



Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

ISSN 1317-3337

Volumen 5. Numero 9. Enero-Junio 2021



Órgano de divulgación científica del Centro de Investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo

REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

Año 2021 / Volumen 5 / Número. 9. Enero – Junio 2021.

Publicación Semestral

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

© CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA MICROEMPRESA DEL ESTADO CARABOBO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Versión Impresa:

Depósito Legal: PP200102CA1193

ISSN: 1317-337

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones es un órgano de divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, editada por la Universidad de Carabobo, y bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la institución editora. La revista atiende a la originalidad y calidad de sus publicaciones, por lo que los artículos publicados se someten a **arbitraje doble ciego**.

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones puede ser consultada en la dirección electrónica: <http://regyo.bc.uc.edu.ve/>

El Comité Editorial no se hace responsable de los conceptos emitidos en los artículos publicados y se reserva el derecho de no publicar los originales que no se ajusten a los lineamientos de la Revista. Se autoriza la reproducción siempre y cuando se mencione el lugar de procedencia.

DIRECCIÓN DE LA REVISTA

Avenida Alejo Zuloaga, Edificio de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro). Primer piso Campus Bárbula, Municipio, Naguanagua, Estado Carabobo. Venezuela. Apartado Postal 2005.

Teléfono: +58 (416) 6412657.

e-mail: revista.regyo.faces.uc@gmail.com - nibanez@uc.edu.ve

Twitter @regyofacesuc

Diagramación:

Consejo Técnico del CIDPyMESMicro

WebMaster:

Francisco Antonio Ponte-Rodríguez
Universidad de Carabobo





UNIVERSIDAD DE CARABOBO

AUTORIDADES

Prof. Jessy Divo de Romero
RECTORA

Prof. Ulises Rojas
VICE - RECTOR ACADÉMICO

Prof. José, Ángel Ferreira
VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO

Prof. Pablo Aure
SECRETARIO



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Dr. Benito Hamidian
DECANO

Dra. Paola Lamenta
DIRECTORA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA

Prof. Bruno Valera
DIRECTOR DE EXTENSION Y
RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Prof. Juan Monserrat
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
RELACIONES INDUSTRIALES

Prof. Fanny Morales
DIRECTORA DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES

Dr. Williams Aranguren
DIRECTOR DE POSTGRADO

Prof. German Ospino
DIRECTOR DE BIBLIOTECA

Prof. Sara García
DIRECTORA DE DOCENCIA Y
DESARROLLO CURRICULAR

Prof. Alejandra Guinand
DIRECTORA DE ASUNTOS
PROFESORALES

Prof. Robert Parga
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ECONOMÍA

Prof. Shachenka Bondarenko
DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y
PRODUCCIÓN INTELECTUAL

Prof. David Duarte
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA,
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Prof. Karla Carrillo
DIRECTORA DE ADMINISTRACION
SECTORIAL

Dra. Dalia Correa
DIRECTORA DE INFACES

Prof. Pedro Cabrera
DIRECTOR DE CICLO BÁSICO

Dra. Neyda Ibañez
Coordinadora general del CIDPyMESMicro



REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

COMITÉ EDITORIAL

Directora-Editora

Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Coordinadora general del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) nibanez@uc.edu.ve

Dr. Francisco Bribiescas

Dra. Carmen Patricia Jiménez

Dr. Luis Villalobos Álvarez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Ciudad Juárez, México

Dr. Samuel Acevedo Torres

Centro de investigación Innova Scientific.

Lima, Perú

Dr. Guillermo Yáber

Universidad Simón Bolívar.

Distrito Capital, Venezuela

Dr. Bladimir Díaz

Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela

Dra. Marialsira González

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas. Distrito Capital, Venezuela

Esp. Grewan Villalba

Msc. José Pineda Ruíz

Colegio de Licenciados en Administración del Estado Carabobo. Valencia, Venezuela

Subdirector-Editor

Dr. Miguel José Mujica Areurma

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Fundador de la revista REGyO, del CIDPyMESMicro y del Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales de FACES-UC. miguel.mujica@gmail.com

Dr. Roberto Estrada Holguin

Dr. Guillermo Marín B.

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.

Ciudad Juárez, México

Dr. Carlos Zavarce,

Universidad Central de Venezuela.

Distrito Capital, Venezuela

Dra. Ninoska Díaz Milá de la Roca

Universidad Nacional Simón Rodríguez.

Distrito Capital, Venezuela

Dra. Ana Villagrasa

Universidad de Oriente. Cumana, Venezuela

Dra. Zaida Osto

Dra. Ángela Fernández de Hernández

Universidad José Antonio Páez, Valencia, Venezuela

Dr. Rubén Castillo Oropeza

METALCON, C.A. Valencia, Venezuela

SOPORTE TÉCNICO EJECUTIVO

Traducción

B.A. Norka Ibañez

Weber State University. Utah, Estados Unidos

Corrector de textos

MSc. Yuslenis Rojas Aguirre

Doctorante en la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

Diseño y diagramación:

MSc. Francisco Antonio Ponte-Rodríguez

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Contenido

Presentación 7

Mujica Areurma, Miguel; Ibañez de Castillo Neyda

ARTÍCULO ORIGINAL/ ORIGINAL ARTICLE

Las competencias gerenciales en la resolución de conflictos laborales: cuadros medios de la policía del estado Carabobo 11

The managerial competences in the resolution of labor disputes: boxes middle of the Carabobo state police

García, Juan

Contexto de docentes investigadores miembros del sistema nacional de investigadores y al programa para el desarrollo del profesorado 23

Context of research teachers members of the national system of researchers and the program for the development of teachers

Pérez Veyna, Oscar; Bañuelos Murillo, Mariana

Desarrollo local en la microempresa venezolana 43

Local development in the venezuelan microenterprise

Utrera Reinales, Mitsy

Análisis de las condiciones y medio ambiente de trabajo en los procesos de traslado y custodia de la policía del estado Carabobo 65

Analysis of the working conditions and environment in the processes of transfer and custody of the Carabobo state police

Lacle Rosselly

ARTÍCULO DE REVISIÓN / REVIEW ARTICLE

La reinención organizacional en un mundo cambiante frente al COVID-19 79

The organizational reinvention in a changing world in the face of COVID-19

Alonzo, Luis; Alvarez, Luis; Del Canto, Ero; Escalona, Amanda; Gómez, Carlos; y Orta Humberto

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN / REFLECTION ARTICLE

Influencia de los factores de gestión organizacional y el cambio dentro de la gestión estratégica	91
Influence of organizational management factors and change within strategic management	
<i>Chacon-Paredes, Wladimir</i>	
La inteligencia emocional como competencia básica de los líderes en tiempos de COVID-19	113
The emotional intelligence as leaders basic competence in times of COVID-19	
<i>Malpica, Rosaura y Velásquez, Brenda</i>	
Modelo de gestión pública basado en la calidad de servicio al cliente en la recolección de los desechos sólidos	125
Public management model based on the quality of customer service in the collection of solid waste	
<i>García S., Jesús M.</i>	
Políticas de publicación	143
Normas para los autores	156
Normas e instrumento para los árbitros	159
Publication policy	163
Guideline for authors	175
Rules and tools for referees	179
Acuerdo de publicación / Journal publishing agreement	183

PRESENTACIÓN

Presentamos el volumen 5 número 9, siendo éste el primero del año 2021, de la revista científica y arbitrada **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, en formato electrónico manteniendo la libre expresión, confrontación y deconstrucción del pensamiento administrativo y gerencial, a través de la discusión y exposición de los resultados de Investigaciones en el campo de la Administración y Gerencia.

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, cumple su misión de impulsor de la difusión de las discusiones, sobre los principios de la tolerancia en la diversidad y complejidad del pensamiento y centradas en la promoción del cambio epistémico y paradigmático en los estudios de las Organizaciones.

La Revista está adscrita a la Línea Oficial de Investigación “Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales”, generada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, y formalmente, al Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

La Revista se encuentra bajo la coordinación del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro). El CIDPyMESMicro está conformado por Docentes-Investigadores, empresarios-investigadores y estudiantes, en sus propósitos, también estratégicos de establecer conexiones en redes de investigación Inter-universidades haciéndose presente a través de los valiosos aportes de los investigadores de instituciones tanto nacionales como internacionales.

La Revista, como uno de los Órganos difusores de la Producción Intelectual de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo está abierta a la Universalidad del Pensamiento, pudiendo participar como colaboradores,

aquellas personas vinculadas a esta Área del Conocimiento, cuyos productos cumplan con los requerimientos exigidos por las diferentes Revistas Científicas Universitarias.

