instituciones y empresas que para su funcionamiento dependen del presupuesto del Estado y que están bajo su control. En función del enfoque teórico

utilizado, la definición del sector público puede variar. En este marco, Jara, C. y Umpierrez, S. (2014), basándose en la obra de Maroto y Rubalcaba (2005: 4), indican que existen por lo menos tres definiciones de sector público, desde el ámbito legal, financiero y funcional, formuladas en función de las organizaciones que la componen. La definición legal se circunscribe al ámbito de los organismos bajo la administración del gobierno que brindan servicios públicos a la colectividad: educación, salud, bienestar social, producción, etc. y los organismos de derecho público, aquellos vinculados o dependientes de la administración del estado, creados para la realización de actividades administrativas de: supervisión o regulación, de prestación o de gestión de servicios públicos, producción de bienes de interés público, entre otros. En la definición financiera, se incluyen además de las organizaciones que conforman la definición legal aquellas que en función de la forma jurídica comercial (privada con fines de lucro o sin fines de lucro) y el tipo de financiamiento clasifican como organizaciones comerciales privadas con o sin fines de lucros que en su mayoría son financiadas con fondos públicos por ejemplo organizaciones que brindan servicios de educación o salud. La definición funcional abarca las dos definiciones anteriores y es la empleada para el desarrollo de esta investigación.

## 2.2. Estructura administrativa del sector público ecuatoriano

Conforme consta en el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva (2002) del Ecuador, la Administración Pública Institucional, se delimita en dos grandes grupos de entidades. Las entidades que tienen la competencia de desarrollar el proceso administrativo, basado en la dirección, organización y control, relacionados con la operatividad de los servicios públicos que prestan a la colectividad conforman un primer grupo. Mientras que al otro grupo pertenecen los organismos con identidad jurídica y patrimonio propio, creados por la ley para el ejercicio de la potestad estatal.

La Constitución de la República del

Ecuador (2008), define con claridad el tejido institucional con el que se conforma el sector público ecuatoriano, presupuestado en los artículos 225, 297 y 315. La función trascendental de las entidades que conforman este sector es la generación y distribución de servicios públicos y el desarrollo de actividades económicas. Por lo tanto, con sustento en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010), el sector público ecuatoriano, se clasifica en dos importantes segmentos: financiero y no financiero. Cada uno de estos segmentos está integrado por distintas entidades y organismos públicos, que de manera general cumplen las actividades encomendadas por el Estado. El sector público no financiero a través de las entidades y organismos creados por la Constitución o la ley ejercerán la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y, el sector público financiero tendrá como fin prestar de forma sustentable, eficiente, accesible y equitativa los servicios financieros, orientará de manera preferente los créditos para incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que posibiliten alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, con el fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

La clasificación del sector público descrita en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, no se contrapone a la distribución determinada por los artículos 225, 297 y 315 de la norma suprema ecuatoriana. Por el contrario, Silva (2005) sostiene “es importante estructurar la organización del sector público de una manera viable, para que facilite la consecución del bienestar de la sociedad (p. 7).

### 2.3. Órgano rector de las finanzas públicas

El ente rector de las finanzas públicas, de acuerdo con lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, es el Ministerio de Economía y Finanzas. Por tanto, corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas la misión de conducir la política fiscal y económica de la nación. Según establece la Normativa

del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (2022), el órgano rector de las finanzas públicas en el país cumplirá con las competencias asignadas para preparar, emitir y dictar directrices, políticas y preceptos legales, técnicos y administrativos de aplicación obligatoria para las entidades públicas, con el objeto de regular y orientar las decisiones financieras y contables de los administradores, funcionarios, servidores, empleados y trabajadores. Además, emitirá los diferentes instrumentos como manuales, acuerdos e instructivos, que garantizan el establecimiento, perfeccionamiento y funcionamiento de los seis componentes del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (SINFIP, de aquí en adelante).

El funcionamiento e implantación integrado de los componentes que conforman el SINFIP: Política y programación fiscal, Ingresos, Presupuesto, Endeudamiento Público, Contabilidad Gubernamental y Tesorería, estarán ligados con lo establecido en Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas emanadas por el gobierno central. Los 6 componentes que conforman el SINFIP serán observados y aplicados por las instituciones, entidades y organismos que integran el sector público, en concordancia con lo señalado en el punto 2.2 de este manuscrito.

Cada componente del SINFIP incorpora el conjunto de procesos que se necesitan para su organización y gestión. Al actuar en forma coordinada y articulada entre sí garantizan el funcionamiento integrado de Sistema en el cumplimiento de su deberes y atribuciones en correspondencia con sus objetivos y principios. Consecuentemente, en los diferentes niveles de gobierno, central, provincial, local o parroquial, según sus modelos de gestión y competencias establecidas en la ley, las finanzas públicas conducirán al desarrollo y estabilidad económica de todos los ecuatorianos, observando principios comunes y universales relacionados con la sostenibilidad fiscal, coordinación, responsabilidad, participación y transparencia. Constitución de la República del Ecuador (2018).

En relación a la política económica,

la Constitución ecuatoriana prioriza como objetivos principales la adecuada distribución de la riqueza nacional, incentivando la producción nacional y el crecimiento económico como vías para asegurar la soberanía alimentaria y energética, promueve el respeto a la vida, la cultura y el desarrollo nacional equilibrado, manteniendo la estabilidad económica, propiciando el intercambio justo de bienes y servicios e impulsando el consumo social y ambientalmente responsable. Rol que en base a las atribuciones conferidas en el ordenamiento jurídico vigente a nivel central le compete al Ministerio de Economía y Finanzas.

#### 2.4. Políticas públicas

En este punto empezaremos realizando un recorrido teórico del concepto de política, en términos administrativos, por lo que, Koonts, H. y Wehrich, H. (2004), consideran que,

**Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general, no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen (p. 157).**

Como se aprecia en el inciso citado, las políticas son guías integrales. Los administradores adoptan las políticas con criterio profesional para tomar decisiones en forma acertada, y que permita obtener los resultados esperados en una determinada organización. Tal aserto es concomitante con lo expresado por Dávalos (1984) al señalar que, en una entidad las políticas son pautas y directrices generales y específicas que orientan las acciones de los administradores, a través del establecimiento de una línea de conducta uniforme e integral que conduzca al cumplimiento de los objetivos propuestos en una empresa.

Entendemos por política pública, las acciones y quehaceres trazados por la administración estatal para el cumplimiento

efectivo de los objetivos y propósitos institucionales que beneficien a un sector determinado.

**desde el origen norteamericano de la disciplina, el concepto aceptado de la política pública fue el de decisión, que se acompañó con una teoría de decisiones más o menos explícita y sólida. La política pública fue entendida como decisión, como el proceso, contenido y resultado de una decisión del dirigente gubernamental, que define y decide los objetivos, la población objetivo, los medios y recursos, las acciones y los actores responsables (Aguilar, 2017, p. 29).**

El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, entidad que pertenece a la Función de Transparencia y Control Social, a través de las políticas de participación ciudadana, control social y rendición de cuentas (2016), establece que “las políticas públicas son todas las acciones que hace o deja de hacer la administración pública para lograr el bien común” (p. 23). Su aplicación da como resultado la gestión institucional mediante la implementación de estrategias que realizan los funcionarios de las entidades públicas, con el propósito de beneficiar y favorecer a individuos de una sociedad, procurando crear para ellos mejores condiciones de vida.

Fuenmayor (2017) concibe a la política pública como el “conjunto de acciones y decisiones llevadas a cabo por diversos actores: económicos, sociales y políticos, con la finalidad de resolver un problema definido políticamente como público” (p. 45). Dichos actores los podemos relacionar con las personas que cumplen un cargo o puesto público, y en el ejercicio de esa potestad estatal deben tomar decisiones basadas en políticas públicas oficialmente diseñadas, aprobadas e implementadas para lograr el buen vivir de la colectividad.

Desde este enfoque, juega un papel fundamental la adopción de acciones y estrategias que implemente el gobierno, para satisfacer las demandas de los actores sociales; tal y como expone,

El análisis de las políticas públicas implica una aproximación a una lectura dinámica acerca de la articulación de las relaciones sociales en el ámbito estatal. En este sentido, son claves las estrategias y los intereses de los actores que se organizan en torno a redes o entramados y según cuestiones socialmente problematizadas que logran permear la agenda pública (Del Río, Vértiz y Ursino, 2014, p. 77).

En el cumplimiento de las políticas públicas, es primordial que el Estado, garantice el interés colectivo por encima de cualquier otro que se contraponga. Así lo afirma Topalov (1979) con relación a que “el Estado, el poder público, guardián del interés general, debe intervenir para hacer que éste se imponga a los intereses particulares” (p.8).

Los derechos consagrados como fundamentales, se encuentran amparados por la Constitución en la cual se define a las políticas públicas como garantías constitucionales de ellos. Por tanto, las políticas públicas en el Estado constitucional de derechos y justicia adoptado según la figura actual de la Constitución del 2008, conforme el artículo 85, deben estar orientados según dispone la ley de leyes hacia la materialización del Buen Vivir y todos los derechos de ecuatorianos y ecuatorianas. Para ello las políticas públicas partirán del principio de solidaridad, sin perjuicio de la prevalencia del interés colectivo sobre los intereses particulares, basados en la equidad y la distribución equitativa y solidaria del presupuesto estatal, con garantías de participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades.

En este sentido, al referirnos al estudio de políticas estatales por Oszlak y O'Donnell (1981), podemos entender que la dinámica del Estado, se centra en la toma decisiones y resoluciones. Cumple un rol preponderante en atender la problemática de la clase, organización o grupo social, bajo la administración y empleo eficaz y eficiente de los recursos que satisfagan la lista de necesidades, prioridades y demandas de sus integrantes. Lo que se hace extensivo

a la ejecución de la obra civil, prestación de servicios, provisión de bienes, como contribución al aporte que realizan los mandantes a través del pago oportuno de los tributos.

Muller, P. (2006), en su obra intitulada “Las políticas públicas”, plantea la necesidad de dar respuesta al problema de diseño y puesta en marcha de las políticas públicas, así como, la aplicación de decisiones por parte de las entidades encargadas de ejecutarlas. El autor en su obra en base a la postura del francés Yves Meny (1989) y el franco-suizo Jean Claude Thoening(1989), identifica cinco elementos que fundamentan la existencia de una política pública.

Distinguimos elementos que son claves en la elaboración de una política pública mismos que la identifican y diferencian de una declaración de intención o de una medida aislada. Una política pública parte del reconocimiento de una insatisfacción social que requiere la solución de un problema que requiere la acción del sector público y de sus actores. Busca modificar u orientar, de forma directa o accionando sobre el entorno, la conducta del grupo social que genera el problema que se pretende solucionar. Comprende diversas decisiones y actividades relacionadas entre sí de forma coherente que requieren de un programa de intervención mediante acciones que le dan continuidad. Las intervenciones constituyen actos formales que siguen una fase de implementación de las medidas que la conforman ya sean actividades contractuales o convencionales, coercitivas o de incentivo, ejecutadas por un individuo o grupo público o privado que busca alcanzar los objetivos predefinidos.

Para hacer efectiva las políticas públicas, debe ponerse en práctica los planes de acción que permitan ejecutar las estrategias diseñadas para tal efecto. Identificando con claridad las actividades, metas, recursos y beneficiarios. En la implementación de las políticas públicas, se requiere de actores que realicen una gestión apegada al cumplimiento de lo que manda, prohíbe y permite la ley, sumado a los valores propios que debe poseer el ser humano, lo que

posiblemente garantice el buen uso de los recursos económicos.

## 2.5. Actores de las políticas públicas

Los actores que intervienen en las decisiones públicas, lo discernimos como: “un individuo, función, grupo, comité, equipo burocrático, una coalición o incluso el Estado y que busca interferir o moldear una política pública” (Melstner, citado por Santibáñez, Barra y Ortiz, 2005, p. 2). Desde sus posiciones de líderes políticos, de opinión, personas influyentes, colectivos, o agrupaciones, como actores oficiales o formales, con atribuciones, competencias, facultades y relaciones descritas en la constitución, las leyes y restantes normativas ocupando cargos de poder dentro de la estructura del Estado; o como actores no oficiales o informales que representan a la sociedad, como colectivo o individuo, que sus intereses serán afectados o beneficiados por la política pública en cuestión. Todos ellos involucrados en el proceso, desde el inicio en todas sus etapas desde el reconocimiento del conflicto pasando por la decisión e implementación.

Al relacionar esta afirmación con los actores de las políticas públicas del Ecuador, reconocemos a los asambleístas de elección popular que conforman la función legislativa, el jefe de estado que en conjunto con el vicepresidente, ministros y subsecretarios integran la función ejecutiva, los órganos de la función judicial, electoral y transparencia y control social; así como, la administración central en sus diferentes niveles de gobierno. A este conglomerado de actores públicos, Santibáñez, Barra y Ortiz (2005), añade al sector privado, conformado principalmente por grupos de interés como medios de comunicación, empresa privada, redes y centros de investigación, universidades, sindicatos, gremios, asociaciones, ambientalistas, comunidad eclesiástica, entre otros.

De acuerdo con el estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Investigación (2005), con referencia a la formulación e implementación de las políticas públicas, intervienen tres

actores protagonistas: El presidente, en su condición de jefe de estado y responsable de la administración pública; los movimientos políticos organizados a nivel nacional y creados para promover la participación ciudadana; y, la asamblea como máximo órgano de la administración legislativa. Considerando los elementos anteriormente planteados, en la elaboración de las políticas estos no son los únicos actores que participan, sin embargo, estos acaparan en gran medida esa responsabilidad.

En la cosa pública, las entidades, organismos e instituciones estatales, a través de su estructura orgánica y funcional, con sus respectivos servidores que la integran, cumplen un papel decisivo en la consecución de las políticas públicas, y en la atención de las necesidades comunes de los ciudadanos. Referente a ello, Fontaine (2015) señala que “las instituciones públicas son parte integrante y necesaria del escenario, del entramado de actores que intervienen en los asuntos propios de las políticas públicas. Es decir, de los asuntos que requieren respuestas políticas y colectivas” (p. 10).

En referencia al papel de las instituciones públicas es de resaltar el rol fundamental que desempeñan en la sociedad, como actores al servicio exclusivo de los ciudadanos. Las instituciones públicas representan, por un lado, un sector importante dentro del sistema económico de las naciones, financiado con el esfuerzo de los ciudadanos; y, por otro son el sector que tiene la responsabilidad y el deber de velar por los derechos constitucionales y universales de los ciudadanos, de su bienestar, su libertad y seguridad. En su actuar recae la calidad de las políticas públicas. De su intervención, control, promoción, prevención, rendición de cuentas y transparencia depende el progreso económico, social, político, ambiental y cultural de la Nación, de ahí, la importancia de que las instituciones estatales cumplan adecuadamente con las responsabilidades encomendadas.

Roth (2002), presenta una desagregación de las políticas públicas a través de la propuesta por Jones (1970), que distingue cinco fases cíclicas y secuenciales para

el desarrollo de las mismas. Las fases de identificación del problema, formulación de soluciones, toma de decisiones, implementación y evaluación; las denomina como el ciclo de la política pública, dado que incorpora actividades, escenarios y actores responsables de su ejecución para cada etapa.

En esta herramienta propuesta por Jones (1970), se evidencia un modelo normativo y

operativo para la gestión de los involucrados en implementar políticas públicas, lo suficientemente general como para permitir su adaptación y utilización en cualquier contexto. En la tabla 1, se identifican las cinco fases que conforman el ciclo de la política pública, basada en las principales actividades y actores de su programación y ejecución, a partir del marco construido por Roth (2008).