El Comité Editorial está constituido por prestigiosos Investigadores de Instituciones universitarias, tanto nacionales como extranjeras, que avalan el alcance y trascendencia de la Revista.

El Comité Editorial, incentiva la difusión del conocimiento, no obstante los diferentes autores colaboradores a esta revista, son por si mismos responsables de sus artículos, opiniones e informaciones, fuentes, contenido y datos expresados y utilizados en ellos, no haciéndose solidarios con ellos, ni la Universidad de Carabobo, ni el Centro de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), ni el equipo Editorial de la Revista, en aras de la objetividad y ética de su misión como difusor del conocimiento.

Para este número de la revista se presentan artículos originales, iniciando **García, Juan**; realizó un diagnostico de las competencias gerenciales de los funcionarios, la identificación de los elementos claves en el proceso de toma de decisiones y el establecimiento de las acciones necesarias para mejorar la toma de decisiones al solucionar conflictos laborales.

Continuando con **Pérez Veyna, Oscar**; y **Bañuelos Murillo, Mariana.**, quienes identificaron los elementos que configuran el contexto de los docentes investigadores de la Universidad Autónoma de Zacatecas y la medida en que esos elementos cambian cuando logra la membresía al Sistema Nacional de Investigadores, y al Programa para el Desarrollo del Profesorado.

Prosigue **Utrera Reinales, Mitsy**, quien establece una propuesta de cambio para la microempresa, cuyo propósito consiste en desarrollar redes de cooperación orientadas a mejorar las condiciones del territorio donde está asentado dicho tejido empresarial, de manera que genere beneficios para sus habitantes, contribuyendo así con su desarrollo local.

A continuación **Lacle, Rosselly.**, quien realiza un análisis de las condiciones y medio ambiente de trabajo en los procesos de traslado y custodia de la Policía del Estado Carabobo, en Venezuela.

Siguiendo con el artículo de revisión, **Alonzo, Luis; Alvarez, Luis; Del Canto, Ero; Escalona, Amanda; Gómez, Carlos; y Orta Humberto;** realizan un análisis del impacto que tiene la reinención organizacional en la actualidad, entendiendo el significado de la reinención organizacional y de qué manera se puede aprovechar para superar todas las adversidades que se presentan frente al COVID-19.

Pasando a los artículos de reflexión, se presenta el trabajo de **Chacon-Paredes, Wladimir.**, que describe la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica, señalando los factores para afianzar la eficacia y la eficiencia productiva, necesarias para que los negocios logren sostenerse en el tiempo,

Posteriormente, **Malpica, Rosaura y Velásquez, Brenda.**, analizan la inteligencia emocional como una competencia de los líderes en la gerencia media universitaria para manejar las emociones propias y las del equipo de trabajo, para marcar la diferencia del desempeño.

Finaliza, **García S., Jesús M.**, diseña un modelo de gestión pública basado en la calidad de servicio al cliente en la recolección de los desechos sólidos.

De esta forma, se ha presentado todos los contenidos de las Investigaciones seleccionadas para este número con más de un 40% de artículos originales. Todos los trabajos fueron seleccionados y sometidos a un arbitraje externo a la Universidad de Carabobo, y de reconocidos estudiosos en el área. El arbitraje forma parte de nuestra cultura corporativa.

Así constituyen una afirmación de la productividad intelectual de los diferentes autores mencionados, en desempeño de la actividad investigación-docencia-extensión universitaria, sin pretender que sea una conclusión terminada sino al contrario, el inicio de un interminable camino de recrear el saber en las Ciencias Administrativas y

Gerenciales dentro de una concepción de la transdisciplinariedad, la complejidad, la complementariedad y el pragmatismo.

Agradecimiento al Comité editorial, a nuestro cuerpo de árbitros externos, a los miembros del Soporte Técnico Ejecutivo y al consejo administrativo del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro).

Dr. Miguel Mujica Areurma y Dra. Neyda Ibañez
Editores de la revista

LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES: CUADROS MEDIOS DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

THE MANAGERIAL COMPETENCES IN THE RESOLUTION OF LABOR DISPUTES:
BOXES MIDDLE OF THE CARABOBO STATE POLICE

García, Juan¹

RESUMEN

El siguiente artículo muestra la necesidad de estudiar las competencias gerenciales para la resolución de conflictos laborales, de los funcionarios medios de la policía del Estado Carabobo, mediante el diagnóstico de las competencias gerenciales de los funcionarios, la identificación de los elementos claves en el proceso de toma de decisiones y el establecimiento de las acciones necesarias para mejorar la toma de decisiones al solucionar conflictos laborales. Se aplicó un cuestionario de 23 preguntas a 26 funcionarios y luego se estableció un plan de capacitación para potenciar las competencias gerenciales de los directivos dicha institución.

Palabras Clave: competencias gerenciales, conflictos laborales, gerentes medios

ABSTRACT

The next paper shows the need to study the managerial skills for resolving labor disputes, media police officers of Carabobo, by the diagnosis of the managerial skills of officials, identifying the key elements in the process of decision-making and the establishment of measures necessary to improve decision making to solve labor disputes actions. A questionnaire of 23 questions to 26 employees was applied and then a training plan was established to enhance the managerial skills of managers that institution.

Keywords: managerial skills, labor disputes, middle managers

JEL: D740

Recibido: 20 de octubre de 2020 **Aceptado:** 09 de diciembre de 2020

¹Doctorando en Ciencias administrativas y gerenciales en la Universidad de Carabobo. juancarlos332010@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Venezuela atraviesa una crisis sin precedentes desde finales del siglo XX, por el aumento desmedido de la inseguridad; siendo el alto índice de homicidios uno de los problemas más preocupantes. Son causas de la inseguridad, la pobreza existente, la exclusión social, la pérdida de valores morales, la desintegración de las familias, un sistema judicial degradado, matizado con un sesgo político de las leyes e insuficiente para atender los casos con prontitud. El incremento de los hechos delictivos causa gran malestar en cualquier sociedad, especialmente en las personas e instituciones que velan por la seguridad ciudadana, como es el caso de las policías estatales. Las precarias condiciones de los cuerpos policiales para combatir el delito agravan aún más la problemática: el déficit de funcionarios mal dotados, la falta de recursos para la capacitación o la compra de vehículos para hacer un patrullaje preventivo eficiente. Todo ello hace imperativo, el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos disponibles, a través de directivos que conduzcan la institución policial al logro de sus objetivos.

Los cuerpos policiales tienen una organización jerárquica piramidal que muchas veces, dificulta la comunicación con el funcionario, respecto a sus demandas o sugerencias, propiciando los conflictos entre directivos y subordinados. Como se premia la antigüedad sobre la formación profesional, ascienden a cargos gerenciales funcionarios que posiblemente según esta hipótesis con competencias gerenciales empíricas.

En contraste, la teoría de la administración moderna, bajo la escuela de la contingencia, se aprecia que los directivos deben conocer las funciones gerenciales básicas y contar con competencias específicas que faciliten el proceso decisorio, tales como: capacidad para el análisis de alternativas, iniciativa, fijación de metas y delegación eficaz. Se plantea como hipótesis: La falta de competencias puede afectar la delegación de funciones, la toma de decisiones asertivas, la fluidez de la comunicación, la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, el escalamiento de los conflictos y serias dificultades en las relaciones laborales. Surgen las siguientes interrogantes ¿Cómo se conducen los procesos gerenciales dentro de las instituciones

policiales?, ¿los directivos cuentan con competencias para incrementar la eficiencia del trabajo policial preventivo y tener un adecuado control sobre la dinámica represiva?; ¿pueden interactuar de manera armónica con el entorno, ejerciendo autonomía, practicando la cooperación y desarrollando canales comunicacionales que faciliten el flujo de información para la toma de decisiones acertadas?

Es necesario conocer si los gerentes medios de la Policía de Carabobo tienen debilidades en sus procesos decisorios relacionadas con sus competencias gerenciales. Este artículo muestra una propuesta de estrategias gerenciales, para potenciar las competencias gerenciales de los cuadros medios de la Policía de Carabobo, necesarias para la resolución de los conflictos laborales.

METODOLOGÍA

Se empleó un diseño no experimental, Gómez (2006, p.102) explica que “se realiza sin manipular deliberadamente variables”; solamente al “observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Es una investigación de campo en la modalidad de proyecto factible, porque a partir de la investigación directa, se elabora y desarrolla una propuesta para resolver problemas o necesidades de grupos sociales. Se realizó siguiendo las siguientes etapas:

1. Descripción breve del manejo actual de los conflictos laborales por parte de los gerentes medios de la Policía de Carabobo.
2. Identificación de los elementos claves en el proceso de toma de decisiones de los directivos de la Policía de Carabobo en la solución de conflictos.
3. Establecimiento de las acciones para mejorar la toma de decisiones a fin de solucionar conflictos laborales.
4. Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, estableciendo con anticipación los criterios para seleccionar las unidades de análisis. El criterio aplicado fue incluir al 50% de los funcionarios en puestos gerenciales de las unidades administrativas de la Policía de Carabobo, siendo la muestra de 26 personas. Se aplicó un cuestionario de 23 preguntas con 5 categorías en una

escala de Likert, para especificarlos niveles de acuerdo o desacuerdo: Siempre (SI), Casi siempre (CS), A veces (AV), Rara vez (RV), Nunca (NU).

BASES TEÓRICAS

Gerencia

Para Drucker (2002, p. 12), el término “gerencia” es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre su vida laboral. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones por lo que la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y delegado, entre otros. Puede ser analizada y descrita en términos de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control.

Planificar

Implica la definición de los objetivos de la organización y la identificación de los medios necesarios para lograrlos, éstos deben ser presentados como planes que orienten el curso de la organización y provean una base para estimar el probable nivel de éxito que puede esperarse en el cumplimiento de sus objetivos.

Organizar

Plata. (2017, p.29) señalan que el sentido de la acción de organizar se corresponde con tareas relacionadas con la coordinación, distribución de responsabilidades, reagrupación o división de las funciones que ejecutaran los miembros de la organización. Stoner, Freeman, Gilbert, y Sacristán (2012, p.105) organizar es el proceso mediante el cual se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirigir

Es una función que se relaciona con los factores humanos y envuelve conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Para Plata (2017, p.41), la dirección

consiste en decidir los objetivos específicos a alcanzar, buscando que sean coherentes con las directrices globales de la organización, estableciendo el rumbo a seguir y conduciendo a la empresa o institución por él, avizorando el futuro partiendo del presente.

Control

Su propósito es medir cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación a los estándares establecidos y determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución acorde a las normas fijadas. El control se ejerce de manera continua y aunque se relaciona íntimamente con las funciones de organización y dirección, está más asociado a la función de planificación.

Estrategias Gerenciales

Stoner, Freeman, Gilbert, y Sacristán (2012) señalan que las estrategias representan una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión, convirtiéndose en una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas, que empleadas de manera sistemática y funcional, permite a la organización ser efectiva en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida su actividad.

Competencias Gerenciales

Cada gerente en el desempeño de sus funciones, adopta roles en diferentes situaciones y ambientes, por lo cual necesita reunir ciertas competencias para alcanzar de manera efectiva las metas institucionales, algunas son:

- La Comunicación es el proceso donde las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión del mensaje simbólico. Una comunicación efectiva es importante porque representa el hilo común para los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y supervisión.
- El Liderazgo: Es la habilidad para crear confianza, influir y motivar a la gente para que logren las metas y objetivos de un grupo o de una organización, dentro de los parámetros del bien común.

- La Toma de Decisiones señala Bravo y Sánchez (2020), es un juicio o una elección entre dos o más opciones, que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema o aplicar una medida. Las decisiones pueden ser: rutinarias, de emergencia, estratégicas y funcionales.

El Proceso de Toma de Decisiones

Según Bravo y Sánchez (2020) se basa en cinco ingredientes básicos: Información, Conocimientos, Experiencia, Análisis y Juicio, los cuales contribuyen a que el gerente pueda anticipar con cierto nivel de acierto la eficacia de sus decisiones. La toma de decisiones debe seguir diferentes pasos que permitan a la gerencia decidir entre alternativas de manera acertada y sistemática a través de una serie de etapas, que incluye: identificación y diagnóstico del problema, generación de soluciones alternativas, evaluación de alternativas, selección de la mejor alternativa, implementación y evaluación de la decisión.

El Conflicto

Farré (2017, p. 434) lo define como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”. Por parte, Davis y Newstrom (2007, p.337) lo describen como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”.

RESULTADOS

Recordando que se aplicó un cuestionario de 23 preguntas con 5 categorías en una escala de Likert, para especificarlos niveles de acuerdo o desacuerdo: Siempre (SI), Casi siempre (CS), A veces (AV), Rara vez (RV), Nunca (NU). Los resultados obtenidos se observan en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Preguntas	SI (%)	CS (%)	AV (%)	RV (%)	UN (%)
1.Los cuadros medios se muestran evasivos al momento de afrontar los conflictos	7,69	42,31	46,15	3,85	0
2.La gerencia busca el compromiso de todas las partes para la solución de conflictos	42,31	46,15	7,69	3,85	0
3.El gerente busca alternativas novedosas para resolver conflictos con la colaboración de sus subordinados	50	26,92	23,08	0	0
4.Al negociar en los conflictos, los gerentes mantienen canales de comunicación abiertos que le permitan reconocer a todas las partes por igual	53,84	26,92	19,23	0	0
5.Los gerentes analizan cuidadosamente las posturas de las partes al negociar la resolución de conflictos	50	30,77	19,23	0	0
6.Los gerentes toman sus decisiones buscando la alternativa que sea aceptada por todos los involucrados	42,31	38,48	19,23	0	0
7.Los gerentes propician la reunión de las partes para poder mediar en los conflictos que se presentan	38,46	38,46	19,23	7,69	0
8.Los gerentes presentan propuestas de solución para que la resolución de conflictos	23,08	26,92	34,61	15,38	0
9. Los gerentes logran a través de su mediación formalizar acuerdos	34,81	53,84	11,54	0	0
10. Las decisiones se toman apegadas a valores de justicia y a los procedimientos establecidos	61,54	34,61	3,85	0	0
11. Los gerentes es capaz de revertir una decisión que no ha tenido los resultados esperados	42,31	19,23	26,92	11,54	0
12.El gerente analiza previamente el impacto inmediato y futuro de la decisión tomada	38,45	15,38	30,77	15,38	0
13. Las decisiones se toman oportunamente para evitar conflictos	53,84	46,15	0	0	0
14.Las decisiones tomadas son anunciadas de manera formal y por escrito a todos los afectados	57,69	30,77	11,54	0	0
15.El gerente comunica de manera verbal e informal a sus subordinados las decisiones que se han tomado	42,31	34,61	19,23	3,85	0
16. El gerente negocia previamente con los involucrados las alternativas de decisión	38,48	42,31	15,38	3,85	0
17. El gerente busca anticipar sus decisiones a los involucrados a manera de motivarlos a participar del proceso decisorio	50	34,61	11,54	3,85	0
18. El gerente utiliza diferentes métodos para motivar a los involucrados a expresar sus opiniones	53,84	26,92	19,23	0	0
19.Los gerentes analizan detenidamente las situaciones de conflicto para identificar adecuadamente el problema que requiere una decisión	34,61	30,77	30,77	3,85	0
20. En su proceso decisorio, evalúa ampliamente las diferentes alternativas	23,08	30,77	38,46	7,69	0
21. Al decidir, siempre opta por la mejor opción considerando factores como costo, tiempo e impacto	69,23	15,38	15,38	0	0
22. Al implementar la decisión tomada, se apeg a al curso de acción que ha elegido previamente.	46,15	34,61	15,38	3,85	0
23. Se hace un seguimiento sistemático para evaluar los efectos de las decisiones tomadas	46,15	34,61	19,23	0	0

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El 46,15% opina que los gerentes medios “a veces” son evasivos al enfrentar un conflicto y “casi siempre” buscan el compromiso de las partes. Ser evasivo es una debilidad, porque no se sienten capaces de enfrentar o abordar el conflicto. El 50% opina que “siempre” buscan alternativas novedosas para resolver los conflictos y el 53,84% que “siempre” brindan un reconocimiento equitativo a todas las partes involucradas al negociar. Son capaces de abordar la dinámica de los cambios, esto es importante para el manejo de conflictos, pero requieren potenciar su capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes. Es un aspecto positivo la neutralidad al negociar los conflictos.

El 50% opina que los gerentes “Siempre” realizan un análisis completo de la situación conflicto considerando todas las posturas y el 42,31% que “Siempre” la gerencia decide de manera que la alternativa elegida sea aceptada por todos. Estas habilidades son necesarias para resolver adecuadamente los conflictos, encauzar al grupo hacia los objetivos, pero siempre tomando en cuenta las partes involucradas, lo cual fortalece al grupo. Predomina la opinión que los gerentes logran reunir a las partes en conflicto, para lograr la mediación y que “A veces” elaboran propuestas de solución. Se necesita fortalecer las habilidades mediadoras.