**Tabla 1. Principales actividades y actores de la política pública**

	<b>Actividades</b>	<b>Actores</b>
I. Identificación e institucionalización de un problema	Valores, acontecimientos, intereses, demandas y agenda pública.	Partidos, movimientos sociales, gremios, medios, políticos, administración pública, comunidad, etc.
II. Formulación de soluciones o acciones	Elaboración y valoración de respuestas, selección de criterios.	Cuerpo legislativo, gremios, administración pública, organizaciones políticas y sociales, ONG, etc.
III. Toma de decisión	Encontrar una coalición mayoritaria, legitimación.	Cuerpo legislativo, presidente, ministro, gobernador, prefecto, alcalde, etc.
IV. Implementación	Ejecución, gestión, efectos concretos.	Administración pública, ONG, empresa privada, etc.
V. Evaluación	Reacciones, juicio sobre los efectos, medición, valoración, propuestas de reajuste.	Medios, expertos, administración pública, responsables políticos, organizaciones políticas y sociales, gremios, afectados, ONG, etc.

Fuente: Roth (2008:79).

A mi manera de discernir este modelo, integrado en la tabla 1, se ajusta a los requerimientos de los gestores de las políticas públicas en los diferentes niveles de gobiernos. De acuerdo a las competencias de los actores y el nivel de gobierno tienen el deber de ponerlas en funcionamiento, con la participación de los actores, involucrados y

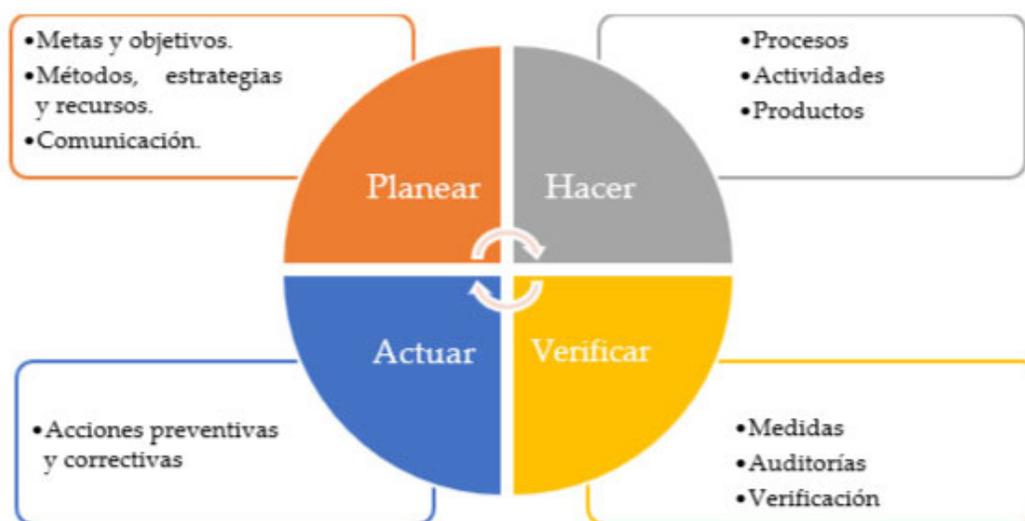
comunidad en general. Son estos últimos los que de cerca expondrán sus necesidades e intereses colectivos, factibles de cristalizarse al realizar el seguimiento y evaluación permanente de las mismas. Las actividades de seguimiento y evaluación permitirán detectar con oportunidad los posibles errores que puedan trasgredir el cumplimiento de

los fines, objetivos y eficiencia de la gestión institucional.

El diseño e implementación de las políticas públicas basadas en el ciclo de Deming (PHVA), tendría una resultante de

alto impacto, al proporcionar productos de calidad a la ciudadanía. La identificación de cada uno de los componentes que conforman dicho modelo, se expresa en la siguiente figura, cuya fuente es Zapata (2015).

**Figura 1** Ciclo de Deming (PHVA)



Fuente: Elaboración propia con base a Zapata (2015).

En la figura 1 se puede distinguir el ciclo de Deming (PHVA), se sugiere que el empleo la herramienta PHVA para el diseño e implementación de las políticas públicas produciría una mejoría en la calidad, de las mismas. Se toma como punto de partida las ventajas identificadas en el uso del ciclo de Deming asociadas a la capacidad para identificar y abordar las causas fundamentales de los problemas con flexibilidad suficiente para garantizar la adaptabilidad de su uso en cualquier institución, proceso o actividad. Estos elementos la hacen una herramienta inestimable para cualquier institución comprometida con la mejora

continua. Se asume la relevancia de su empleo considerando que las características de las políticas dependen de la calidad de las instituciones de gobierno. En consecuencia, las políticas públicas podrían ser implementadas mediante la adopción de modelos de gestión con enfoques de calidad.

Por su carácter público, Aguilar (2010) considera que la formulación, decisión y ejecución de las políticas públicas, es una responsabilidad compartida entre el gobierno y la sociedad, e esta nueva modalidad de establecer estrategias de acción, exige al Estado, implementar mecanismos de

participación ciudadana que incidan en la gestión de lo público. La importancia de esta participación de la ciudadanía radica en la posibilidad de ejercer su derecho de participar en el poder político y tener acceso de algún modo a las determinaciones de los gobiernos como ciudadanos comunes en asuntos que directamente pueden beneficiarlos o desfavorecerlos.

La carta magna del estado ecuatoriano, en su artículo 85, establece que, con el proceso de formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas, se garantiza la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades. Todas ellas con garantías del legítimo goce de los derechos constitucionales del buen vivir, al realizar la asignación equitativa y solidaria de los recursos económicos para el cumplimiento de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos, prevaleciendo el interés general sobre el interés particular.

La función ejecutiva, integrada por ministerios, secretarías y consejos sectoriales de política, en el marco de sus atribuciones, son los encargados de definir la política pública nacional. Los programas y proyectos del Plan Nacional de Desarrollo estarán sujetos a la política pública nacional y, utilizarán mecanismos de participación que incorporen a los sectores involucrados tanto en lo público como en lo privado.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010).

El Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 (2021), elaborado en cumplimiento de esa potestad estatal por la Secretaría Nacional de Planificación, ha formulado 5 ejes, 16 objetivos, 55 políticas y 130 metas. El eje económico, con su respectivo objetivo 4 establece garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente. Se relacionan al objetivo económico 4, 6 políticas públicas. La responsabilidad principal en el cumplimiento de tales políticas, recae en el Ministerio de Economía y Finanzas, junto con otras entidades vinculadas sobre la materia.

A razón de ello el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (2022), establece las normas técnicas definidas por componentes de la gestión de las Finanzas públicas: Presupuestos, Contabilidad y Tesorería como instrumentos de política con el objetivo de facilitar el cumplimiento de todas las disposiciones relativas a nivel nacional, para todos los niveles y actores relacionados y responsabilizados con el proceso. A manera de síntesis, se resumen en la tabla 2, los componentes de la gestión financiera, en lo que respecta particularmente al manejo y administración de los recursos públicos, por parte de las entidades del sector como instrumentos de políticas públicas.

**Tabla 2. Políticas públicas en la gestión financiera**

<b>Política</b>	Presupuestaria	Las fases del ciclo presupuestario se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de forma que el presupuesto constituirá el instrumento para concretar los planes de desarrollo y la ejecución de las políticas públicas. Se constituirá en el instrumento de la política fiscal de ingresos, gastos y financiamiento para la consecución de los objetivos del fortalecimiento y sostenibilidad fiscal.
	Contable	Constituyen los lineamientos, directrices, principios, bases, reglas, procedimientos específicos y pautas básicas que guían el proceso contable para generar información consistente, relevante, verificable y comprensible; hacen referencia a las técnicas cualitativas y cuantitativas de valuación de los hechos económicos en el momento en el que se realiza el registro contable.
	Tesorería	Se orienta a la administración eficiente de los recursos, susceptible de modificaciones para adaptarla a las circunstancias que imponga su ejecución.

**Fuente:** Elaboración propia, con base en Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (2022)

## 2.6. Toma de decisiones en políticas públicas

En el sector público es crucial tomar decisiones tendientes a dar respuestas a los problemas habituales de una sociedad, basado en el diseño de las políticas de Estado, a través del buen uso de los recursos públicos, que permitan ejecutar de manera eficiente los servicios que presta el gobierno central; a partir de este justificativo, es necesario considerar que,

Los resultados de un proceso de toma de decisiones de política pública dependen de la interacción de tipos diferentes de actores, con diferentes objetivos y roles, dentro de una network o entramado que puede tener diferentes características, que intercambian recursos, utilizando diferentes modalidades de interacción, para conseguir un acuerdo, dentro de un contexto decisional determinado (Dente y Subirats, 2014, p. 70).

Se distingue una relación entre los recursos (políticos, económicos y financieros, legales y cognitivos) que permite explicar la diversidad de roles asumida por los actores y el nivel de influencia o autoridad que estos ejercen en los procesos de política pública. Lo expresado nos permite denotar que los diferentes actores que intervienen en el proceso de toma de decisiones utilizan los recursos a su disposición para legitimar sus argumentos y defender la posición que representa mejor sus objetivos.

De lo anteriormente referido se concluye que, en el proceso decisorio en las entidades públicas, se debe tener en cuenta dos factores fundamentales, los actores y los recursos, condiciones básicas e imprescindibles para lograr una buena gestión y funcionalidad de los servicios que desarrolla el Estado en favor de sus mandantes; tal y como exponen Santibáñez, Barra y Ortiz (2005),

Lo que respecta a los elementos y recursos son el factor fundamental en el esquema teórico que pretenden dar dinamismo a unos actores que son definidos como fuerzas intervinientes

en el proceso de toma de decisiones de una sociedad. Recursos y elementos son categorías conceptuales necesarias para entender de qué manera se articulan intereses, posturas antagónicas y consensos en torno a las políticas públicas. En síntesis, sirven para entender que herramientas y como son utilizadas por quienes buscan influir en el poder político y que se va manifestando en la sociedad a través del juego democrático (p.19).

De manera similar al argumento anterior, se refuerza el papel de actores y recursos en el proceso de toma de decisiones en las políticas públicas. De forma independientemente al papel crucial que dimana de la autoridad gubernamental en el proceso de toma de decisiones, intervienen actores o grupos con diferentes posiciones (políticos, económicos, sociales, culturales, administrativos, académicos, científicos, la prensa, instituciones, organizaciones u otros) con capacidad diferente para movilizar recursos de poder y persuadir a los restantes actores. Estas asimetrías de poder asociadas a la disponibilidad de recursos, intereses, posturas etc. pueden llegar a ser transformadas en la práctica por medio de consensos, alianzas, coaliciones o acuerdos de interés para los distintos actores o grupos.

En este mismo orden de cosas y a modo de conclusión coincidimos con lo expresado por González y Gómez (2007) cuando expresan que:

El proceso de toma de decisiones en Políticas Públicas, depende fundamentalmente de los recursos de poder movilizados por los diferentes grupos o actores interesados en la situación problemática, así como de la capacidad de los mismos (stakeholders) de persuadir a los demás grupos o actores y posteriormente consolidación de los intereses propios en la decisión, en las relaciones de los sistemas políticos hay un énfasis en el poder, la lucha interna y la experiencia (p.91).

En el caso particular de las decisiones

financieras basadas en políticas públicas es de resaltar la relación de estas con la temporalidad (corto plazo, mediano, largo plazo) en la que deben reflejarse los resultados esperados de las políticas, programas y proyectos incorporados en el Plan Nacional de Desarrollo, constituyendo el espacio temporal un primer elemento de clasificación de la decisión financiera. Al respecto, Blank (1990) acota que a mayor tiempo menor es la prioridad y viceversa.

En el terreno de las políticas públicas el espacio temporal adquiere mayor significancia debido a los cortos tiempos políticos-administrativos que requieren asignar gran prioridad ante la necesidad de una respuesta política por lo general urgente a las problemáticas sociales. Es de mencionar la relevancia que adquiere para este proceso la capacidad de toma de decisiones de los actores en cuanto a la rapidez de respuesta en un espacio temporal reducido.

### 3. CONCLUSIONES

- Las políticas públicas son de aplicación obligatoria, ya que están enmarcadas en el ordenamiento jurídico supremo y demás leyes conexas sobre la materia. El no aplicarlas podría crear un desbalance con afectación directa al Estado y la sociedad, puesto que representa un derecho constitucional.
- Existen métodos y mecanismos que pueden ser adoptados para mejorar la gestión financiera que se debe enmarcar en las políticas públicas que disponga y apruebe el Estado.
- En una sociedad moderna, para el desarrollo de una productiva gestión financiera es necesario disponer de políticas públicas claras, aplicables y sostenibles que permitan la toma de decisiones en todos los niveles de gobierno en el sector público y privado, lo cual, tendría como resultado productos de mejor calidad para el beneficio de todos los actores.
- El proceso de toma de decisiones es uno de aspectos más significativos para caracterizar una Política Pública.

### 4. REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2010). Política Pública. Grupo editorial siglo veintiuno. México, D. F. Disponible en [http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i\\_pp\\_eap.pdf](http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i_pp_eap.pdf)
- Aguilar, L. (2017). Entrevista sobre Comunicación Política. Más Poder Local Magazine. (31), 26-33. Recuperado de <http://www.maspoderlocal.es/ediciones/comunicacionpoliticas-publicas-ambito-local-n31/>
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria. Disponible en <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/40362>
- Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Investigación (2005) La Política de las Políticas Públicas, Serie Ideas para el Desarrollo de las Américas, Volumen 8.
- Blank, L. (1990). La Administración de las organizaciones: Un enfoque estratégico. Ed. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, Santiago de Cali.