El 53,84% opina que la gerencia actúa con competencia para formalizar los acuerdos en la resolución de conflictos de manera satisfactoria, mediante la mediación efectiva y el 61,54% piensa que las decisiones se toman de manera ética cumpliendo procedimientos y apegados a los valores. Actuar con ética, cumplir los procedimientos, ser imparciales y neutrales, ser verdaderos mediadores les permite para ganar el respeto de los subordinados. Sin embargo este comportamiento siempre se debe fortalecer en los gerentes.

El 42,31% piensa que los gerentes medios son capaces revertir una decisión cuando

los resultados no son convenientes y el 38,45% considera que toman las decisiones después de analizar su impacto en el tiempo. Es importante, la capacidad de vislumbrar las consecuencias futuras y el impacto de las decisiones, para ser reversibles y cambiar el rumbo de las decisiones cuando no convienen los resultados.

El 53,84% piensa que los gerentes toman sus decisiones de manera oportuna, evitan que los conflictos se presenten o escalen y comunican sus decisiones de manera formal, por escrito a los afectados. Es necesario potenciar las decisiones oportunas se deben dar herramientas que amplíen la visión y ayuden al análisis, evitando la parálisis o ignorar la realidad. El 57,69% considera que el gerente comunica a los subordinados sus decisiones, de manera verbal e informal y el 42,31% que negocia previamente con los involucrados, antes de tomar una decisión. El 50% piensa que busca motivar a los involucrados anticipando su decisión y el 53,84% considera que el gerente usa diferentes métodos para motivarlos a expresar su opinión, contribuyendo al proceso decisorio.

El 34,61% consideran que analizan detenidamente las situaciones de conflicto para la adecuada identificación del problema y el 38,46% piensan que evalúan diferentes alternativas de solución antes de tomar una decisión, pero hay dispersión en las opiniones. Las debilidades al evaluar entre diferentes alternativas, afectan negativamente el proceso decisorio, es importante la ejecución de un plan de estrategias para mejorar sus capacidades en el análisis de alternativas. El 69,23% piensa que optan por la mejor opción, al analizar: el impacto de la decisión, el costo y tiempo de aplicación. El 46,15% considera que se apegan al curso de acción de su decisión y evalúan sistemáticamente sus efectos. Esto permite desarrollar hábitos que facilitan la toma de decisiones.

PROPUESTA

- Las estrategias definidas para las competencias gerenciales son:
- Desarrollar en los gerentes medios competencias en el análisis de problemas a través de las diferentes técnicas disponibles: Diagrama de Pareto, el Árbol del

Problema, Diagrama de Causa y Efecto, etc.

- Promover técnicas de sensibilización para la toma de decisiones de manera individual a través de Técnicas de Investigación de Operaciones.
- Fortalecer el proceso de toma de decisiones de los gerentes medios de la Policía de Carabobo a través del dominio de técnicas de Trabajo en grupo.
- Valorar la toma de decisiones en los gerentes medios de la institución.
- Para desarrollar, mejorar y potenciar las competencias de los gerentes medios de la Policía de Carabobo, es fundamental su capacitación, por eso se proponen los siguientes talleres:

Tabla 2. Estructura de la Propuesta

Taller	Temática	Duración
La Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones: Etapas, Elementos, Barreras, Tipos, Características y Procesos de la decisión. - Técnicas de Análisis de Alternativas: Diagrama de Pareto, el Árbol del Problema, Diagrama de Causa y Efecto, Análisis de variable, etc. 	8 horas
La Decisión Individual y la Decisión Consensuada	<ul style="list-style-type: none"> - Cualidades del tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas - Medios no cuantitativos: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas. - Medios cuantitativos: Programación lineal, Teoría de líneas de espera, Modelos de inventarios, Teoría de Juegos, la Técnica Montecarlo (simulación). - Técnicas de Trabajo en grupo: Brainstorming, Grupo nominal, Técnica Delphi, Phillips 66. - Seguimiento y control de las decisiones. 	8 horas
Control de las emociones	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la tranquilidad. Control del lenguaje. - El cambio de humor. - Estímulo de emociones. - Aclarar los pensamientos. - Proyección a situaciones nuevas. - Comparando situaciones. 	4 horas

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los gerentes medios demuestran poseer algunos conocimientos y diferentes estilos para la resolución de los conflictos laborales, buscan el compromiso de los involucrados y alternativas de solución con la colaboración de todos. Brindan un reconocimiento equitativo a las partes involucradas, analizando bien la situación y considerando todas las posiciones para plantear soluciones a los conflictos que sean aceptadas por todos los involucrados.

Además muestran habilidades para la mediación, siendo capaces de elaborar propuestas que son aceptadas por todos antes de formalizar los acuerdos. La mayoría considera que las decisiones se toman de manera ética y oportunamente por parte de los directivos, para evitar que surjan los conflictos, con una tendencia positiva que indica que los gerentes son reversibles cuando la decisión no ha dado los resultados esperados y analizan el impacto de su decisión.

Los gerentes mantienen buenos canales de comunicación con sus subordinados, tanto de manera formal y escrita, como de manera informal y verbal; negocian previamente con los involucrados, las decisiones a tomar.

Por otro lado, utilizan diversos métodos para motivar a los involucrados a participar en el proceso de toma de decisiones. No existe entre los encuestados un consenso respecto al análisis amplio de las distintas situaciones para identificar de manera correcta los problemas y con relación a la evaluación detallada de las alternativas de solución considerando factores como impacto, tiempo y costos, lo cual permite inferir debilidades en estos aspectos.

Se realizó una propuesta de un programa de capacitación en herramientas gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones orientado a los directivos de la Policía de Carabobo.

REFERENCIAS

- Bravo, P., y Sánchez M. (2020). *Estudio comparativo del estilo de toma de decisiones gerenciales en pymes de Quito, Cuenca y Bogotá con base en el modelo GDMS* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay)
- Davis K, Newstrom W. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo; Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill; 2007
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia Moderna*. México: Mc Graw Hill
- Farré, S. (2017). *Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socioafectivo*. Barcelona, España. Editorial Ariel
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Brujas.
- Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: DC.
- Stoner, J., Freeman, E; Gilbert, D. y Sacristán, P. (2012). *Diseño de negocios*. México: Interamericana.

CONTEXTO DE DOCENTES INVESTIGADORES MIEMBROS DEL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES Y AL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL PROFESORADO

CONTEXT OF RESEARCH TEACHERS MEMBERS OF THE NATIONAL SYSTEM OF RESEARCHERS AND THE PROGRAM FOR THE DEVELOPMENT OF TEACHERS

Pérez Veyna, Oscar¹
Bañuelos Murillo, Mariana¹

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de identificar los elementos que configuran el contexto de los docentes investigadores de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) y la medida en que esos elementos cambian cuando logra la membresía al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y al Programa para el Desarrollo del Profesorado (PRODEP).. Se planteó una estrategia cualitativa (entrevistas a profundidad). A partir de 24 entrevistas se encuentra que los docentes investigadores, reconocen en el SNI, un programa que es más comprensivo que la UAZ respecto al trabajo y productos de la investigación. Respecto al PRODEP, reconocen que no es mayor dificultad lograr el perfil deseable; cumplir con su trabajo, permite lograr el perfil. Hacen una crítica severa a los Cuerpos Académicos (CA); la simulación del trabajo en CA es una realidad. Consideran que la membresía al SNI es benéfico para mejorar la educación en Posgrado y la Investigación. El contexto comprende las dimensiones social, institucional, satisfacción/bienestar. El sacrificio del tiempo la variable más comprometida, algunas implicaciones en salud, dificultades con docentes que no tienen la membresía, son algunos de los resultados.

Palabras Clave: Sistema Nacional de Investigadores, Programa para el Desarrollo del Profesorado

ABSTRACT

The The present work was carried out with the objective of identifying the elements that shape the context of the research professors of the Autonomous University of Zacatecas (UAZ) and the extent to which these elements change when they become members of the National System of Researchers (SNI) and To the Program for the Development of Teachers (PRODEP). A qualitative strategy was proposed (in-depth interviews). From 24 interviews it is found that the researcher teachers, recognize in the SNI, a program that is more comprehensive than the UAZ regarding the work and products of the investigation. With regard to PRODEP, they recognize that it is not more difficult to achieve the desirable profile; fulfill your job, you can achieve the profile. They make a severe criticism of the Academic Corps (CA); Simulation of work in CA is a reality. They consider that SNI membership is beneficial for improving postgraduate education and research. The context comprises the social, institutional, satisfaction / well-being dimensions. The sacrifice of time is the most compromised variable, some health implications, difficulties with teachers who do not have membership, are some of the results.

Keywords: National System of Researchers, Program for the Development of Teachers

JEL: I230

Recibido: 10 de octubre de 2020 **Aceptado:** 07 de diciembre de 2020

¹ Investigadores de la Universidad Autónoma de Zacatecas, México.pveyna@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El problema se plantea en términos de diagnosticar cómo perciben los docentes investigadores de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) las condiciones del contexto laboral que les genera la membresía al PRODEP y/o al SNI, en virtud de que estos requieren satisfacer indicadores que solo se enfocan en fortalecer su desempeño académico, mediante la docencia, investigación, tutoría y gestión, dejando en segundo plano el desarrollo humano, la calidad de vida y la salud.

El objetivo fue identificar los cambios cualitativos que en el contexto de los docentes investigadores que laboran en la Universidad Autónoma de Zacatecas, genera la pertenencia al SNI y PRODEP, con el fin de diagnosticar la percepción y orientación de los mismos en función del objetivo primario, de mejorar el sistema de educación superior y posgrado del país.

Los hallazgos comprenden la identificación de tres dimensiones del contexto: social, institucional, satisfacción/bienestar. El ingreso al SNI se observa más complejo que lograr el perfil PRODEP. La falta de reconocimiento por parte de la UAZ a los miembros del SNI, hace ver cierta inclinación a cubrir los requisitos de permanencia antes que satisfacer las funciones como docentes investigadores. El tiempo parece ser una variable muy comprometida; implicaciones en salud se reconocen. El trabajo comprende una primera sección.

BASES TEÓRICAS

Gestión de conocimiento

El trabajo se apoya en la corriente que explora la gestión del conocimiento. Brunet y Vidal (2012) definen la gestión del conocimiento, como el esfuerzo por desentrañar y afianzar el conocimiento individual de manera que esté disponible como recurso organizativo. La gestión del conocimiento, según Frick (2011) se orienta a encontrar y utilizar las mejores prácticas y procesos susceptibles de ser fuente de ventaja competitiva sostenible, con el propósito de que los empleados puedan obtener en el momento adecuado la información que requieren para actuar con mayor eficiencia. La

gestión del conocimiento, para Brunet y Vidal (2012) se deriva de la perspectiva basada en el aprovechamiento de los recursos y las capacidades en la organización. En este sentido, la creación de competencias distintivas y el reflejo de sus valores o actitudes, de sus conocimientos y capacidades, son un requisito importante para crear y sostener una ventaja competitiva. Pero para ello no basta con gestionar el conocimiento, sino que hay que crearlo, es decir innovar y desarrollar nuevas ideas

Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior

Los cambios ocurridos a finales del siglo XX significaron para Galaz (2013) la aparición de un nuevo paradigma en la educación superior lo cual demanda de las Instituciones de Educación Superior (IES) crear un sistema que responda a los requerimientos de la actual sociedad del conocimiento, en donde se formen profesionales de excelencia académica, que posean capacidad de emprendimiento y aprendizaje, piensen y actúen en escenarios complejos, tomen decisiones en condiciones de incertidumbre, con una actitud crítica, analítica y creativa en la resolución de los problemas para beneficio de la sociedad a la que pertenecen.

Por otro lado, la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (2018), señala que la Universidad es constructora del conocimiento como derecho humano universal y derecho colectivo de los pueblos, como bienes públicos sociales y comunes para la soberanía, buen vivir y emancipación de nuestras sociedades, y para el cimiento de la integración latinoamericana y caribeña. En este mismo sentido, Arenas, Di Lorenzo y Montoya (2018) dicen que la universidad, como institución social, no puede estar ajena a las transformaciones actuales y debe redefinir su papel en la formación de los ciudadanos, pues solo así será posible avanzar en dirección al propósito de conformar y consolidar la sociedad de la información y el conocimiento, y se insta a las universidades a capitalizar el conocimiento que emana de sus diferentes actividades sustantivas.

De esta forma, resulta relevante crear conocimientos y la forma de hacerlo es por medio del impulso de las actividades de investigación y vinculación e innovación;

particularmente la investigación es una actividad que generalmente cumple con dos propósitos principales:

1. Crear conocimientos y teorías
2. Resolver problemas prácticos

Con el impulso de la actividad en las Instituciones de Educación Superior (IES) desde finales de los años 90 del siglo pasado y la aparición en la estructura organizacional de las Direcciones de Investigación y Posgrado, se ha logrado un incremento sustantivo en la oportunidad de estudios de posgrado e investigación, con un relativo alejamiento de la docencia en licenciatura.

Con el paso del tiempo y en la medida en que la actividad fue integrándose a la cotidianidad de la vida universitaria, surgieron programas como ESDEPED que buscaba la mejora sustancial del ingreso del personal docente. Anteriormente, por las difíciles condiciones económicas imperantes en el país luego de la crisis de inicios de la década de los años ochenta, surge el Sistema Nacional de Investigadores, como una forma de retener los investigadores que veían poco interés por su trabajo y retribución en las IES. Con estos programas, y su forma de estímulo económico, surgieron los procedimientos de evaluación. Este proceso de evaluación para asociarlo a un nivel de estímulo, no está totalmente aceptado, por el contrario, es un punto que resalta el interés de los docentes investigadores en virtud de la poca claridad de la evaluación.

Estímulos monetarios

El término “estímulo monetario” para Jácome y Panchi (2016) son formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal que mejoran su motivación para hacer de su trabajo más eficiente. Por lo general se aplica a diferentes formas de complementar el salario de base buscando objetivos determinados a cambio del mismo. Estos pueden, según Galz (2013) ser directos, cuando se pagan en efectivo o indirectos, cuando se

pagan gastos de movilidad para asistir a congresos o matriculas para cursos de capacitación y actualización o desarrollo docente.

Por otro lado, el término “estímulos no monetarios” son aquellos que se establecen independientemente del salario y otros ingresos, abarcan en Jácome y Panchi (2016) aspectos sociales, laborales, familiares y personales del sujeto sin la intervención del dinero como recompensa, sino aspectos emocionales que ayudan al estímulo que cada Maestro necesita en sus funciones diarias. Uno de los más importantes es la estabilidad laboral. El estímulo empleado particularmente en el sector educativo, es la flexibilidad de los horarios. Entre otros estímulos se pueden mencionar el año sabático, el escalafón, los apoyos para la investigación, los estímulos sociales y el apoyo para cursos aislados (Tabla 1). La tabla 1 permite recordar los instrumentos que suelen emplear las IES para estimular su personal así como los efectos esperados. Parecería importante a considerar la distancia entre los efectos esperados y las realidades que se observan en las prácticas de los docentes e investigadores.

Tabla 1. Tipos de estímulos y sus efectos esperados

TIPO DE ESTIMULO	INSTRUMENTO	EFECTO ESPERADO
Monetarios	Complementos salariales y bonificaciones	Apuesta por la calidad docente
	Patrocinio a la participación en eventos	Facilitar condiciones económicas
	Becas para desarrollo profesional	Fortalecimiento de cuadros docentes competitivos
	Subsidios para bienestar social y familiar	Asegurar adecuados perfiles
No monetarios	Flexibilidad laboral en los horarios	Fomentar un mayor desarrollo profesional
	Facilidades para la investigación	
	Acceso a cargos directivos	Estimular procesos de investigación y producción
	Publicaciones	Asegurar condiciones adecuadas de bienestar social que generen sentido de pertenencia y compromiso
	Educación continua	Estimular la competencia académica
	Actividades culturales	
	Bienestar social	
	Escalafón docente	
Reconocimientos académicos		

Fuente: Jácome y Panchi (2016)

Daños colaterales

Respecto a los estímulos por desempeño, Naidorf (2011) menciona que provocan lo contrario a los objetivos planteados ya que en lugar de unir a los cuerpos académicos los fragmenta, desplazando los propósitos de la Institución para ubicar a la remuneración como centro de preocupación lo que propicia una calidad ficticia basada en indicadores que poco corresponden con la práctica, que el mismo modelo altera y desalienta.