- Blas, M. (2014). Diccionario de Administración y Finanzas. Estados Unidos de America: Palibrio LLC
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010). En Registro Oficial Suplemento N° 306 de 22 de octubre de 2010.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). En Registro Oficial N° 449 de 20 de octubre de 2008.
- Dávalos, N. (1984). Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría. Editorial Ecuador. Quito. República del Ecuador.
- Del Río, J., Vértiz, F. y Ursino, S. (2014). La acción pública en el espacio urbano. Debates y reflexiones en torno a la noción de política urbana. Revista Estudios Sociales Contemporáneos (11), 76-86. Disponible en [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/109194/CONICET\\_Digital\\_Nro.24d07f13-96c2-4e1c-b798-56401cd86359\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/109194/CONICET_Digital_Nro.24d07f13-96c2-4e1c-b798-56401cd86359_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Dente, B. y Subirats, J. (2014). Decisiones Públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas. Barcelona: Ariel.
- Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva (2002). En Registro Oficial N° 536 de 18 de marzo de 2022.
- Fontaine, G. (2015). El análisis de políticas públicas, Conceptos, Teorías y Métodos. Barcelona: Anthropos Editorial. Quito: FLACSO Ecuador.
- Fuenmayor, J. (2017). Actores en las decisiones públicas: aportes desde el enfoque de análisis de políticas. Económicas CUC, 38(2), 43-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econuc.38.2.2017.04>
- González, C. H., & Gómez, C. W. (2007). El proceso de toma de decisiones en políticas públicas. PROSPECTIVA. Revista de Trabajo Social e Intervención Social, 12, 75–104. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/5742/574261798004.pdf>
- Guerrero, G. (2015). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria. Disponible en <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/40363>
- Jara, C. y Umpierrez, S. (2014). Evolución del sector público ecuatoriano desde 1998 a 2013. Revista Enfoques. Vol. XII. N° 21. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4954784.pdf>
- Koonts, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. Séptima edición. México, D. F.
- Maroto, A. y Rubalcaba, L. (2005). The Structure and Size of the Public Sector in an Enlarged Europe. Innovation in the Public Sector. Oslo, Noruega: Nifu Step. Recuperado el 17 de Enero de 2023, de <http://survey.nifu.no/step/publin/reports/d14Size.pdf> Medina, W. y Morocho, Z. (2015). Contabilidad Gubernamental. Ediciones UTMACH. Ecuador.
- Mendoza, W. M., García, C. M., Morán, J. H., & Muñiz, G. E. (2018). Las Finanzas Publicas en el Ecuador y su incidencia en la economía del país. Dominio de Las Ciencias, 4(4), 284. DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.841>

- Mény, Y, y Thoening, J.C. (1989) Politiques publiques. Paris, PUF, COL." Themis"
- Monroy, M. y Nava, N. (2018). Metodología de la Investigación. Grupo Editorial Éxodo. Disponible en <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/172512>.
- Muller, P. (2006). Las políticas públicas. Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia. Disponible en <https://cursodeposgrado.files.wordpress.com/2011/08/muller.pdf>
- Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (2022). En Acuerdo Ministerial No. 0048 de 10 de agosto de 2022. Disponible en <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/08/Normativa-te%CC%81cnica-SINFIP-2022.pdf>
- Oszlak, O. y O' Donnell, G. (1981). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. Documento G.E. CLACSO (4), Buenos Aires: CEDES.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2014). Definición de sector público - Qué es, Significado y Concepto. Disponible en <https://definicion.de/sector-publico/>
- Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 (2021). Secretaría Nacional de Planificación. Quito – Ecuador.
- Políticas de participación ciudadana, control social y rendición de cuentas (2016). Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Disponible en <https://www.cpcs.gob.ec/wp-content/uploads/2016/02/POLITICAS-PUBLICAS.pdf>
- Roth, A. (2002). Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación. Ediciones Aurora. Bogotá, D.C.
- Roth, A. (2008). Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas: ¿de la razón científica al arte retórico? Estudios Políticos, 33, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, 67-91. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16429061004>
- Rueda, N. (2011). La eficiencia y su importancia en el sector público. eXtoikos. N° 1. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4017945.pdf>
- Santibáñez, A., Barra, M. y Ortiz, P. (2005). La racionalidad de los actores en políticas públicas: un esquema teórico para entender el funcionamiento de las democracias modernas. Recuperado de [http://www.colpos.mx/tabasco/diplomado/3y4demarzo/actores\\_en\\_politica.pdf](http://www.colpos.mx/tabasco/diplomado/3y4demarzo/actores_en_politica.pdf).
- Silva, F. (2005). Administración Pública Local. Impresión Taller Gráfico Nuevo Día. Segunda edición. Quito. Ecuador.
- Thoening, J. (1997). Política pública y acción pública. Gestión y política pública, VI (1), 19-37.
- Topalov, C. (1979). La urbanización capitalista. México: Edicol.
- Valle, V. (2013) El papel del sector público en una economía moderna. eXtoikos. N° 9. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4690742.pdf>
- Zapata, A. (2015). Ciclo de la calidad PHVA. Editorial Universidad Nacional de Colombia. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/129837>

---

# APROXIMACIONES TEÓRICAS DE LOS ARQUETIPOS DESDE LOS APORTES DE LOS INVESTIGADORES

---

**MIDEROS Q., Vanessa L.**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de los Andes, Mérida-Venezuela

**e-mail:** lmideros@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0209-2311>

**Recibido:** 15-15-2023

**Revisado:** 21-07-2023

**Aceptado:** 11-09-2023

## RESUMEN

Los arquetipos representan los patrones conductuales de los agentes profesionales pertenecientes a organizaciones, enfocados a la eficiencia y al éxito existente desde la década de los sesenta y prevalecientes al cambio. Por lo que el objetivo se centra en analizar las aproximaciones teóricas de los arquetipos desde los aportes de los investigadores Kirkpatrick y Ackroyd, reewood y Hinings, Miller y Friesen, Johnson, Senge, Jung, Amat, Kaufmann, Kelley, Taborga, Groysberg et al., Lacroix-Sablai, Cameron y Quinn y Morgan, fundamentándose en el diseño metodológico documental, ermitiendo recaudar información valiosa sobre los arquetipos organizacionales, determinar la necesidad de identificar y relacionar los patrones de los agentes profesionales dentro del ambiente laboral de una organización para establecer el arquetipo y posterior proponer acciones para mitigar el impacto del mismo.

**Palabras clave:** Arquetipos, organización, cambio organizacional, arquetipos organizacionales.

## *THEORETICAL APPROACHES TO ARCHETYPES FROM THE CONTRIBUTIONS OF RESEARCHERS*

### *ABSTRACT*

*The archetypes represent the behavioral patterns of professional agents belonging to organizations, focused on efficiency and success existing since the sixties and prevailing to change. Therefore, the objective is focused on nalyzing the theoretical approaches of the archetypes from the contributions of the researchers Kirkpatrick y Ackroyd, Greenwood y Hinings, Miller y Friesen, Johnson, Senge, Jung, Amat, Kaufmann, Kelley, Taborga, Groysberg et al., Lacroix-Sablai, Cameron y Quinn y Morgan, based on the documentary methodological design, allowing to collect valuable information on the organizational archetypes, determine the need to identify and relate the patterns of professional agents within the work environment of an organization to establish the archetype and subsequently propose actions to mitigate its impact.*

**Keywords:** *Archetypes, organization, organizational change, organizational archetypes.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El proceso de cambio organizacional desde los conceptos de la teoría de los arquetipos ha explorado un cuerpo de investigaciones previas para comprender los fundamentos teóricos y metodológicos y con el objetivo de examinar el concepto de arquetipo, implícito en diversos enfoques contemporáneos; y, cuestionar la utilidad de estas ideas para comprender el cambio organizacional.

En este contexto, el ámbito metodológico que condujo el presente artículo, lo fundamentó la investigación cualitativa, aplicando como enfoque epistemológico los postulados de Kirkpatrick y Ackroyd (2003), que se refieren a la teoría del arquetipo y la organización profesional cambiante: una crítica y alternativa.

Por ello, los teóricos organizacionales pueden estar entrando en una nueva fase en sus esfuerzos por comprender la importancia de los modelos organizacionales alternativos y la dinámica de su desarrollo. El descubrimiento de arquetipos o configuraciones organizacionales parece cada vez más atractivo, con un enfoque creciente en su transformación y desarrollo (Johnson, 1987; Miller y Friesen, 1980, 1984; Mintzberg, 1983).

La metodología utilizada en este artículo se basa en la documentación bibliográfica, caracterizada por recopilar información relevante de documentos, análisis, crítica e interpretación, que permiten aportar información innovadora por medio de la elaboración de consultas a través de documentos, libros, publicaciones periódicas, estadísticas, sistemas de información computarizados y revisiones exhaustivas, permitiendo el discernimiento de los teóricos que fundamentan la investigación. Por lo que el objetivo central permitirá analizar las aproximaciones teóricas de los arquetipos desde los aportes de los investigadores.

## 2. REFLEXIONES TEÓRICAS

### 2.1. Introducción a los arquetipos

Es el filósofo Platón (1991), el primero en introducir la palabra arquetipo en sus diálogos, definiendo las formas principales encontradas en el mundo de las ideas. Por lo tanto, para la filosofía platónica los arquetipos son causas ontológicas que existen independientemente de la experiencia (de las causas a los efectos y de lo universal a lo particular), entidades eternas, subsistentes que se encuentran en un plano superior al de los sentidos en el mundo.

Así mismo, para Mejías y Díaz (2020), la palabra arquetipo desde la etimología, sirve o es ejemplo de perfección de algo y copia, modelo o forma. Es decir, que los arquetipos tienen un origen, forma o patrón, que las encontramos en el universo.

Sin embargo, Greenwood y Hinings, (1988), “El concepto de arquetipo deriva de la idea de que las organizaciones operan con un número limitado de configuraciones de estructura, estrategia y entorno” (p.294).

En este sentido, Miller y Friesen (1984) además, argumentan que, para comprender los arquetipos debemos entender que “Las configuraciones están compuestas de elementos estrechamente interdependientes y que se apoyan mutuamente, de modo que la importancia de cada elemento puede entenderse mejor haciendo referencia a toda la configuración (p.1).

El punto principal del análisis, es que el diseño organizacional debe considerarse en términos de patrones o coherencia entre elementos, ya que los atributos y procesos estructurales dentro de una organización a menudo comparten un contexto o dirección común que forma un arquetipo, por lo tanto, para comprender el cambio estructural y las dificultades que tiene una organización es crucial comprender a los arquetipos.

Agregando a lo anterior, el descubrimiento de arquetipos o configuraciones organizacionales parece cada vez más atractivo, con un enfoque creciente en su transformación y desarrollo (Johnson, 1987; Miller y Friesen, 1980, 1984; Mintzberg, 1983).

Además, es necesario recalcar que muchos académicos han desarrollado teorías, las cuales pone de manifiesto que los arquetipos son estructuras de una organización que formulan valores subyacentes, mismos que son sumamente importantes para la comprensión sobre el cambio organizacional.

Habría que decir también que para Amis et al., (2002), “La mayoría de los cambios tienen lugar dentro de un diseño arquetípico e implican que la organización realice una serie de modificaciones relativamente menores en un intento por mejorar la coherencia,” (p.438). Con esto los autores quieren decir, la importancia que tienen los arquetipos al momento que las organizaciones realizan cambios, aunque estos cambios sean relativamente pequeños, con la finalidad de que los procesos de referidas organizaciones sean coherentes.

## 2.2. Arquetipos organizacionales

A pesar de su relevancia contemporánea para teorizar cambios estructurales, la idea de arquetipo en las organizaciones proporciona una base que constituye un cambio estratégico que rompe el marco organizacional, siendo un medio para comprender y generar transformaciones paradigmáticas en corporaciones, (Johnson, 1987).

Esta concepción representa un conjunto de estructuras y sistemas consistentemente reflejo de un único esquema interpretativo subyacente, Kikulis et al., (1992). Una implicación importante de esta definición, con su énfasis en el significado central del esquema interpretativo, es que los arquetipos son probablemente institucionales. Baum y Oliver (1991) demostraron que las organizaciones aumentan su capacidad de supervivencia al ajustarse a las normas

institucionales, sugiriendo que la búsqueda de arquetipos debe comenzar dentro de una esfera institucional o sector industrial, pues es allí donde se encuentran las prescripciones y proscipciones institucionales Greenwood y Hinings, (1988), o lo que Child y Smith (1987) y Johnson (1987)) denominadas “recetas estratégicas”.

En efecto, los arquetipos son modelos mentales representados que facultan a los integrantes de una organización imprimir de significado a aquello que hacen de manera conjunta. Se pudiera expresar que son una especie de brújula que permite alinear valores, actitudes y comportamientos (Espejo y Reyes, 2016).

Realmente los arquetipos son estereotipos cerebrales permanentes, que representan el comportamiento del inconsciente colectivo, intencionados a encontrar transformaciones en las corporaciones modernas, envuelto en la tribu corporativa e influyendo en la cúspide organizacional, disminuyendo las debilidades del equipo de trabajo, con la aplicación de estrategias guiadas por consultores y mentores, y enfocadas a la efectividad empresarial Groyberg et al., (2018). Permitiendo resaltar en las organizaciones problemas de desempeño o dificultades en la implementación de procesos de cambio en los sistemas organizacionales (Espejo y Reyes, 2016).

La heurística para reconocer las transformaciones en consonancia con el propósito que se le adscribe, es aumentar la complejidad potencial de la organización, intencionado a que todos los participantes tengan la oportunidad de desarrollar sus talentos, diseñar mejoras y ejecutar las acciones donde sea factible y necesario, Tabora (2011). Constituyendo una herramienta organizacional enfocada al pensamiento sistemático bajo una estructura auto organizativa que respalden procesos de indagación sin reemplazo (Espejo y Reyes, 2016).

Por consiguiente, se menciona que los arquetipos organizacionales son métodos implementados en las corporaciones modernas por modelar y promover métodos de supervivencia y crecimientos

de tribus, esenciales en la actualidad para la supervivencia corporativa, (Groysberg et al., 2018). Sin embargo, han evolucionado, adaptándose a la dinámica empresarial actual permitiendo identificar las dificultades organizacionales, fortaleces esas debilidades para obtener totalidades de logro (Lacroix-Sablayrolles, 2009).

Así mismo, estos modelos pueden revelar, a través del método de la observación o un determinado diagnóstico, fallas de identidad o estructurales, o ambas simultáneamente. Diagnosticando por medio de la indagación, hipótesis definidas que reflejen deficiencias, revelando nuevas posibilidades de acción en una situación, generalmente usados por auditores de procesos o de segundo orden (Espejo, 2008).

Los arquetipos corporativos tratan solo con una banda estrecha de todas las posibles expresiones del Anima y el Animus (el arquetipo del anima representa las imágenes subconscientes de lo femenino; de la misma manera, el animus incluye expresiones usualmente asociadas con la energía masculina), no hay niños en las corporaciones y también quedan excluidos hombres y mujeres mayores de sesenta y cinco años. Personas físicas pre y post corporativas seguramente influyen en lo que sucede en las corporaciones, pero son periféricos a las principales actividades (Jung, 1982, 1989).

Es importante conocer la cultura organizativa que predomina en la corporación, conociendo la diversidad cultural o arquetipos culturales semejantes, indagando, definiendo las características propias que puedan fortalecerse enfocadas a obtener diferentes resultados evolutivos.

En este sentido, un arquetipo requiere dos pasos fundamentales: Primero, los esquemas interpretativos subyacentes dentro de un sector institucional tienen que ser aislados. En segundo lugar, deben descubrirse las implicaciones estructurales y procesales de estos esquemas interpretativos, (Greenwood y Hinings, 1993).

### 2.3. Arquetipos o pistas de diseños

El lenguaje de pistas debe dar cuenta de la exploración de una organización a lo largo del tiempo, permitiendo no solo la posibilidad de una transformación radical, sino también transformaciones fallidas entre arquetipos de diseño y la ausencia de cambio, situación que se corrobora con el argumento, establecido por (Greenwood y Hinings, 1998, p.303):

**El proceso de identificación de arquetipos de diseño organizacional es un enfoque importante para el trabajo teórico y empírico, pero la preocupación central aquí es mapear y explicar la incidencia, naturaleza y causa de los movimientos y la ausencia de movimiento entre arquetipos. Tales movimientos e inercias se denominan 'pistas'.**

La importancia de definir arquetipos para apoyar esquemas interpretativos es que la transición de un arquetipo a otro puede no ser fácil de lograr, por esta razón los arquetipos de diseños pueden llegar a tener la particularidad de un paradigma de la concepción del mundo e incomprensible, por esta razón, para (Greenwood y Hinings, 1998), “Es importante enfatizar que el concepto de arquetipos de diseño no niega el cambio” (p.301).

En efecto, las organizaciones se conciben como sistemas dinámicos cambiantes, influidas por factores externos, regularidades internas y patrones emergentes, todos vinculados a la acción humana y toma de decisiones, de allí la relevancia de los arquetipos, debido a que contribuyen a identificar esquemas interpretativos de las estructuras de pensamiento, acciones laborales, resultados obtenidos, paradigmas organizacionales, intencionados a modelar la praxis colectiva eficiente y eficaz. Es por ello que en la investigación se constituirán diversas aproximaciones teóricas que argumenten la afectación por esquemas interpretativos en organizaciones con modelos organizacionales técnicos.

## 2.4 Características de los arquetipos en la organización

Toda institución tiene su identidad organizacional canalizada a la visión y sentido del logro de la empresa, con sus respectivos pilares, prototipos, estándares, procesos y normas orientadas al funcionamiento eficiente, contribuyendo en su manera particular de manifestar su razón de ser, reflejando los valores culturales organizacional y la imagen de sus respectivos fundadores, apoyado en modalidades o patrones denominados arquetipos, basados en tipologías desarrolladas.

Considerando los patrones funcionales de comportamientos eficaces y los procesos que abordan el constante ambiente de cambio en organizaciones, algunos teóricos han clasificado los arquetipos en cuatro categorías.

Si los agentes profesionales conforman una comunidad en la que todos se apoyan y se sienten emocionalmente unidos, con valores organizacionales que giran en torno al humanismo, la organización emplea como modalidad el arquetipo “tribu”, caracterizado por un líder que guía, aconseja y establece una conexión empática, sobrepasando jerarquías y privilegios. Generalmente las organizaciones que implementan la modalidad tribu, mantienen un sentido de compromiso organizacional elevado por su arraigo en el humanismo, la solidaridad y armonía en el ambiente laboral. E incluso, incluyen al ambiente externo como colaboradores, clientes y proveedores (Cameron y Quinn, 2006).

De ahí que la comunicación organizacional se manifieste de forma empática y respetuosa. Generando un ambiente organizacional cotidiano de reconocimiento e integración, con sistemas de valores enmarcados al afecto y la aceptación, prevaleciendo la afinidad sobre la lógica y una fuerte necesidad de ser aceptado y hacer lo que la comunidad organizacional necesite (Taborga, 2011).

Así mismo, existen organizaciones que operan como si fueran un mecanismo

basado en el tiempo, con ambientes monótonos y repetitivos, una dinámica de sumergirse en sus obligaciones hasta que concluya la jornada y los lapsos de descansos establecidos en horarios. A este tipo de patrón Morgan (1997) lo clasificó como el “Arquetipo Máquina” caracterizado por una identidad organizacional que gira en torno a sus deberes laborales, diseñadas a imagen y semejanza de una máquina y, en consecuencia, se espera que sus agentes profesionales se comporten como piezas de maquinaria.

En esta variante organizacional, los líderes priorizan la eficiencia operacional, el sentido del deber y el cumplimiento normativo. Se privilegia la planeación rigurosa y estandarización de procesos, (Cameron y Quinn, 2006). Por su parte, Taborga (2011), las organizaciones basadas en este arquetipo, requieren una estructura jerárquica en las que cada agente profesional se limita a sus funciones de cargo, conduciendo a un sentido excesivo del orden, inflexibilidad, carencia de creatividad, la micro gestión y la deshumanización del ambiente organizacional.

Como tercer arquetipo, está el “Camaleón” simbolizado su patrón organizacional enfocado a la apertura y flexibilidad, adaptándose exitosamente a los cambios sociales, políticos y económicos de su contexto, amoldando su dinámica a las cambiantes necesidades del mercado. Su ambiente organizacional es dinámico y creativo, con líderes innovadores y estrategias en la toma de dediciones ante eventualidades y riesgos, se caracterizan por tener libertad de acción, iniciativas de emprendimiento e independencia de pensamientos (Lacroix-Sablayrolles, 2009).

Favorece el empoderamiento de los agentes profesionales, manifestado en la delegación de autoridad, la tolerancia al error y la comunicación efectiva. También se enfoca en establecer dinámicas hacia la mejora continua, así como constante atención a las necesidades del cliente y al accionar de los competidores, Pérez (2008). Sus directivos son visionarios, dispuestos a tomar acciones para maximizar posibilidades

y cualidades como el entusiasmo y el optimismo se consideran prescindibles (Groysberg et al., 2018).

Por otro lado, existen organizaciones altamente competitivas y se orientan únicamente al resultado, representando un estructura corpulenta y recia, enfocadas a no descansar hasta el cumplimiento de sus metas por su afán de triunfo tienen la particularidad de ser inclementes con sus competidores, cuyo distintivo es el "Toro de lidia." Exigen un compromiso elevado y orientado a la superación de logros en beneficio de la compañía, aunque con retribuciones codiciosas (Cameron y Quinn, 2006).

Por lo que este arquetipo según Groysberg et al. (2018), tiene un ambiente organizacional orientado al logro, el triunfo y el reconocimiento al mérito, con un máximo desempeño, donde el patrón característico del agente profesional es el éxito y el alto desarrollo de su capacidad, mientras que sus líderes se enfatizan en el cumplimiento de metas. Representado con el toro de lidia por su carácter bravío que denota embestidura, valentía y audacia.

Por consiguiente, la utilidad de los arquetipos organizacionales es generar cultura organizacional y modelos mentales colectivos enfocados al logro, el cual dependerá de la visión y misión de cada organización y sus pilares de gestión (principios, valores, integridad, trascendencia, prioridades, políticas, interacciones colectivas, actitudes empresariales, etc.), intencionados a guiar, alinear valores, acciones y comportamientos, representando dinámicas diferentes y adecuándose a la realidad y meta de la organización.

## 2.5 Cambio organizacional con arquetipo

Si algo distingue a una organización es la modalidad o patrón característica de manera conjunta de sus agentes profesionales. Para comprender el cambio organizacional, en la mayor parte del trabajo descrito aquí será la noción de arquetipo, conforme Greenwood

y Hinings (1988) afirman lo siguiente:

**Un arquetipo se define como un conjunto de ideas, creencias y valores que dan forma a las concepciones predominantes de lo que una organización debe hacer, cómo debe hacerlo y cómo debe ser juzgada, combinado con estructuras y procesos que sirven para implementar y reforzar esas ideas. (p. 295)**

Dicho de otra manera, un arquetipo es el conjunto de estructuras, ideas y valores que refleja un único esquema interpretativo, de lo que debe hacer una organización, cómo debe hacerlo y como debe ser valorada, combinado con estructuras y procesos de implementación, con la finalidad de fortalecer estas ideas.

A su vez, Kirkpatrick y Ackroyd (2003) sugieren una noción holística de una organización como un conjunto de estructuras y sistemas que encarnan consistentemente un único esquema interpretativo.

En el mismo orden de ideas, Miller y Friesen (1984), mencionaron que:

**El impulso analítico primario de los diseños organizacionales debe ser considerados en términos de patrones o coherencia de los elementos componentes porque los atributos y procesos estructurales de una organización frecuentemente tienen una coherencia u orientación común, formando un arquetipo. Las organizaciones tienen un diseño 'total' que les da una 'gestalt' o 'configuración' general. Solo se puede obtener una comprensión de las partes dentro de una organización observando el patrón del diseño total.**

Ahora bien, una organización comprende la relación entre los procesos generales de profesionalización y los modos particulares de organización, con estructuras que emergen de las relaciones entre grupos contendientes, de allí la importancia de las transformaciones organizacionales con arquetipos, por ser un enfoque que genera cambios del surgimiento de nuevas ideas

sobre gestión impulsando a los grupos profesionales a desempeñar un papel empresarial clave, Hinings et al., (1999).

Sin embargo, de no generarse cambios, la organización se condena temporalmente a una incoherencia esquizoide, con modelos disfuncionales para el desempeño y la eficacia de la organización. E incluso, un arquetipo coherente y apropiado, debe ser funcional para la sobrevivencia de la organización, elaborando y analizando transformaciones que faciliten movimientos entre arquetipos funcionales en nuevos contextos, llamados relaciones de contingencia universales (Pérez, 2008).

Por lo que, los cambios organizacionales implican un intento serio de enmendar la teoría ortodoxa y promover la formación, reproducción y cambio con los requisitos externos, ajustando actitudes en la producción del cambio organizacional, con participación activa, reconociendo las diversas perspectivas y prioridad entre diferentes grupos y, en cierta medida, el conflicto entre facciones, lidiando con puntos ciegos considerables de las descripciones funcionalistas de las organizaciones (Archer, 2000; Beckert, 1999; Kondra y Hinings, 1998; Whittington, 1992).

Los arquetipos indican que el cambio implica procesos de desacoplamiento y reacomplamiento interpretativo" (Greenwood y Hinings 1988: 303). En otras palabras, mecanismos internos enfocados al cambio organizacionales en dos niveles de análisis, el campo organizacional más amplio y la organización misma, debido que, a nivel de campos organizacionales, se asume que las cambiantes demandas ambientales que enfrentan las organizaciones, son un importante catalizador del cambio, y es, el entorno cambiante el productor de ideas que da a lugar a diferencias de visión sobre las buenas prácticas (Baum y Oliver, 1991).

Debilitando la legitimidad de los arquetipos existentes y generando oportunidades para que surjan nuevas concepciones que conlleven a esquemas interpretativos con alternativas y planteamientos desafiantes al arquetipo dominante, fuertemente apoyados

en lograr legitimidad, enraizada en creencias, valores, ideologías y componentes interpretativos, proporcionando los elementos necesarios para consolidar el arquetipo innovador y transformador, surgiendo como consecuencia de la interacción, negociación y diálogo entre los actores claves de un campo organizacional, (Greenwood y Hinings, 1999: 132).

Siendo los colectivos profesionales los principales agentes impulsores de las transformaciones empresariales desafiantes del arquetipo ejecutante, Por lo tanto, está implícito que los grupos dominantes reaccionarán ante las circunstancias cambiantes y las presiones externas produciendo un nuevo patrón de organización coherente que sea funcional en su nueva situación (Greenwood y Hinings, 1988). Reconociendo que el rol intraorganizacional es clave para la aceptación o descarte de prácticas institucionalizadas (Greenwood y Hinings, 1996). Donde la dinámica cambiante depende compromisos, intereses, recursos de poder, capacidades y negociaciones, elementos fundamentales en la creación de arquetipos influyentes prototípicas de cambio, que van desde la inercia (en la que el cambio tiene lugar dentro de un "molde contorneado de orientaciones de diseño existentes" Greenwood y Hinings, 1988: 295) hasta la reorientación adoptada sólo cuando se indica un patrón de organización nuevo y más funcional.

### Metodología

La metodología para el desarrollo es de tipo documental bibliográfica, debido a que se ejecuta un proceso sistemático de búsqueda y revisión de fuentes bibliográficas sobre un particular, recaudando opiniones de expertos y efectuando un registro de evidencias disponibles (Sabino, 1992). Así mismo, proporciona los lineamientos para realizar estudios con visiones generales acerca de una determinada realidad, identificando los hechos relevantes que constituyan como resultado visiones aproximadas al suceso investigado (Arias, 1999). Con procedimiento de discernimiento de documentos, análisis, crítica e interpretación, que permiten aportar información innovadora por medio

de la elaboración de consultas a través de documentos, libros, publicaciones periódicas, estadísticas, sistemas de información computarizados y revisiones exhaustivas una vez delimitado el tema a estudiar (Arias, 1999).

Por consiguiente, la ventaja de trabajar con materiales ya elaborados, es que una vez delimitadas las fuentes consultadas, se procede a la recolección de datos, extrayendo los aspectos concretos y más relevantes para la investigación, evaluando la confiabilidad y destacando las conclusiones correspondientes que reflejen puntos de vistas en relación con el tema a estudio, Sabino (1992). Así como ampliar información sobre las aproximaciones teóricas de los arquetipos desde los aportes de los investigadores, del cual existen ideas vagamente relacionadas.

Así mismo el diseño de investigación se sustenta en la alineación bibliográfica el diseño a seguir, ya que, se enfoca en recaudar fundamentación teórica y seleccionar fuentes primarias investigadas y bibliografías publicadas que argumenten el estudio, logrando discernir referentes teóricos y autores citados durante el desarrollo de la investigación Tamayo y Tamayo (2001). Por lo que, el procedimiento para la recolección de información, consistió en realizar la búsqueda de fuentes referenciales sobre el tema a estudio, como libros, tesis con periodos de publicación no mayor a cinco años, artículos científicos con periodos de publicación de 2015-2022 y repositorios web como google académico y scopus, y así explorar sobre los arquetipos organizacionales en fuentes referenciales fundadas.

En cuanto a la técnica de recolección, se emplearon palabras claves de búsqueda como arquetipos, organización, cambio organizacional, cultura organizacional; organizándolas en función de la complejidad indagada, los resultados significativos y dimensiones que conlleven a deliberar.

La recolección de datos se realizó en dos etapas, la de revisión bibliográfica y

selección del material, siendo para Finol y Nava (1992) un proceso que requiere de conocimiento previo sobre el tema, para que al seleccionar se evalúe la documentación a fin de proporcionar información relevante sobre los objetivos planteados. A su vez, se realizó la técnica de presentación resumida, captando los planteamientos esenciales de sus conocimientos con la finalidad de extraer datos bibliográficos útiles para la investigación que se lleva a cabo. Por lo tanto, las técnicas mencionadas constituyen una herramienta valiosa en investigaciones de modalidad documental.

Mientras que, el instrumento a utilizar en la recolección de información, consistió en el registro de datos de investigaciones relacionadas y autores que fundamenten el perfil de investigación. Derivándose el proceso y los medios utilizados que permiten obtener la información correspondiente y ajustada al alcance de los objetivos planteados. Hurtado (2008), expresa que la selección de técnicas para analizar datos, proporcionará los medios encargados de medir y estructurar la información vinculada al estudio. Por consiguiente, se emplearon técnicas de recopilación, selección y registro de información documental como la técnica de la lectura de exploración y selección, que consiste en clasificar datos importantes de documentos y así seleccionar fragmentos útiles al estudio en curso. También, la técnica de la lectura de análisis y crítica, la cual permite distinguir los apartados esenciales de los secundarios, de tal manera, precisar e identificar lo que se reproducirá, criticará o juzgará. Clasificando así, aportes significativos y de relevancia que destaquen la importancia y beneficios de las aproximaciones teóricas de los arquetipos desde los aportes de los investigadores.

## Resultados y discusión

Las organizaciones se caracterizan por tener patrones representativos del colectivo profesional que los enmarcan dentro de modelos organizacionales denominados arquetipos, (Yin, 1984). Donde aproximaciones teóricas los han clasificado en cuatro categorías organizacionales,

es decir, distribuidos en comportamientos visibles y plausibles que distinguen una organización de otra enfocados al funcionamiento eficiente, (Walter y Olten, 2003). De acuerdo con el análisis del tema y fuentes consultadas, los arquetipos organizacionales son conductas, actitudes y comportamientos (predominantes y temporales) del agente profesional perteneciente a una organización, evolucionando en cultura automática, continua y simbólica (Espejo, 2021).

Inicialmente, alrededor de la década de los sesenta, los arquetipos fueron diseños predominantes de la burocracia profesional heterónoma con altos patrones altos de intelecto con oleadas de estadísticas que indicaban si los resultados proyectados eran típicos o atípicos Tushman y Romanelli (1985). No obstante, a principio de 1970 se evidenció por medio del deterioro económico y el declive organizacional el fracaso del sistema implementado, Lawrence y Lorsch (1967). Por lo que, la presión para adoptar estructuras y procesos corporativos se discutieron nuevos enfoques de planificación de políticas y recursos humanos con nuevas formas de arreglos organizacionales, Child y Smith (1987), que dependiendo de su eficacia se estructuraban como arquetipos funcionales o disfuncionales (Whipp y Clark, 1986).