Estas formas que estimulan la competencia y el individualismo perfilan un modelo que desvía la atención del personal docente e investigadores de los problemas sociales. En este sentido, Naidorf (2011) define la hiperproductividad medida en términos cuantitativos, transforma la creatividad en una capacidad acomodaticia que apela al denominado refrito o repetición de ideas a fin de cumplir con las expectativas definidas por los organismos de control de la producción intelectual, perdiendo de vista los criterios de importancia, considerando que más es mejor, lo que conlleva a comportamientos no deseados tales como figurar en la lista de autores por el hecho de publicar en una revista indexada, sin cumplir de manera significativa en la investigación ya que su mera contabilización resulta un parámetro insuficiente para valorar la importancia de la tarea académica. Para Martínez (2011) la participación de los docentes en los programas de estímulos, implica asumir múltiples tareas que han venido socavando el tiempo de reposo, la convivencia familiar y por tanto la salud.

Trabajador del conocimiento

Recientemente en la literatura encontramos el término trabajador del conocimiento el cual asume las actividades y características distintivas del trabajador generador del conocimiento dentro de las instituciones de educación superior (IES).

Pero el término, genera polémica y también se ha dado la discusión sobre el concepto mismo de Trabajadores del Conocimiento. En su trabajo relacionado con la identificación de los factores que afectan la motivación y lealtad de los trabajadores del conocimiento (Keri, 2014) llevó a cabo un importante esfuerzo para sistematizar las ideas dominantes respecto a las propuestas sobre la definición más propia de este tipo

de trabajadores.

Se asume que, para el contexto de las Universidades Públicas en México, no todas las definiciones anteriores permiten trasladar el razonamiento detrás de los conceptos propiamente diseñados desde el ámbito de los Estudios Organizacionales hacia el medio de la Universidad Mexicana representada en este trabajo por la Universidad Autónoma de Zacatecas.

En la literatura sobre trabajadores del conocimiento, a pesar que ofrece diferentes definiciones, conceptos, clasificaciones e ideas sobre quiénes son los trabajadores del conocimiento. Tal como expone Mládková, Zouharová y Nový (2015) se pueden simplificar en tres enfoques; enfoques conceptuales, contenido del trabajo y enfoques impulsados por datos (industria).

Los enfoques conceptuales explican el término trabajador del conocimiento desde el punto de vista complejo. La importancia de los empleados para una organización, su estilo de trabajo con conocimiento, educación y se tienen en cuenta otros factores (Drucker, 1954, Lowe, 2002, Davenport, 2005, Reboul et al, 2006) citado en Mládková, Zouharová y Nový (2015).

Los enfoques impulsados por Datos (industria) ven a los trabajadores del conocimiento como todos aquellos que trabajan en organizaciones particulares o en sectores o instituciones particulares (Brinkley, Fauth, Mahdon & Theodoropoulou, 2009, Sveiby 1997) citado por Mládková, Zouharová y Nový (2015) Contenido de trabajo, este enfoque ven a los trabajadores del conocimiento como personas que realizan un determinado tipo de trabajo (Toffler, 1990, Spira, 2008, Reich, 1992, Kidd, 1994) citado por Mládková, Zouharová y Nový (2015) .

En todos los enfoques, los autores ven a los trabajadores del conocimiento como personas que:

- Están altamente comprometidos con lo que hacen.
- Crean, aplican y distribuyen conocimientos.
- Aparecen más en algunas profesiones.

- Trabajan de manera autónoma dentro de estructuras de liderazgo fluidas. Normalmente son ambiciosos y con movilidad ascendente, y su enfoque clave es el desarrollo de sus carreras.
- Muy móvil y rápido para cambiar de trabajo.
- Impulsados por el logro.
- Sensibles a la evaluación y el elogio del grupo de compañeros.
- Responden a ser 'halado' en lugar de ser 'empujado'.
- Parten de una red de pares, tanto dentro como fuera de la organización.
- La posición de un trabajador del conocimiento requiere un aprendizaje y una mejora continua.
- La productividad y la calidad del trabajo de un trabajador del conocimiento es difícil de medir.
- Los trabajadores del conocimiento gestionan sus días. Sus puestos requieren creatividad, innovación y habilidades para resolver problemas.

Como tal, las definiciones, conceptos, clasificaciones e ideas sobre quiénes son los trabajadores del conocimiento dependen de los antecedentes y preferencias de los autores individuales y, por supuesto, sobre las necesidades de las organizaciones en las que los trabajadores del conocimiento laboran. Al gestionar a los trabajadores del conocimiento, se aconseja a los gerentes que tengan cuidado con los aspectos específicos de estos trabajadores:

- Los trabajadores del conocimiento pueden saber sobre el trabajo que hacen más que sus gerentes.
- El conocimiento tácito es parcial o totalmente subconsciente, incluso el trabajador del conocimiento puede no saberlo o puede subestimar su importancia para la organización.
- Los trabajadores del conocimiento importantes para la organización también pueden trabajar en labores de apoyo.
- Un trabajador del conocimiento, es dueño del conocimiento, no la empresa.

- Cuando el trabajador del conocimiento deja la empresa, su conocimiento se va con él

Co base a estos tres enfoques, se puede definir que los trabajadores del conocimiento esencialmente piensan para ganarse la vida, haciendo un trabajo intangible de manera colaborativa e interactiva que conlleva a una ventaja competitiva. Para lo cual contribuyen: la motivación, habilidades, competencias, compromiso, lealtad, creatividad, educación y actitud.

En este orden de ideas, Keri (2014) menciona algunas características de los trabajadores del conocimiento:

- Habilidades únicas: el conocimiento experto, el pensamiento crítico, el pensamiento estratégico, tecnológico.
- La creatividad y la innovación: la fluidez de las ideas, capacidad de producir valor.
- Orientación a resultados: necesidad de resolver problemas nuevos y desafiantes, la disposición al trabajo no rutinario, asumen riesgos, tienen alto potencial de éxito, desarrollo constante de su carrera.
- Fuerte personalidad: Animo fuerte, ambicioso, autoconfianza, autocontrol, el desarrollo personal, auto-motivación, liderazgo.
- La flexibilidad y la colaboración: el trabajo en equipo, la cooperación, la alta movilidad, capacidad de adaptarse a una variedad de circunstancias.
- El crecimiento personal y el aprendizaje continuo.

METODOLOGÍA

Descripción del problema. Se planteó el presente proyecto, con la intención de detectar desde una perspectiva cualitativa las percepciones relacionadas con los cambios en el contexto de los docentes investigadores (DI) en la Universidad Autónoma de Zacatecas, motivados por la membresía en los programas SNI y

PRODEP.

Los intensos cambios derivados del contexto ambiental, económico, social, político y académico, obligan a repensar nuestro modelo y en consecuencia a identificar senderos que permitan aún en una condición de crisis severa, cursar hacia niveles educativos ad-hoc con las circunstancias presentes y futuras sin desconocer las experiencias que nos deja nuestro pasado inmediato.

Enunciar lo anterior no tiene problema, pero el cómo, entraña complicaciones profundas. Es en este nivel en el que se requiere poner en juego nuestra habilidad y capacidad de discernimiento desde el conocimiento y teoría de la administración para avanzar en la gestión de organizaciones como la UAZ y su valioso recurso humano para impactar favorablemente sobre la educación que nuestro país demanda. Voltar hacia atrás probablemente ayude a identificar las determinantes y razones de nuestro bajo aporte al conocimiento en el contexto internacional, no obstante, el impulso de los programas aludidos- y por tanto, de las deficiencias de nuestros egresados que pierden posiciones en un mercado laboral cada vez más restringido.

Negar la necesidad de revisar nuestro pasado implica asumir que lo hecho es correcto y que no es necesario repensar el actuar de los académicos. Abrir la oportunidad al pasado, interpretarlo llevando la subjetividad a su mínima expresión probablemente permita identificar nuevas rutas para el trabajo de los académicos que realmente ayuden a fortalecer nuestro sistema de educación superior, de investigación e innovación.

Pregunta de investigación. ¿Derivado de la pertenencia al SNI y/o PROMEP ¿Qué cambios se han dado en el contexto del personal académico?

Objetivos de investigación. Identificar los cambios cualitativos que en el contexto de los académicos que laboran en la Universidad Autónoma de Zacatecas, genera la pertenencia al SNI y PRODEP, con el fin de diagnosticar la percepción y orientación de los mismos en función del objetivo primario, mejorar el sistema de educación superior y posgrado del país.

Objetivos particulares:

- Identificar desde el orden cualitativo los cambios de contexto que son atribuibles a la membresía en SNI.
- Identificar desde el orden cualitativo los cambios de contexto que son atribuibles a la membresía en PRODEP.

Diseño de investigación

Se planteó un trabajo de investigación bajo el paradigma cualitativo. A partir del padrón oficial de docentes investigadores de la UAZ, con membresía en el SNI y PRODEP, se procedió desarrollar una guía de entrevista en profundidad; la entrevista se probó en cuatro hombres y una mujer que reunieron el perfil diseñado. Una vez con los resultados de la guía y las entrevistas preliminares, se precisaron preguntas. Se logró luego de tres meses de trabajo de campo, entrevistar a 24 docentes investigadores (17 hombres y 7 mujeres).

Sobre este grupo de colaboradores es que derivan los resultados. La codificación de las entrevistas se llevó a cabo con herramientas de Microsoft (Excel, Word). Los datos consistieron en la codificación y cálculo de frecuencias por pregunta. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de entre 45 y 90 minutos. Algunos de los entrevistados optaron por grabar su entrevista.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El grupo de 24 docentes investigadores arrojó una edad mínima de 33 años y una máxima de 65. Todo(a) s los docentes investigadores pertenecían al SNI y PRODEP, el 62.5 % están casados (as) mientras que el 8.3% están divorciados(as) y el 29.2 % aún se encuentran solteros (as), la antigüedad promedio en la institución es de 13 años, en lo que respecta a la antigüedad en los programas SNI/PRODEP, el máximo es de 18 años, la antigüedad mínima es de 1 año, mientras que la media corresponde a 8 años.

Del total de los docentes investigadores colaboradores, el 71% fueron hombres, 29%

mujeres, el 45.8 % tiene un hijo, el 16.5 tienen dos hijos, el 12.5 % tiene tres hijos y el 25 % no tiene hijos.

Tabla 2. Estadísticas generales por género

Genero	ANTIGÜEDAD LABORAL (AÑOS)		TIEMPO PROMEDIO EN LOS PROGRAMAS	EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)		ESTADO CIVIL			PROMEDIO DE NUMERO DE HIJOS
						CASADO	SOLTERO	DIVORCIADO	
Femenino	3	36	7.8	47	61	2	4	1	0.57
Masculino	1	44	8.7	33	65	3	14	1	1.41

Fuente: Entrevista de profundidad para la evaluación de la percepción de los trabajadores del conocimiento de la UAZ, sobre las condiciones de contexto laboral generadas por el PRODEP-SNI.

En lo que respecta a las mujeres, la antigüedad laboral más baja en la universidad es de 3 años y 36 años la de máxima antigüedad, el tiempo promedio que tienen las mujeres participando en los programas PRODEP/SNI es de 7.8 años.

En cuanto a la edad de las mujeres, la más joven tiene 47 años cumplidos y la de más edad tiene 61 años cumplidos, en el estado civil hay 4 mujeres que están solteras, 2 casadas y 1 divorciada, solo dos mujeres tienen hijos, una tiene 3 y la otra 1, lo que da como resultado un promedio de hijos por mujeres del 0.57.

En los hombres la mínima antigüedad laboral es de 1 año y 44 años es la máxima, el tiempo promedio en los programas PRODEP/SNI es de 8.7 años, el hombre más joven tiene 33 años y el de más edad tiene 65 años cumplidos, hay 13 hombres solteros, 3 casados y 1 divorciado, 3 hombres no tienen hijos, 9 hombres tienen 1 hijo, 4 hombres tienen dos hijos y 3 hombres tiene 2 hijos, lo que da un promedio de hijos en el grupo de hombres de 1.41.

Las áreas de adscripción fueron: administración, antropología, biología, biomedicina, economía, física, matemáticas, historia, humanidades, ingeniería, estudios del desarrollo, estudios nuevos hispanos, mecatrónica.

Algunos de los resultados son los siguientes:

Tabla 3. El ingreso y permanencia en el SNI y PRODEP requieren de cierta productividad ¿Que reacción genera en los docentes investigadores la exigencia de productividad para mantenerse en estos programas?
<i>La totalidad de los docentes entrevistados, mencionaron que:</i>
Genera vicios, entre los que se destacan el afán de obtener productos. Hay colaboración ficticia. Genera obsesión Existe el autoengaño. Se publica cantidad, no calidad. Hay simulaciones e implementan estrategias para permanecer en los programas asociadas a metodologías de trabajo.

Fuente: Entrevista de profundidad para la evaluación de la percepción de los trabajadores del conocimiento de la UAZ, sobre las condiciones de contexto laboral generadas por el PRODEP-SNI.

Tabla 4. La permanencia en dichos programas ¿le da suficiente libertad para Cultivar las líneas de investigación de su interés?
<i>Los docentes entrevistados, mencionaron que:</i>
83.3 % Si les da suficiente libertad para cultivar su línea de investigación. 12.5 % No les da suficiente libertad para cultivar su línea de investigación. 4.2 % No lo suficiente. Argumentos: analizo lo que quiero desarrollar, esto conlleva a tener una formación más sólida y eso es mi responsabilidad; en la Universidad hay flexibilidad, libertad moral, total libertad. Se busca impulsar temas innovadores con creatividad personal.

Fuente: Entrevista de profundidad para la evaluación de la percepción de los trabajadores del conocimiento de la UAZ, sobre las condiciones de contexto laboral generadas por el PRODEP-SNI.

Tabla 5. ¿Su pertenencia a PROMEP-PRODEP, genera beneficio/ perjuicio o es inocuo para sus alumnos? ¿De qué manera?

Los entrevistados mencionaron que:

- 62.5 % Les genera un beneficio debido a que principalmente motiva a los alumnos
- 25 % Es inocuo debido a que consideran que no tiene nada que ver con los alumnos.
- 12.5 % Les causa un perjuicio ya que disminuye el tiempo para dar clase.

Fuente: Entrevista de profundidad para la evaluación de la percepción de los trabajadores del conocimiento de la UAZ, sobre las condiciones de contexto laboral generadas por el PRODEP-SNI.

Tabla 6. ¿Su pertenencia al SNI, genera beneficio/perjuicio o es inocuo para sus alumnos? ¿De qué manera?

La totalidad de los docentes entrevistados, mencionaron que:

- 83.3 % Les genera un beneficio.
Argumentos: al alumno le puede interesar la línea de investigación, esperan que los alumnos sean sus aprendices, genera un trabajo colaborativo, genera un conocimiento más profundo que se comparte con los alumnos, fomenta la capacidad de investigación en ellos.
- 12.5 % Les genera un perjuicio.
- 4.2 % Es inocuo

Fuente: Entrevista de profundidad para la evaluación de la percepción de los trabajadores del conocimiento de la UAZ, sobre las condiciones de contexto laboral generadas por el PRODEP-SNI.

Tabla 7. ¿Su pertenencia a PROMEP-PRODEP genera beneficio/ perjuicio o es inocuo para su relación con sus compañeros de trabajo?

La totalidad de los docentes entrevistados, mencionaron que:

- 50 % Les genera un beneficio provocando motivación.
- 33.3 % Les genera perjuicio, debido a que provoca distanciamiento y envidias.
- 16.7 % Es inocuo.

Fuente: Entrevista de profundidad para la evaluación de la percepción de los trabajadores del conocimiento de la UAZ, sobre las condiciones de contexto laboral generadas por el PRODEP-SNI.

Tabla 8. En general, podría comentar ¿qué ha ocurrido entre un antes y un después de su ingreso al SNI y PRODEP, sobre los aspectos de docencia, investigación y gestión-vinculación?

Los docentes entrevistados, mencionaron que:

70.8 % Le daba prioridad a la docencia.

4.2 % A la institución no le interesa, lo que ocurra con una persona, en tanto, hago lo que quiero

4.2 % La prioridad para la UAZ es el asunto político.

4.2 % He adquirido madurez y mayor responsabilidad.

4.2 % No hay un antes y un después.

4.2 % Siempre han tenido la inquietud por incorporarse a la investigación.

8.3 % No vio alterada su agenda de trabajo.

Argumentos: Para el caso del género femenino; se sienten desmotivadas (en el caso de las madres) pues la movilidad se complica a la hora de hacer la gestión de vinculación, colocándolas en desventaja. A veces debieran elegir entre la consolidación de su trayectoria laboral renunciando a la maternidad.

Fuente: Entrevista de profundidad para la evaluación de la percepción de los trabajadores del conocimiento de la UAZ, sobre las condiciones de contexto laboral generadas por el PRODEP-SNI.

Tabla 9. En general, podría comentar ¿qué ha ocurrido entre un antes y un después de su ingreso al SNI y PRODEP, sobre los requerimientos de las estructuras de gobierno institucional?

Los docentes entrevistados, mencionaron que:

37.5 % Los Cuerpos Académicos (CA) funcionan porque participar, se refleja en las condiciones de trabajo; son más favorables a raíz del ingreso, luego se convierten en una exigencia de trabajo.