Sin embargo, en la actualidad, se ha recaudado evidencia de como los marcos de ideas y valores organizacionales influyen en la eficiencia institucional con estudios que datan de la década de 1980 y análisis exhaustivos de organizaciones exitosas modelos para estructurar caracterizaciones similares que enmarcaron en categorías, (Beyer, 1981). Como lo son los arquetipos Tribu caracterizado por un líder que guía, aconseja y establece una conexión empática, sobrepasando jerarquías y privilegios. Mantienen un sentido de compromiso organizacional elevado y se apoyan en el humanismo, la solidaridad y armonía en el ambiente laboral (Cameron y Quinn (2006). No obstante, la camaradería pudiera ser contraproducente y traducirse en tolerancia y mediocridad (González, 2021). Otro

arquetipo caracterizado por autores como Morgan (1997), lo denominaron “Máquina” por tener un ambiente de trabajo monótono y repetitivo enfocado a ajustar la jornada laboral en desempeños netamente laborales, con un sistema donde el agente profesional se comporte como pieza de maquinaria. No obstante, según Gonzalez (2021), el excesivo enfoque laboral puede generar pérdidas de creatividad y deshumanización en la organización.

Un tercer arquetipo llamado “Camaleón” se caracteriza por moldearse a nuevos paradigmas, con un sistema dinámico, creativo e innovador, Cameron y Quinn, (2006). Suele estar presente en organizaciones en crecimiento y sectores de alta innovación. Aunque, los líderes por ser flexibles tienden al excesivo optimismo, lo que puede conducir a la confusión y al caos, por otro lado, el sobrevalorar el pensamiento autónomo de los empleados se traduce en un individualismo caprichoso, proclive a sabotear el trabajo de equipo (González, 2021).

Finalmente, el arquetipo Toro de Lidia Cameron y Quinn (2006), se refieren a estas organizaciones como corpulentas y recias. Al igual que un toro bravo, en su afán de triunfo embisten sin piedad a sus competidores, son altamente competitivas y retributiva a los agentes profesionales que se comprometan el 110%. Sin embargo, al igual que en los arquetipos anteriores, la impetuosidad del referido animal de casta podría acarrear consecuencias indeseadas. El énfasis desmedido en los resultados, señala Groyberg (2018) puede conducir a un rompimiento en la comunicación y a una falta de solidaridad y colaboración.

Ahora bien, para que los modelos de arquetipos sean funcionales, los agentes profesionales deben mantener una actitud proactiva, colaboradora, accesible, con disposición hacia las metas organizacionales, que según Espejo (2021) son cuatro aspectos de una organización en relación a los arquetipos: identidad, cohesión, desempeño y ciudadanía, resumida en la siguiente tabla.

**Tabla 1** Relación entre arquetipos

Arquetipo	Identidad	Cohesión	Desempeño	Ciudadanía
<b>Soluciones contraproducente. Límites de crecimiento. Adversarios accidentales. Éxito para quien tiene éxito</b>		X	X	X

Fuente: Nota: Espejo, 202

Ahora bien, a pesar que los arquetipos organizacionales estructuran modelos organizativos funcionales, éstos se pueden encontrar influenciados por una consciencia colectiva que va más allá de diseños organizacionales técnicos, donde el personal influye y es influido por los esquemas interpretativos de factores externos o experiencias enfocadas en la toma de decisiones , ejerciendo en la debilidad o fortaleza cultural para conseguir los objetivos institucionales, ejerciendo estrategias efectivas que conforman la esencia del éxito (Kaufmann, 1993).

Siendo los procesos comunicativos y pensamientos sociales influyentes en la cultura organizacional de los integrantes de un sistema socio técnico, reflejando la realidad individual y colectiva en las organizaciones, donde protagoniza la interacción y cohesión de sus integrantes contribuyendo a mantener estabilidad y significado en los diferentes escenarios laborales (Kelley, 1993).

Por tanto, el fenómeno de la influencia organizacional es multivariado y se puede generarse de factores como amistad, liderazgo, poder, autoridad, prestigio, convicciones, valores, persuasión, sugerencias, coerción, manipulación,

motivación y cualquier otro factor de interacción que impacte la conducta del capital humano. Es por ello, que los arquetipos pesar de ser diseños estandarizados que ofrecen una estructura organizacional funcional, no incluyen factores que pueden afectar la dinámica enfocada a establecer propósitos, rumbos y cambios frente a contingencias que deben enfrentarse con acuerdos colectivos necesarios para reestructurar estrategias orientadas al éxito (Kaufmann, 1993).

Así mismo, el nivel de gestión de toda organización se encuentra influida por agentes externos como la política, la comunidad y los operadores de los mercados, aunado a las estrategias de negocios, normativas institucionales, proveedores, recursos humanos y decisiones gerenciales que contribuyan a una coordinación eficaz de los sistemas internos, representados por la dinámica operacional, constituido por el personal y la aceptación que estos reflejen en el ajuste y asignación de funciones fijadas (Senge, 2003).

Por lo que, toda organización debe desarrollar conciencia colectiva para construir impresiones de la realidad que influyan en las estructuras de pensamientos y en las acciones con afirmaciones

incorporadas al discurso identificador laboral, las cuales deben mantenerse confirmadas y demostradas con hechos para crear la cultura de identificación, evidenciándose valores expresados y contundentes responsables a través del ejercicio del poder, evitando interpretaciones variadas que desencadenan un doble discurso afectando la aceptación y perdiendo la efectividad del mismo detonando en interacciones colectivas con significados compartidos, provocando efectos contrarios que conllevan a la falta de identificación y compromiso al percibirse una directiva dual (Amat, 2000).

En efecto, para mitigar la influencia por esquemas interpretativos en las organizaciones los directivos deben desarrollar conciencia colectiva mediante habilidades específicas fusionando situaciones con el respectivo potencial intelectual, empleando un mix de técnicas apropiadas para influir en el comportamiento del personal, entre ellas, capacidad para crear y utilizar la cultura organizacional como medio de identificación, estimular los factores internos de la motivación e incentivar las conductas por convicciones, habilidades interactivas comunicacionales y

habilidades del manejo de emociones que afectan la manera de pensar y actuar con convicción, reconociendo las emociones positivas, negativas, manipulaciones o exceso de poder. Desarrollando el orgullo por el trabajo, actitudes orientadas al reconocimiento, acciones proactivas, trabajo en equipo con el que se comparten objetivos y valores, sentido de pertenencia e incentivo al rol y status adquirido, donde identifiquen a su vez, inseguridad, temor, enojo, insatisfacción, culpa o pesimismo, intencionado a transformar sensaciones de frustración a un interés activo por el logro y superación de metas laborales bajo un ambiente laboral armónico con interacciones colaborativas entre el personal (Senge, 2003).

Es por ello, que el reconocimiento de la conducta humana como fenómeno multivariado influye más allá que un arquetipo organizacional, donde las acciones son reflejo a percepciones, interpretaciones, reflexiones, racionalizaciones y emociones.

## REFERENCIAS

- Amat, J. (2000). El control de gestión. Barcelona.
- Amis, J., Trevor, S. and Hinings, C. (2002) 'Values and Organizational Change', *The Journal of Applied Behavioral Science* 38: 436.
- Andrés Mejía D. y Gloria Maritza Díaz. Tipos de arcos y hacia dónde disparan: Sobre la naturaleza y posibilidades de los arquetipos. 15-06-2020, de Universidad de los Andes.
- Arias, F. (1999). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. 3era Edición. Episteme.
- Baum, J. y Oliver, C. 1991. Vínculos institucionales y mortalidad organizacional. *Administrativo Ciencias Trimestral*, 36: 187-218.
- Beyer, J. 1981. Ideologías, valores y toma de decisiones en las organizaciones. En PC Nystrom & WH Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*, vol. 2: organización de la definición ciones acabar con sus entornos: 166-202. Nueva York: Oxford University Press.
- Cameron y Quinn (2006). Diagnosing and changing organizational culture.

- Child, J., y Smith, C. 1987. El contexto y los procesos de transformación organizacional. / [ournnJa/ Afonogement SNdies, 24:565—593.](#)
- Espejo R. y Reyes, A. (2016). Sistemas organizacionales. El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable. <https://books.google.co.ve/books?id=mLp9EAAAQB AJ&pg=PT456&dq=arquetipos+organizacionales&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi-3JWa6Lj7AhW9ZjABHVoTCJQQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=arquetipos%20organizacionales&f=false>
- Espejo, R. (1999, agosto). Aspectsofidentity, cohesion, citizenship and performance in recursive organisations. University of Lincolnshire and Humberside. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03684929910282935/full/html>
- Finol, T. y Nava, H. (1992). Procesos y productos de la investigación documental. Universidad Rafael Bellozo Chacín.
- Gonzalez, R. (2021). 4 arquetipos organizacionales, ¿A cuál de ellos se asemeja tu empresa? <https://talentoempresarialmagazine.com/2021/03/09/cuatro-arquetipos-organizacionales/>
- Greenwood, R. and Hinings, C. R. (1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes, Academy of Management Journal 36(5): 1052–81.
- Greenwood, R. and Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism, Academy of Management Review 21(4): 1022–54.
- Greenwood, R. and Hinings, C. R. (1988). Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change, Organizational Studies 9(3): 293–316.
- Greenwood, R., y Hinings, C. (1988). Arquetipos de diseño, pistas y la dinámica del cambio estratégico. Orgnnizotion SWdies, 9: 293-316.
- Groysberg et al. (2018). The leader’s guide to corporate culture.
- Hinings, C. y Greenwood, R. (1988). La prescripción normativa de las organizaciones. En L. Zucker (Ed.), Institutional parerzis and organizaciones: 53-70. Cambridge, MA: Ballinger.
- Hurtado, J. (2008). Metodología de la investigación. Ediciones Quirón, Sypal. 2da edición.
- Johnson, G. 1987. Cambio estratégico y el proceso de gestión. Oxford: Basil Blackwell.
- Jung, C. (1982). Aspects of the feminine. Princeton: New York.
- Jung, C. (1989). Aspects of the masculine. Princeton: New York.
- Kaufman, A. (1993). El Poder de las Organizaciones. Esic/Univ. Alcalá de Henares.
- Kelley, R. (1993). Líderes y Seguidores: Cooperación mutua en beneficio de la empresa; Mcgraw-Hill, Madrid.
- Kikulis, L., Slack, T. y Hinings, C. (1992). Arquetipos de diseño institucionalmente específicos: un marco para comprender el cambio en las organizaciones deportivas nacionales. finternutionnJ newview /or the Sociology of Sport, 27: 343-370.

- Kirkpatrick, I. y Ackroyd, S. (2003). Transforming the Professional Archetype? The New Managerialism in UK Social Services. *Public Management Review*, 5, 511-531.
- Lacroix-Sablayrolles, (2009). El reino animal en la oficina.
- Lawrence, P. y Lorsch, JG 1967. Organización y medio ambiente. Cambridge, MA: Prensa de la Universidad de Harvard.
- Miller, D. y Friesen, P. 1980. Impulso y revolución en la adaptación de la organización. *Academia de Gestión/nuestro/*, 23:59t -614.
- Miller, D. y Friesen, P. (1984). Organizaciones: una visión cuántica. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979). La estructura fie de las organizaciones. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). Estructura en da: Diseño de organizaciones electivas. acantilados de englewood.
- Morgan, (1997). Imágenes de la organización.
- Pérez, G. (2008). ¿Cómo combinar la identificación de arquetipos organizacionales con la observación de obstáculos de aprendizaje organizacional para proponer ajustes estructurales en una entidad? Bogotá: Universidad de los Andes.
- Platón (1991) Obras Completas. Parménides o de las ideas. Aguilar, Madrid.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Panapo, Caracas. 216 p.
- Senge Peter. La quinta disciplina. Buenos Aires, Granica, 2003.
- Taborga, 2011. How organizational archetypes manifest at each level of the Gravesian value systems.
- Tamayo y Tamayo, (2001). El proceso de la investigación científica. Editorial Panapo, 2da. Edición,
- Tushman, ML y Romanelli, E. 1985. Evolución organizacional: un modelo de metamorfosis de convergencia y reorientación. En LL Cummings & BM Staw (Eds.), *AesenrcJi in orgnn-izotiono/ behavior*, vol. 7: 1 71 -222. Greenwich, CT: JAI Press.
- Walter Verlag A. y Olten, G. (2003). Arquetipos e inconsciente colectivo. MÉXICO: PAIDOS.
- Whipp, R. y Clark, P. 1986. La innovación y la industria automotriz. Londres: Frances Pinter.
- Yin, R. (1984). Investigación de estudio de caso: Diseño y métodos. Beverly Hills, CA: Sabio.



## RESUMEN

La gestión del talento humano es una actividad de suma importancia en toda institución, en este caso se enfoca en la universidad y su relación con los docentes universitarios, una correcta gestión del talento desarrolla un desempeño estratégico basado en las competencias docentes y enfocándolas en los objetivos de la institución, para poder alcanzarlos de manera eficaz y eficiente. La gestión se revisa en este documento desde cuatro dimensiones: contratación, incorporación, gestión de rendimiento y compromiso, bienestar del docente, haciendo un análisis de sus conceptos y cada uno de sus indicadores, detallando para el contexto aquí referido. La metodología es una investigación de carácter bibliográfica descriptiva.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, docentes, universidad

## **HUMAN TALENT MANAGEMENT FOR UNIVERSITY TEACHERS IN HONDURAS** ABSTRACT

*The management of human talent is an activity of paramount importance in every institution, in this case it focuses on the university and its relationship with university teachers, a correct management of talent develops a strategic performance based on the teaching competencies and focusing them on the objectives of the institution, to be able to achieve them effectively and efficiently. The management is reviewed in this document from four dimensions: recruitment, incorporation, performance management and commitment, well-being of the teacher, making an analysis of their concepts and each of their indicators, detailing for the context mentioned here. The methodology is a descriptive bibliographic research.*

**Keywords:** Human talent management, teachers, university

## INTRODUCTION

Human talent management is performed in an organization because it is the one that allows workers an excellent job performance. (Cachique Cari, 2018). This activity responds to the needs of the institution, developing the competencies, skills and motivation of employees with a specific direction. (Barrios-Hernández et al., 2020) That is why currently every institution or organization, and in this case universities have put their interest in the development of human talent of their staff. Universities have the responsibility to promote the improvement and enhancement of their teachers (Gonzalez-Diaz et al., 2022).

Human talent management includes activities such as recruitment, assignment and preparation of tasks, training, development and retention of personnel, all with the purpose of ensuring that the staff is qualified and meets the objectives of the institution (Diaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2021), it is here where the importance of human talent management lies, in focusing teachers to the goals or objectives of the university, through the development of competencies and strengthening of existing skills.

As mentioned by Anchundua Loo & Cuesta Santos (2018) "human talent management, is an essential area within organizations as it establishes the importance of planning sound decisions where not only the forecast of the human resource for each job is given" p.208, the fulfillment of the dimensions, its study on an ongoing basis contributes to the relevant authorities can make decisions to achieve the established goals, benefits and welfare are achieved after the fulfillment of the requirements of the institution. In universities are "teachers are agents of change, they must have the knowledge and competencies to meet this challenge" (Triviño-Amigo et al., 2022, p.2)

The dimensions of talent management that are analyzed in this document are: hiring, incorporation, performance management and commitment, and teacher welfare, reviewing the bibliography of each of the exposed indicators. The methodology is the collection of information, the research is of a

bibliographic nature, a review is made of the different concepts and those focused on the university institution are formalized.

The objective of this document is to detail the concepts involved in the term human talent management in university teachers, making a coherent and detailed analysis of these concepts.

## METHODOLOGY

The methodology used in this paper is descriptive bibliographic, which "can be applied to any research topic to determine the relevance and importance of the topic and ensure the originality of a research" (Gómez-Luna et al., 2014:159). where scientific documentation referring to the topic was reviewed to achieve the conceptualization and analysis of the terms described.

### Development

Human talent management is understood as all the activities involved in the process of incorporating new members to the institution and retaining existing ones (Mendivel-Gerónimo et al., 2020). The purpose of this management is to attract, employ and develop talent to achieve the objectives of the organization and also personal satisfaction. L. F. López (2017) the whole process must be aligned to the mission and vision of the institution as well as its short, medium and long term goals.

Human talent management in this document will be reviewed from four dimensions:

- Hiring
- Onboarding
- Performance management and commitment
- Teacher welfare

And each of them will be studied through the following indicators:

#### Table N.1

Variables and indicators of human talent management dimensions

**Table N.1** Variables and indicators of human talent management dimensions

Arquetipo	Identidad	Cohesión	Desempeño	Ciudadanía
Soluciones contraproducente. Límites de crecimiento. Adversarios accidentales. Éxito para quien tiene éxito		X	X	X

Source: Own elaboration

This approach is used as an assessment guideline for the evaluation of teachers and the activities performed, with a focus on the results to be achieved (Jara Martinez et al., 2018).

### Recruitment

Recruitment is a relevant dimension since it gives way to the incorporation of professionals, who meet the requirements to perform the required activity, "Every educational institution must have a staff that meets the expectations of the user in this case the parents, students and community."(Marmolejo-Carrasco & Rosero-Armijos, 2022 :22)

Finding and hiring a qualified candidate is one of the most complicated tasks for any organization, hence the question arises, how is a qualified candidate defined, for Velasco Ariza & Souza Cordoba (2018) are those professionals who meet the profile of the vacancy offered. Similarly, Suarez Vargas et al. (2021) indicate that a qualified candidate is one who is considered suitable for the existing position in the applicant organization, and who can increase the efficiency and performance of the organization's processes. A qualified candidate in a higher educational institution is the professional who meets

the requested profile, having the knowledge and experience to achieve the proposed objectives.

The hiring time is "a time cycle is the time that elapses from the beginning to the end of the process" (Yafac Risco, 2019:29), this includes all the stages until having the qualified candidate hired in the institution.

The cost of hiring includes

- Recruitment and selection costs,
- Registration and documentation costs
- Entry costs (Maldonado Melendez & Rodriguez Moscoso, 2020:20).

The sum of the expenses generated by these processes is the investment that the institution must make for the analysis and entry of a teaching candidate to effectively fill the vacancy.

To understand the acceptance rate of the offer, the term offer is detailed, for Infante Muñoz (2019) explains that it is the legal presentation that contains the necessary information and elements for the interested parties, this is formulated from one person involved to another. Becerra Ortiz (2021:2) comments that "The job offer is the relationship between the offered amount of work and the real salary, when all other

factors influencing the work plans remain the same". Therefore, the acceptance rate of the offer is the relationship between those who accept the proposal and the number of people to whom the institution makes a job offer.

In addition to acceptance, it is convenient to define the rate of abandonment in the first year, abandonment is explained as when the teacher by his own decision separates definitively from his work, this as a consequence of different factors such as: labor aspects, work climate, personal reasons, dissatisfaction with the economic remuneration or a labor proposal with better conditions for him.(Monago Quinto, 2017). It is also defined as "Leaving the position, or the service, implies the definitive and non-transitory voluntary abandonment of the duties and responsibilities required by the job" (López Quiroz, 2015:5). It is understood that it is the decision taken voluntarily by the teacher to abandon definitively the activities for which he/she was hired in the institution, and therefore the rate of abandonment in the first year is the number of teachers who perform this action during a specific year, and that their contract is less than twelve (12) months of execution.

Another indicator is the candidate's satisfaction, this is a qualitative one, and is understood as:

"The attitude of the worker towards his job whenever he feels pleased by the compatibility between his personality and the work performed, by the challenge that the work he performs represents, by the salary and socio-economic benefits he receives, by the working conditions and by the support of his colleagues and bosses"(Bastardo, 2014:10).

For Guzmán Delfino et al., (2015), the candidate's satisfaction is the attitude developed by the teacher towards his job, it includes what refers to the work in general or facets of it. It is then how the teacher assumes his job, the attitude in the development of the activities and liking to those related to it.

The satisfaction of the recruiter is of equal importance is regarding the work of the hired or teacher, this is the rational experience that arises from the comparison of the results of the hired with the expectations of the employer, before factors such as efficiency before the assigned tasks, knowledge, skills among others.(Carrillo Zavala, 2017). The university as an employer emphasizes that the teacher meets the expectations of the job, and thus their satisfaction is measured.

### Incorporation

After the hiring process, the teacher's incorporation into his/her activities continues. This is the entry into the institution of the selected candidates so that they can contribute their knowledge and skills to the achievement of the goals.

Three indicators are studied:

- Segments of the hiring process
- Applicant's experience
- Contractor's experience

The contract process can be reviewed in terms of its constituent terms. Processes are "interrelated activities" (Llanes-Font et al., 2014.:257) and a contract can be defined as an employment relationship in a legal form, between one or several people to provide a service. Gómez García & Ponce Medero (2007) so the contract process will be understood as the activities in which a legal relationship is established between the university and the teacher who applied for the position.

Experience is the skill and knowledge acquired by performing a task or trade. The word postulante derives from the Latin "postulare" which indicates to request (González Castro, 2019).

Díaz-Contreras et al.(2014) also comments that an applicant is a person who considers having the qualities to perform the activities of the job position. That is why the applicant's experience is understood as the skill, ability and knowledge possessed by the teacher applying for the job position, acquired by

performing a job, which specializes him/her in that area.

A recruiter is a "job giver" (Labarca Goddard, 1966). It can be understood then that it is any person, company or organization that requires a subject for the performance of a task (Irueta Uriarte, 2014) and that offers a consensual payment for the execution of this. The experience of the contractor is the applicant's compliance with the requirements that the contractor, in this case the university, has, based on previous work or the goals and expectations for which the teacher was hired.

### Performance management and commitment

Performance management is when institutions, in this case the university establishes its objectives and focuses its activities on meeting them. "fulfillment of the strategic actions of the institution, which are part of the institutional strategic objectives established by the entity" (Diaz Paz, 2021).

Employee commitment is the awareness, willingness and motivation for the activities of the institution generated by their satisfaction with their salary, bonuses and promotions (Hernández Bonilla et al., 2018). The "organizational commitment is wanting to remain part of the organization and that the organizational objectives and values are accepted and that workers are willing to give the maximum effort for the organization" (Ríos Díaz & Loli Pineda, 2019:130).

The management of performance and commitment is then the actions that induce the teacher to the fulfillment of the objectives of the university and that with motivation fulfills this task since the institution generates rewarding conditions to the teacher.

Performance management and commitment are evaluated on the basis of four indicators:

- Average training and coaching time
- Average time to achieve goals
- Staff turnover rate
- Level of absenteeism
- Talent retention rate

The time will be considered from the

moment an activity starts and ends, previously defined its objective and duration.

Training "consists of a planned activity based on real needs of a company or organization and oriented towards a change in the knowledge, skills and attitudes of the collaborator". (Jamaica González, 2015:4) this with the purpose that teachers can prepare for their activities, injecting motivation, integration, commitment and productivity. For Siliceo Aguilar (2004) training is a basic task for teachers to perfect the skills required by the institution and to strengthen the skills they already possess.

Training is an essential procedure to have teachers whose skills or competencies are potentiated, to the benefit of the educational institution. (Restrepo, 2018).

The training and coaching time is the period that includes the teacher's training activities, in order to develop their skills and knowledge management, which contribute to the achievement of their goals, with processes of strengthening their skills and approaching the principles, goals and motivation for the institution.

The achievement of goals is the fulfillment of the teacher's operational plan, through activities such as:

"of the performance that students manage to show, peer evaluation, self-evaluation of their own work, evaluation by experts, evaluation by superiors, evaluation by former students, classroom climate, materials developed for their work as teachers, research productivity based on their educational reality, reports of grades and enrolled, portfolio and opinion surveys to students" (Ronquillo Briones et al., 2016).

Also Quirós Meneses & Jiménez Sánchez (2013) states that for the teacher the achievement of goals is the attainment of the professional quality that the institution expects by measuring it in qualities such as: punctuality, institutional commitment, willingness to work, pedagogical development, innovation, among others.

Martínez Garcés (2016) mentions that this formation or training is the orientation for the development and potentiation of their skills or competencies.

The goal attainment time, is the period assigned for this performance, following an evaluation where it will be analyzed whether or not the teacher's objective was achieved.

Staff turnover is the number of people who leave the institution in a period of one year (J. López, 2011). (Mendoza, 2003) Staff turnover in teaching is understood as the number of teachers who leave their job at the university, regardless of the cause, in a period of one year, leaving this position to be filled by another person.

Absenteeism is conceptualized by the International Labor Organization (ILO) as "the non-attendance at work by an employee who was expected to attend, excluding vacation periods and strikes, and absenteeism due to medical reasons" (Baptista et al., 2016).

To understand the talent retention rate, Hurtado & Taquez (2021) comment that institutions must know the essential needs of workers and their expectations, thus it becomes important to know their main needs and expectations, which, in turn, promotes a decrease in the turnover rate and the optimization of their financial resources. For Parra & García (2020), talent retention is all the actions taken by companies to prevent the departure of key employees, through follow-up and continuity strategies. The talent retention rate refers to the difference between the number of teachers who started the year and the number of teachers who left the institution permanently in the same year.

### Teacher well-being

Well-being in this paper focuses on work well-being, and will be defined as the positive emotion, of the subject about his or her work, in which he or she developed and enhances his or her skills (Quiróz-Gonzales et al., 2020). Ferrer (2020) also summarizes it in two terms: satisfaction and tranquility. The well-being of the teacher will then be the teacher's satisfaction and positive

feeling, due to the working conditions and environment.

This variable will be measured by means of five indicators:

- Personal satisfaction
- Working conditions and environment
- Internal organization
- Income
- Accessibility to services

Satisfaction is explained according to Gómez Jordán. Santiago (2020:3) as "Satisfaction is defined as a pleasant and positive emotional state product of those experiences that occur in relation to a need or desire". in the same way Marin Borunda (2019) describes it as the attitude of the person for his work. This is why personal satisfaction will be the pleasure and positive attitude of the teacher for his assigned activities. Personal satisfaction is then the positive attitude of the teacher for a pleasant experience in their work environment.

Working conditions, another indicator of study, is understood as the economic, social, political, legal and organizational contexts. Riquelme Lagos et al. (2019) and in his paper approaches it from six dimensions: regulation, development material environment, social environment, organization-person adjustment and person-organization adaptation. For Tamayo (2018), they are the optimal safety and health activities that the company provides to employees for a good job performance. The working conditions is then all the activities under the economic, political, social, and legal conditions of the institution that determine their physical and mental safety of the teacher.

The organization is "focused on the structure and modes of action to ensure that it achieves the business objectives it sets out" (Mero-Vélez, 2018 :92) achieving the link between the activities and who is given the responsibility to execute them. Following this line of thought, it is also understood as "quality management system, since it allows to have a structuring of how the company will operate, what role will be played and the position that will touch each certain group

of people" (Larrosa Moran et al., 2020:62) Then the internal organization in a university institution is the way in which the activities are determined for the achievement of goals and who are the most optimal people or teachers to perform them effectively and efficiently.

A factor of importance for teaching welfare is income, which is "the remuneration due to the worker for his services rendered" (Castro Álvarez & Londoño Atehortua, 2019:90) This income should be, as mentioned by Ojeda-Pérez et al. (2019), sufficient to meet their personal and family needs, granting a safe working environment, with social protection. That is why teachers' income should be the economic remuneration that fulfills the task of satisfying their needs, providing security that they perform a fairly paid task.

The accessibility of services is the relationship between a user and the difficulty or ease of obtaining a service (Bianqui et al., 2021). For Alloza Frutos et al. (2021), on the other hand, this term refers to the distance in kilometers that a person has to travel to access a service. Thus, this indicator is the level of ease with which the institution provides a service to the teacher.

The management of human talent in higher education institutions or universities should be analyzed by means of the different indicators presented here, all with the purpose of developing teaching competencies and having personnel with the

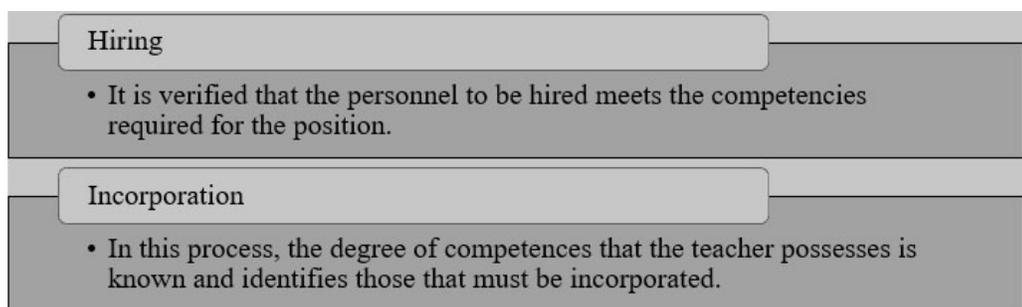
skills and knowledge required to carry out their activities.

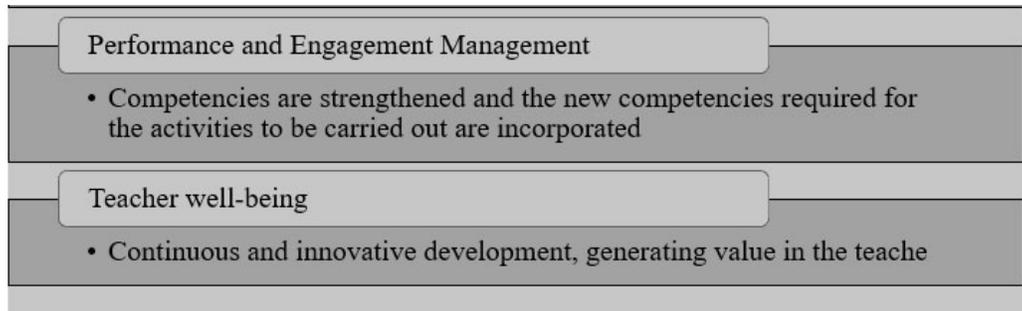
The teaching task is a "complex process that presents a multiplicity of scenarios, subjective relationships, integration of learning and relevant actions that define the intervention of the teacher as an educational manager"(Canquiz et al., 2019:139) that is why it is necessary for teachers to develop their competencies, which consist of: "knowing (data, concepts, knowledge), knowing how to be (attitudes and values that guide behavior), knowing how to be (skills related to interpersonal communication and cooperative work) and knowing how to do skills, skills, methods of action)" (Ureta et al., 2018:71), so the task of human talent management in the university, go focused on the processes of recruitment, incorporation, performance management and commitment, teacher welfare, develop academic competencies.

The teaching job requires the adequate management of formal competencies that are those obtained in the initial training and that qualify him/her for the position and the real competencies that are those that the teacher has acquired through practice and work experience. (Espinoza Freire & Campuzano Vásquez, 2019).

Each stage of the process is related to the development of competencies from the following perception:

**Graph N° 1. Activities for the development of teaching competencies in human talent management dimensions**





Source: Own elaboration

is important that each university has a guideline that incorporates human talent management and evaluation activities, with the purpose of obtaining academic competencies development by teachers.

## CONCLUSION

The management of human talent is an important task in any institution, and in the university it establishes relevance since it depends to a great extent on it that the objectives are met, from the recruitment and identification of the most qualified personnel, and the retention of this through the tasks of incorporation, performance management and commitment, and welfare of teachers.

The competent development of each of the indicators of these dimensions will be the basis of the management work, which will allow the development of teacher competencies. Conceptual analysis contributes to the evaluation of each one in order to make decisions about improvement activities and sustain those that are working.

## REFERENCIAS

- Alloza Frutos, M., González Díez, V., Moral Benito, E., & Tello Casas, P. (2021). El acceso a servicios en la España rural. <https://repositorio.bde.es/handle/123456789/17531>
- Anchundua Loor, A., & Cuesta Santos, A. (2018). Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 207–212. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000400207&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000400207&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Baptista, D., Méndez, S., & Zunino, N. (2016). Ausentismo Laboral. *Universidad de La República*, 6(8).
- Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55–62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>

- Becerra Ortiz, F. L. (2021). El efecto de la contaminación del aire sobre la oferta laboral [Universidad del Pacífico]. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3129>
- Bianqui, V. P., de Lellis, C. M., & Logiovine, S. (2021). Organización social de los cuidados y su impacto sobre la accesibilidad a servicios de Salud Mental de usuarios externalizados. In Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires (Ed.), XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-012/240>
- Cachique Cari, G. G. (2018). La gestión del talento humano en los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio del distrito de Tambopata departamento de Madre de Dios – 2018. [Universidad Andina del Cusco]. In Universidad Andina del Cusco. <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/2424>
- Canquiz, L., Inciarte González, A., & Maldonado, M. (2019). Desarrollo de competencias docentes en el marco de la sistematización de experiencias educativas. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 89(2), 115–143. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5289>
- Carrillo Zavala, H. A. (2017). Desarrollo de competencias laborales y empresariales de los egresados beneficiarios de la modalidad Beca 18 y su influencia en el nivel de satisfacción de los empleadores-Tacna, 2015 [Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. In Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3448>
- Castro Álvarez, J. F., & Londoño Atehortua, C. M. (2019). Salario y calidad de vida de los trabajadores de la Comuna la Candelaria, Medellín. *ECONÓMICAS CUC*, 40(2), 87–100. <https://doi.org/10.17981/ECONCUC.40.2.2019.06>
- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29–48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628&info=resumen&idioma=ENG>
- Díaz Paz, R. R. (2021). Gestión por competencias y gestión del rendimiento en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud, 2020 [Universidad César Vallejo]. In Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69402>
- Díaz-Contreras, C. A., Aguilera-Rojas, A., & Guillén-Barrientos, N. (2014). Lógica difusa vs. modelo de regresión múltiple para la selección de personal. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 22(4), 547–559. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052014000400010>
- Espinoza Freire, E. E., & Campuzano Vásquez, J. A. (2019). La formación por competencias de los docentes de educación básica y media. *Conrado*, 15(67), 250–258. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000200250&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000200250&script=sci_arttext&tlng=en)
- Ferrer, C. (2020). El optimismo y su relación con el bienestar psicológico. *Revista Científica Arbitrada de La Fundación MenteClara*, 5(0). <https://doi.org/10.32351/rca.v5.199>
- Gómez García, R., & Ponce Medero, J. M. (2007). *Contratación laboral, 2007* (Fundación CONFEMETAL, Ed.).
- Gómez Jordán. Santiago. (2020). Evaluación del grado de satisfacción personal en estudiantes de Medicina de la Universidad El Bosque | *Revista Salud Bosque. Revista Salud Bosque*, 10(2), 1–8. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RSB/article/view/2829/2847>

- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA*, 81(184), 158–163. <https://doi.org/10.15446/DYNA.V81N184.37066>
- González Castro, C. A. (2019). Una aproximación teórica para al abordaje de la competencia de Oralidad en el perfil de egreso de la Licenciatura en Derecho. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 3. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1758/1903>
- Guzmán Delfino, C. P., Pontes Macarulla, P., & Szufliita, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *ReiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación Docencia Creativa*, 4, 66–73. <https://doi.org/10.30827/DIGIBUG.36048>
- Hernández Bonilla, B. E., Ruiz Reynoso, A. M., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S. J., & Méndez Guevara, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 820–846. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V8I16.370>
- Hurtado, N., & Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. *Fundación Universitaria Católica LUMEN GENTIUM*. <http://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2059>
- Infante Muñoz, J. J. (2019). Análisis del carácter vinculante de la oferta laboral en Colombia y otros ordenamientos jurídicos [Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/43741>
- Irureta Uriarte, P. (2014). La noción jurídica de empleador ante el derecho del trabajo. *Revista de Derecho (Valparaíso)*, 42, 251–282. <https://doi.org/10.4067/S0718-68512014000100008>
- Jamaica González, F. M. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7168>
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740–760. <https://doi.org/10.37960/REVISTA.V23I83.24500>
- Labarca Goddard, E. (1966). El concepto de patrón o empleador en la legislación chilena (Editorial Jurídica de Chile, Ed.; 15th ed., Vol. 15)
- Larrosa Moran, J. J., Cruz Peredo, G. G., & Sayay Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organozacion empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(1), 56–63. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215/280>
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 255–264. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1815-59362014000300002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1815-59362014000300002&script=sci_arttext&tlng=pt)
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*. [https://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal](https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal).

- López, L. F. (2017). Modelo de gestión de talento humano por competencias en el área de contratación de la empresa Caplusa. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- López Quiroz, A. (2015). El abandono del cargo – docentes. Una mirada desde el principio de legalidad. *Revista de Derecho Público*, 34, 1–16. <https://doi.org/10.15425/REDEPUB.34.2015.22>
- Maldonado Melendez, M. M., & Rodríguez Moscoso, O. R. (2020). Rotación de personal y su relación con los costos de contratación en una empresa de transporte de carga pesada en la región del sur del Perú en el año 2019. Universidad Privada Del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28021>
- Marin Borunda, D. Y. (2019). Desarrollo personal y la satisfacción laboral del personal de la dirección regional de agricultura Huánuco 2018 IRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA HUÁNUCO - 2018 [Universidad de Huánuco]. In Universidad de Huánuco. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/1829>
- Marmolejo-Carrasco, B., & Rosero-Armijos, L. (2022). Incidencia del Sistema de Contratación de Talento Humano en la Productividad de la Unidad Educativa Pasionista. *Dominio de Las Ciencias*, 8, 20–38.
- Martínez Garcés, J. (2016). La gestión de los recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 642–652.
- Mendivel-Gerónimo, R. K., Lavado-Puente, C. S., & Sánchez-Castro, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 7(48), 104–109. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 3(8), 84–102. <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V3I8.59>
- Monago Quinto, J. M. (2017). Trabajo de suficiencia profesional factores de abandono de trabajo del personal operario en la empresa OPP film S.A, Lurín – Lima, año 2017 [Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. In Repositorio Institucional - UIGV. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1801>
- Ojeda-Pérez, F., García-Bueno, M. C., & González-Franco, R. A. (2019). Desarrollo sostenible del trabajador a través del trabajo decente. *Sociedad y Economía*, 38, 89–104. <https://doi.org/10.25100/SYE.V0I38.8026>
- Parra, C., & García, E. (2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. *Consensus (Santiago)- Revista Interdisciplinaria de Investigación*, 4(2), 82–101. <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/60>
- Quirós Meneses, E., & Jiménez Sánchez, X. (2013). La actitud hacia la docencia, la formación integral en la educación secundaria y a su proyecto de vida: Una visión desde los estudiantes de colegios en áreas rurales. *Revista Electrónica Educare*, 17(2), 91–104. <http://www.>

[scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-42582013000200007&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582013000200007&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

- Quiróz-Gonzales, E., Loaiza-Guzman, J. D., & Mejía-González, C. (2020). "Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables. Organizaciones Saludables. Una Contribución Desde La Psicología y La Comunicación, 201.
- Restrepo, P. L. (2018). Entrenamiento en el área del servicio al cliente en los centros de experiencia Movistar Cartagena. *Conocimiento Global*, 3(1), 70–82. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/29>
- Ríos Díaz, J. Y., & Loli Pineda, A. E. (2019). Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación En Psicología*, 22(1), 127–138. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v22i1.16586>
- Riquelme Lagos, A., Soto Retamal, Ma., Torres Jaque, M., & Luengo Martínez, C. (2019). Condiciones de trabajo y estrés laboral en madres académicas universitarias. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 20(3), 26–34. <http://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsy/article/view/101>
- Ronquillo Briones, S., Moreira Basurto, C. A., & Verdesoto Velástegui, O. S. (2016). La evaluación docente una propuesta para el cambio en la Facultad de Administración de la universidad ecuatoriana. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 125–131. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000200015&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200015&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (4th ed.). Editorial Limusa S.A de C.V.
- Suarez Vargas, Y. S., Córdoba, N. C., Quintero, L. A., Pulgarín Marín, L., & Talero Barrero, E. (2021). Propuesta de mejoramiento para mitigar la escasez de personal calificado en los procesos de selección y reclutamiento de personal en la empresa Interllantas Sas para el año 2021.
- Tamayo, K. D. C. (2018). Diseño de un modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo. *Contexto*, 7, 38–46. <https://doi.org/10.18634/CTXJ.7V.01.837>
- Ureta, G. A. C., Miguel, L. P., & Abásolo, A. V. (2018). El desarrollo de competencias en la educación superior: una experiencia con la competencia aprendizaje autónomo. *En Blanco y Negro*, 9(1), 68–81. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/enblancoynegro/article/view/20543>
- Velasco Ariza, S. Y., & Souza Córdoba, L. E. (2018). Propuesta de mejora en los procesos contratación del departamento de recursos humanos de Tivit-Colombia S.A.S .
- Yafac Risco, D. K. (2019). Propuesta de mejora del proceso de contratación de bienes y servicios a cargo de la unidad de abastecimientos del Proyecto Especial Olmos Tinajones [Universidad Católica Santo Toribio de Mocrovejo]. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1694>

# Espacio Abierto

Es una sección para destacar actividades del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG), como de otras instituciones, noticias de interés, cartas al editor, reseñas de libros y de publicaciones periódicas, informes breves, entre otros escritos.

---

## LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU RELEVANCIA EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO

---

**Dra. María Virginia Camacaro Pérez**

Escuela de Administración y Contaduría

Cátedra Administración, Gerencia y Capital Humano

Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG)

La Psicología Organizacional, como disciplina, juega un papel crucial en la comprensión y mejora de la dinámica de los individuos y grupos dentro de las organizaciones, a través del estudio de procesos mentales, emociones y conductas en el ámbito laboral. Examina varios aspectos del comportamiento humano en el trabajo, como la motivación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción y el bienestar laboral, con el fin de mejorar el funcionamiento y la eficacia de los equipos de trabajo.

Tiene su origen en el año 1903 con la publicación del libro *La teoría de la Publicidad* de Walter Dill, quien sugirió que la publicidad tiene componentes psicológicos, por ende, las organizaciones deben impulsar el reclutamiento y la selección de los vendedores, para tener mayor impacto en el logro de los objetivos de ventas. Posteriormente en el año 1911 el autor publica su obra *Aumento de la Eficiencia Humana en los Negocios*, en la cual impulsa la motivación como agente de cambio psicológico de las organizaciones. Desde sus inicios, la Psicología Organizacional ha tenido diferentes denominaciones, entre las cuales, caben destacar:

## Evolución nominativa de la Psicología Organizacional

Psicología Aplicada	• Contraste con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de investigación psicológica.
Psicología Industrial	• Posiblemente el primer término utilizado en esta área; refleja los intereses principales de la psicología aplicada, a muchos de los psicólogos de aquella época también les interesaban los factores ambientales y físicos del trabajo
Psicología de los negocios	• Un término ocasionalmente utilizado por consultores y científicos de la administración para referirse a los problemas de la administración.
Psicología Ocupacional	• Un término muy británico que se refiere a toda el área de la investigación organizacional e industrial
Psicología Vocacional	• Es el término más difundido que incluye todo el concepto de psicología de trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento organizacional, y probablemente el término que resultó victorioso en la batalla etimológica.
Psicología del Trabajo	• Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología de los negocios, industrial, ocupacional y organizacional.

Fuente: Furnham, 2001.

Pero no fue hasta la primera guerra mundial que la Psicología Organizacional toma un papel protagónico en la evaluación de desempeño y la reorganización de las tropas. Menciona De Buen Lozano (1997) que los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo y sus colegas en la década de 1920 marcaron un punto de inflexión en el desarrollo de la Psicología Organizacional. Estos estudios destacaron la importancia de los factores sociales, como las relaciones y la dinámica de grupo, en la configuración del comportamiento y la productividad de los empleados.

Ahora bien, las teorías y conceptos clave en Psicología Organizacional surgen de algunas teorías administrativas tales como: la teoría de la administración científica de Taylor la cual enfatiza la importancia de la eficiencia y productividad de las tareas. La Teoría X y la Teoría Y de McGregor propone dos puntos de vista contrastantes de la motivación de los empleados y los enfoques de gestión, la teoría de la contingencia establece que, para que un líder sea eficaz, debe adaptarse a los distintos cambios, la teoría de los sistemas muestra la interrelación de las personas para el logro de los objetivos organizacionales. Estas teorías y conceptos fundamentales proporcionan un marco para comprender y analizar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

En este mismo orden de ideas, Furnham (2001) establece que la Psicología Organizacional comparte varios conceptos y teorías con otras ciencias sociales, como la sociología, la antropología y la psicología. El estudio de la cultura organizacional y su impacto en el comportamiento de los trabajadores se basa en gran medida en las teorías sociológicas. Las perspectivas antropológicas contribuyen a comprender la influencia de las normas y prácticas culturales en el comportamiento organizacional. Las teorías y los marcos psicológicos, como la jerarquía de necesidades de Maslow y los rasgos de personalidad de los Cinco Grandes (extraversión, afabilidad, responsabilidad, estabilidad personal, apertura a la experiencia), brindan información sobre las diferencias individuales y la motivación dentro del lugar de trabajo.

Desde esta perspectiva, la psicología organizacional tiene como objetivo mejorar el rendimiento y la productividad a través de desarrollo y crecimiento de las personas en las organizaciones, por medio la asignación de tareas, estilos de liderazgo, motivación laboral y el diseño de ambientes de trabajo que garanticen el bienestar. Autores como Davis y Newstrom (2003) explican que la psicología propiamente dicha como organizacional se enfoca en la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos sobre como las personas actúan en las organizaciones. Algunos autores presentan diversas definiciones de Psicología Organizacional, tales como:

### Definiciones de Psicología Organizacional

<b>Malvezzi (2000)</b>	considera la psicología organizacional y del trabajo, como el conocimiento multidisciplinar del comportamiento de individuos y grupos, en el marco de la estructura y funcionamiento de las organizaciones
<b>Furnham (2001)</b>	El estudio de la forma en que las personas se reclutan selecciona y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes.
<b>Schaper (2004)</b>	Una ciencia de la conducta y otras variables humanas que utiliza teorías psicológicas de la cognición, motivación y aprendizaje entre otras, para describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana Psicología organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias en el trabajo y las organizaciones
<b>Rucci (2008)</b>	Es la encargada de "aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos, así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano"
<b>Babativa (2017)</b>	La psicología, es la ciencia que estudia el comportamiento humano interrelacionada con la dimensión biológica, socioafectiva y cognitiva frente a sus procesos evolutivos, pero que adicionalmente su desarrollo científico y aplicado

Fuente: Elaborado por la autora (2023).

En este sentido, se puede definir la Psicología Organizacional como el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, a través de procesos de gestión del talento humano que generen satisfacción y bienestar laboral. Abarca una amplia gama de temas, incluidas las actitudes de los empleados, la cultura organizacional, la dinámica del equipo y el desarrollo organizacional.

Según Forero y Perilla (2004) la Psicología Organizacional utiliza métodos científicos para analizar y comprender el comportamiento humano en el contexto laboral. A través de la investigación y la aplicación de teorías psicológicas, esta disciplina busca proporcionar a las organizaciones herramientas y estrategias para mejorar la satisfacción laboral, promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, y fomentar un clima laboral positivo. Una de las áreas de estudio más importantes de la Psicología Organizacional es la selección de personal. Mediante técnicas de evaluación, como entrevistas, pruebas psicométricas y evaluación de competencias, se busca identificar a los candidatos más aptos para ocupar determinados cargos dentro de la organización. Esto permite reducir el índice de rotación de personal y mejorar la productividad y eficiencia de los equipos de trabajo.

Otra área de gran relevancia es el liderazgo, la Psicología Organizacional se encarga de analizar los diferentes estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño de los empleados. A través de

la formación y el entrenamiento de líderes, se busca promover un liderazgo efectivo, que inspire y motive a los miembros del equipo, fomentando así un ambiente de trabajo positivo y productivo. La motivación es otro aspecto fundamental en el comportamiento organizacional. Acosta (2021) menciona que la Psicología Organizacional se preocupa por entender qué factores influyen en la motivación de los trabajadores y cómo se puede aumentar su nivel de satisfacción y compromiso con la organización. Esto se logra a través de la identificación de las necesidades y deseos de los trabajadores, el diseño de sistemas de recompensa y reconocimiento, la promoción de un clima laboral que fomente el crecimiento y desarrollo personal.

Por su parte, para Orozco et, al. (2013), la resolución de conflictos y la gestión del cambio también son áreas en las que la Psicología Organizacional juega un papel fundamental. A través del análisis de los procesos de comunicación y negociación, se busca mejorar la capacidad de los equipos de trabajo para resolver conflictos de manera constructiva y promover la adaptación al cambio.

Finalmente, se puede afirmar que la Psicología Organizacional es una disciplina que tiene como objetivo principal mejorar el funcionamiento de las organizaciones a través del estudio y comprensión del comportamiento humano en el ámbito laboral. Su importancia radica en la capacidad de proporcionar a las organizaciones herramientas y estrategias para mejorar la satisfacción y el desempeño de los trabajadores, promover un clima laboral positivo y productivo, y adaptarse de manera eficiente a los constantes cambios del entorno organizacional.

## REFERENCIAS

- Acosta M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(spe1), 00016. Epub 26 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569>
- Babativa, D. (2017) Psicología Organizacional Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá D.C.
- Davis K. y Newstrom J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México (2003)
- De Buen Lozano, N. (1997). El Trabajo antes de la Revolución Industrial. Recuperado el 17 de septiembre de 2011, de: <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/139/4.pdf>
- Forero, E. y Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología Organizacional. Acta Colombiana de Psicología, ISSN 1909-9711, págs. 5-22. Recuperado el 26 de Julio de 2012, de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=318184>
- Furnham, A. (2001). La Historia de la Psicología Organizacional y el Estudio del Comportamiento Organizacional. En A. Furnham, Psicología organizacional: El Psicología organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias 51 comportamiento del individuo en las organizaciones. (págs. 51-97) México: Alfaomega.
- Malvezzi, S. (2000). Psicología Organizacional y la Globalización: una Historia de desafíos. Psicología de las organizaciones y Editorial Bonaventuriana
- Orozco Rincón, E., López Ruiz, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*, Vol. 7, N. 11, diciembre 2013, pp. 409-425. Disponible en <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>
- Rucci, A. (2008). *I-O psychology's "core purpose": Where science and practice meet. The Industrial-Organizational Psychologist*, 46(1), 17- 34.
- Schaper, N. (2004). Theoretical substantiation of human resource management from the perspective of work and organizational psychology. *Management Revue*, 15, 192-20

---

# NORMAS PARA EL AUTOR

---

El Comité Editorial de **Sapientia Organizacional** espera su contribución en el ámbito de las relaciones laborales, legislación laboral, proceso y organización del trabajo, sindicatos, seguridad social, salud y protección laboral, impacto tecnológico en el trabajo e investigaciones que propendan a fortalecer el conocimiento en el mundo del trabajo en general, y con el objeto de facilitar la presentación, consideración y publicación de productos científicos, se han formulado las siguientes normas que servirán de orientación a los futuros colaboradores.

## 1. La Revista Sapientia Organizacional

Sólo considerará para su publicación, trabajos inéditos y que no hayan sido propuestos simultáneamente a otras revistas.

## 2. Extensión del artículo:

No será mayor de veinticinco (25) cuartillas, escritas a espacio y medio (1,5) en tamaño carta y por una sola cara, incluyendo las notas, tablas, gráficos, ilustraciones y referencias bibliográficas. El Consejo Editorial considerará la publicación de trabajos más extensos.

## 3. Envío de propuestas:

Las propuestas deben ser enviadas en original y dos (2) copias, estas últimas, sin identificación del autor e institución de afiliación al correo electrónico: [sapientiaorganizacional@gmail.com](mailto:sapientiaorganizacional@gmail.com). La recepción de trabajos se realizará durante todo el año.

## 4. Presentación:

La portada del trabajo deberá contener: a) Título en español e inglés; b) Autor o Autores; c) Resumen en español e inglés con un máximo de 220 palabras, el cual incluirá objetivos, metodología, resultados y conclusiones relevantes; d) Palabras claves en español e inglés en un número no mayor de cinco (5) para facilitar la indización y clasificación bibliográfica; e) Breve currículum del autor o autores, contentivo de: cargo, dirección institucional, apartado postal, teléfono(s) y correo electrónico.; f) El autor deberá incluir su identificador único de autor ORCID (Open Research and Contributor ID)

Es necesario que se exprese el nombre completo de la institución a la que está adscrito el autor, mencionando el país al que pertenece la indicada institución (inclusive si es Venezuela, y también si fuere redundante en casos como la Universidad Central de Venezuela; y como en el de Universidad de Los Andes que también existe en Chile y Colombia, por ejemplo). Se puede también añadir ciudad y/o estado No se admitirán más de cinco (5) autores por artículo.

## 5. Contenido:

El cuerpo del trabajo debe dividirse en: Introducción, Desarrollo y Conclusiones. Los comentarios y notas de ampliación deben colarse al pie de página, numerados consecutivamente y a un (1) espacio. Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del trabajo mediante el sistema

“Harvard”, escribiendo entre paréntesis el apellido del autor o autores, seguido de coma y el año, Ej. (Villasmil, 2000). Cuando se trate de una cita textual, debe colocarse el número de la página de la cual se tomó inmediatamente después de la fecha, separado por dos puntos, Ej. (Villasmil, 1992: 253-324). Si hay varias obras del mismo autor publicadas en el mismo año, se mantiene el orden cronológico, diferenciándose las referencias utilizando letras, Ej. (Villasmil, 1999a) y (Villasmil, 1999b).

**Ejemplo:**

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/45402/8/Estilo-Harvard.pdf>

**6. Cuerpo del Artículo:**

Se dividirá en Introducción, Desarrollo y Conclusiones (o Consideraciones Finales, según el caso). La Introducción incluirá el propósito u objetivo general perseguido. El Desarrollo se organizará en secciones y subsecciones debidamente identificadas con subtítulos numerados completamente en arábigos de acuerdo al sistema decimal, respondiendo a una sucesión continua y utilizando un punto para separar los niveles de división (por ejemplo: 1 ... 1.1 ... 1.2 ... 2 ... 2.1 ... 2.2 ... 3. 3.1 ... 3.2 ...). El número de subdivisiones debe limitarse hasta el tercer nivel; los subtítulos de las secciones se escribirán en mayúsculas y en negritas; los subtítulos de las subsecciones se escribirán en minúsculas y en negritas. Las fechas y horas se expresarán numéricamente. En caso de existir ilustraciones (gráficos, mapas, fotos) debe hacerse referencia a los mismos en el texto. Las notas explicativas o comentarios deben reducirse al mínimo. Su justificación obedece solo a observaciones de contenido que sean imprescindibles. Los materiales complementarios se recogerán en anexos, los cuales se identificarán con una letra y un título y se colocarán después de la bibliografía.

**7. Referencias:**

Se colocarán al final del texto ordenadas alfabética y cronológicamente. La información debe ser presentada de la manera siguiente:

- **Libros:** Apellido(s) en mayúsculas, nombre(s) en minúsculas, título en negrillas, ciudad, casa editora, año, número total de tomos o volúmenes encaso de colección y número total de páginas si es un solo tomo. Ej. CARBALLO MENA, César. Ley Orgánica del Trabajo, Los trabajadores y trabajadoras (LOTTT) y su Reglamento parcial sobre el tiempo de trabajo. Editorial Jurídica Venezolana, Caracas, 2013. 321 p.

- **Revistas Periódicas:** Apellido(s) en mayúsculas, nombre(s) en minúsculas, título entre comillas, seguido de la preposición “en:” nombre de la revista en negrillas, lugar de publicación, organismo responsable de la publicación, editorial, fecha, lapso de vigencia, año, volumen, número y número de páginas que comprende el artículo. Ej. RANGEL, Diomedes. “Gestión y cultural organizacional”. En: Revista Sapienza Organizacional. Mérida. Universidad de Los Andes. GILOG-ULA. Enero-Junio 2015. Numero 1, Año 2. p. 79-95.

- **Comunicaciones Personales:**

FERREIRO AZPÚRUA, Macarena:  
Comunicación Personal.

- **Resultados No Publicados:**

APONTE SANTIAGO, José Domingo: Resultados No Publicados.

- **Publicaciones electrónicas:**

Si se usare información disponible en Internet, debe mencionarse el autor (de tenerlo), página web, día, mes y año en que se efectuó la consulta.

#### 8. Comprobación:

El equipo editorial de la Revista Sapienza Organizacional comprobará que los enlaces que incluyan los autores en sus trabajos, se encuentren activos.

#### 9. Tablas, gráficos e ilustraciones:

Se presentarán numerados, separadamente al final del cuerpo del trabajo, indicándose su ubicación en el texto. Cuando se trata de gráficos, deben ser elaborados teniendo en cuenta buena resolución que permitan su legibilidad.

#### 10. Arbitraje:

Los trabajos que el Consejo Editorial estime apropiados para su publicación, serán sometidos al arbitraje de expertos en la materia bajo el sistema “doble ciego”, quienes no conocerán el nombre del autor ni la institución de afiliación; tampoco los autores conocerán el nombre de los árbitros. Se evaluarán los siguientes aspectos: coherencia, elaboración del discurso científico que incluye la formulación de supuestos y comprobaciones, comparaciones y enseñanzas, descripción de tendencias o explicaciones novedosas y de ser el caso, aplicación teórica; actualidad de las fuentes y presentación de conclusiones o recomendaciones, sugiriendo la modificación, publicación o no del artículo. Estos comentarios serán remitidos al autor.

#### 11. Facultades del Consejo Editorial:

El consejo está facultado para realizar modificaciones de forma al manuscrito, una vez sea aprobado por los árbitros especialistas.

#### 12. Otras publicaciones:

También se aceptan para su publicación trabajos de corta extensión como:

- **Conferencias Escritas:** realizadas con fines de divulgación científica;
- **Notas o Informes Técnicos:** descripciones de una técnica o proceso;
- **Cartas al Editor:** opiniones sobre nuevos tópicos o problemas de coyuntura;
- **Noticias:** información actualizada sobre eventos científicos y postgrados en el campo de los Estudios del Trabajo y disciplinas afines;
- **Reseñas:** análisis o comentarios sobre literatura de reciente edición;
- **Documentos:** textos de carácter gerencial, histórico, jurídico-político, acuerdos y declaraciones;
- **Entrevistas:** realizadas con fines de investigación.

#### 13. Declaración de originalidad:

Una vez conocido el veredicto positivo del jurado, el o los autores deberán llenar la declaración de originalidad que será enviada al correo indicado en el escrito enviado por el autor (es).

#### 14. Publicación

Los autores al permitir publicar el resultado de sus investigaciones en la Revista Sapienza Organizacional, acceden a depositar dichos trabajos **en el repositorio institucional de acceso abierto de la Universidad de Los Andes SABER- ULA (<http://www.saber.ula.ve>)** enlace “Revistas Electrónicas”

La Revista Sapienza Organizacional asumiendo las políticas de acceso abierto, hará uso de la licencia creative commmos, tanto en la página legal como en la página principal del sitio Web de

la Revista Sapienza Organizacional, tal y como lo establecen las leyendas de acceso abierto de la Universidad de Los Andes.

#### 15. Uso comercial.

Todos los documentos publicados en la revista se distribuyen bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#). La cual permite compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato) y adaptar (remezclar, transformar y crear a partir del material), bajo la estricta condición que se otorguen los créditos correspondientes a los autores y no se haga uso comercial de los materiales, en ese sentido, todo deberá permanecer dentro de los límites del respeto de los derechos morales del autor.

#### 16. Los Colaboradores.

Los colaboradores que envíen sus trabajos a la [Revista Sapienza Organizacional](#), deberán indicar en la portada del trabajo, en el pie de página, el identificador único de autor [ORCID \(Open Research and Contributor ID\)](#), lo cual favorecerá la visibilidad e impacto de sus publicaciones, evitando la ambigüedad de los nombres de los autores.

17. La [Revista Sapienza Organizacional](#) en la oportunidad de mantener espacios interactivos de intercambios con la comunidad científica invita a los colaboradores y cualquier otra persona interesada a seguirnos por nuestras redes sociales como espacio de intercambio.

#### 18. El envío.

El envío (*submission charges*), procesamiento y publicación (APC) de artículos en la [Revista Sapienza Organizacional](#) es totalmente gratuito, es decir que no se realiza algún cobro en ninguna fase del proceso editorial, ya que todos los usos son sin fines lucrativos.

#### 19. Acuerdos.

El Consejo Editorial de la [Revista Sapienza Organizacional](#), acuerda que el treinta por ciento (30%) de los trabajos de investigación aceptados en la revista, serán de autores externos al Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y de Gerencia Empresarial (GILOG) y a la Universidad de Los Andes.

#### 20. Ética

El Consejo Editorial de la [Revista Sapienza Organizacional](#), preocupados por la integridad ética y moral de sus publicaciones asumimos los preceptos establecidos en el Código de ética y buenas prácticas (COPE).

#### 21. Código QR

Como valor agregado, el equipo editorial de la [Revista Sapienza Organizacional](#), incluirá tanto en la página principal de cada número como en la página principal de cada trabajo un Código QR permanente e invariable, con la finalidad de mejorar el acceso a los trabajos publicados en la revista haciendo uso de dispositivos móviles, lo cual facilitará el acceso a la información científica contenida en la revista. Los lectores podrán acceder fácil y directamente a la revista o a los trabajos escaneando el Código QR.

*Esta versión electrónica de **Sapienza Organizacional** se realizó cumpliendo con los criterios y lineamientos establecidos para la edición electrónica en el **Año 10, N° 20**, publicada en el repositorio institucional saberula  
Universidad de Los Andes – Venezuela  
[www.saber.ula.ve](http://www.saber.ula.ve)  
[info@saber.ula.ve](mailto:info@saber.ula.ve)*

**Fecha de Publicación: 10/08/2023**