25.0 % Los Cuerpos Académicos (CA) no funcionan pues consideran que hay una colaboración ficticia; reportan que habría que hacer una reestructuración de estos, en comparación con las exigencias del SNI, la misma operatividad los lleva a producir más rápido y por lo tanto se eleva su producción en cantidad en el corto y mediano plazo, pero la calidad está en duda; en cuanto a la vinculación se deja de lado pues consideran que la institución da poco valor a la actividad.

37.5 % No comentaron sobre esta situación.

Fuente: Entrevista de profundidad para la evaluación de la percepción de los trabajadores del conocimiento de la UAZ, sobre las condiciones de contexto laboral generadas por el PRODEP-SNI.

Tabla 10. ¿Cuál es su opinión de que al lograr el ingreso al SNI puede generar a) Agotamiento intelectual b). Agotamiento familiar, c). Agotamiento emocional

Los entrevistados mencionaron que:

29 % Es inocuo.

20.8 % El ingreso al SNI no genera agotamiento pues hacen lo que les gusta y los fortalece.

16.7 % Genera agotamiento físico.

16.7 % Genera agotamiento emocional

12.5 % Genera agotamiento familiar.

4.3 % Depende de cada persona

Argumentos: La presión es constante para desarrollar las actividades administrativas (entregar informes diversos a cada institución) preferirían que se unificaran los formatos para no invertir tanto tiempo en ello, en cuanto al agotamiento físico es inevitable por el paso del tiempo.

Para el género femenino: el agotamiento familiar acaba en distanciamiento con la pareja e incluso el divorcio.

Fuente: Entrevista de profundidad para la evaluación de la percepción de los trabajadores del conocimiento de la UAZ, sobre las condiciones de contexto laboral generadas por el PRODEP-SNI.

CONCLUSIONES

En relación al cambio en el contexto, a partir de la información vertida en las entrevistas, se observó que hay cambios en el contexto de los docentes investigadores cuando se ingresa al SNI. En el caso del ingreso al PRODEP no es evidente el cambio de contexto.

El hecho de pertenecer a los programas SNI y PRODEP no lo asocian directamente al perfil de daños a la salud sino que atribuyen alteraciones a la salud derivadas de la multiplicidad de tareas y las actividades administrativas que son las que les generan más estrés (atender los formatos, entender la lógica de la evaluación, tratar de que los documentos se ingresen en tiempo y forma, que las evidencias vayan en los formatos solicitados y después de ello,..., la incertidumbre), consideran que el agotamiento se da cuando hay frustración derivado de los resultados de la evaluación.

En el ámbito familiar el contexto se ve deteriorado por el tiempo que les demandan sus actividades viéndose más perjudicados los participantes más jóvenes que cuentan con hijos pequeños sobre todo las mujeres pues les representa una carga de trabajo adicional; para este grupo, el estímulo económico es más importante que el status o reconocimiento que les genera el pertenecer al PRODEP y preferentemente al SNI.

Algunos participantes aceptaron que su producción científica tiene poca calidad esto debido a los tiempos que les marca la normatividad de los programas pues consideran que la creación de conocimiento requiere tiempo, tranquilidad, espacios y equipo adecuados para el desarrollo del mismo.

Manifiestan que se generan vicios provocados por las propias instituciones por el deterioro del salario pues el estímulo realmente forma parte de este, pero de una forma diferenciada, además consideran que se debería premiar la calidad en términos de impacto y/o aplicación, no la cantidad.

Debido a que el recurso es restringido y la evaluación es individual en lugar de unir a los cuerpos académicos los fragmenta desplazando los propósitos de la Institución para ubicar a la remuneración como centro de preocupación lo que propicia una colaboración ficticia basada en indicadores que poco corresponden con la práctica.

Entre los principales factores motivadores que tienen los docentes investigadores de la UAZ son el gusto por la investigación, la experiencia del saber, el crear proyectos de investigación, crear conocimiento, el reconocimiento del trabajo del investigador, el saber que con tu trabajo aporta a la solución de problemas que aquejan a la sociedad, a los sectores productivos, a los gobiernos y los estímulos.

Dado que el CONACYT promueve y clasifica los grupos de investigación, y los motiva de acuerdo a su producción, los investigadores presentan un alto interés por producir el conocimiento, sin embargo muestran poca disposición para compartir el conocimiento sobre todo en el interior de los grupos. Es el fomento al individualismo y el no al trabajo en equipo. La concepción de los trabajos de investigación y su complejidad, amerita la convergencia de visiones aún dentro de los mismos grupos de trabajo de forma tal que

sea posible articular una alternativa de respuesta a un problema.

En este sentido, no obstante el gran esfuerzo individual de docentes investigadores, reconocen que se muestran debilidades para la implementación de estrategias en la creación y difusión del conocimiento y hallazgos en el nivel tecnológico o innovador y sobre todo en resultados propios para fomentar la vinculación con los sectores de la sociedad. Cabe mencionar que en lo comentado en estas líneas hay un sentimiento de desventaja del sector femenino, situación reflejada en los registros de PRODEP-SNI.

Es decir que será muy importante si no obstante esta tendencia a desconocer sutilmente el trabajo de la mujer en el campo de la investigación a nivel del SNI, la Universidad Autónoma de Zacatecas impulsara un programa exclusivo para reposicionar y dignificar la labor de la mujer en el posgrado, la investigación, innovación y vinculación. Un punto importante de partida podría ser el que se articule desde este tipo de trabajos que tocan, con las dificultades que ello entraña, aspectos del contexto de las y los docentes investigadores que pocas veces son mencionados.

A lo antes señalado, habría que agregar el hecho de que la forma como se gestiona la llegada a los puntos de toma de decisiones en la Universidad, genera dificultades entre el personal en virtud de que se suele dar mayor importancia a aspectos docentes que investigativos, por ello la incompreensión que mencionan los investigadores de parte de los directores pues en éstos no está aparentemente la necesidad de considerar seriamente el problema generacional y la conformación seria, con visión institucional y no de grupo, de la configuración de los perfiles de las nuevas generaciones de docentes investigadores, para transitar hacia lo que aquí brevemente se ha presentado como Trabajadores del conocimiento.

REFERENCIAS

Arenas, D., Di Lorenzo, S., & Montoya, L. (2018). **Acciones estratégicas para la integración endógena de las funciones sustantivas universitarias desde la gestión del conocimiento.** *MEDISAN*, 22(3), 324-334. Recuperado en 17 de mayo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192018000300015&lng=es&tlng=es.

Brunet, I., & Vidal, A. (2012). **El Gobierno del factor humano**. Mexico: DELTA Publicaciones Universitarias.

Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (2018). **Plan de acción 2018-2028**. <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2019/02/PlandeAccionCRES2018-2028-Def.pdf>

Frick, D. (2011). **Motivating the knowledge worker**. Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University, 18(4), 368-387.

Galaz, J. (2013). **The impact of merit-pay systems on the work and attitudes of Mexican Academics**. *Higher Education*, 66 (3), 357-374.

Jácome, J.y Panchi, C. (2016). **Incentivos no económicos**. Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciados en Ciencias de la Educación mención Educación Básica. Latacunga – Ecuador.

Keri, A. (2014). **Generation y knowledge workers' experience of work Motivation: a grounded theory study**. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.

Martínez, S. (2011). **Becas, estímulos y sus consecuencias sobre el trabajo y la salud de docentes universitarios**. Estudios sobre educación, 57-70.

Mládková, L., Zouharová, J., y Nový, J. (2015). **Motivation and Knowledge Workers**. https://www.researchgate.net/publication/284559612_Motivation_and_Knowledge_Workers/fulltext/56a031aa08ae2c638eb7f441/Motivation-and-Knowledge-Workers.pdf

Naidorf, J. (2011). **Actuales condiciones de producción intelectual. Una aproximación a la situación de los investigadores de las universidades públicas argentinas**. Reporte de investigación, Instituto de Investigadores en Ciencias de la Educación.

Rodríguez, C. H. (2016). **"El sistema Nacional de Investigadores en números"**. (A. Foro Consultivo Científico y Tecnológico, Ed.) CDMX.

SEP-SESIC. (1 de Noviembre de 2016). **PRODEP**. Obtenido de Programa para el desarrollo profesional docente del tipo superior:
<http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/PRODEP.htm>

Srivastava, V. (2011). **Why are Workers Resistant to Sharing Knowledge**. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, 513-520.

Staden, R. V., & Toit, A. d. (2012). **Factors that Influence South African Knowledge Worker Behaviour**. Canadian Journal of Information & Library Sciences, 36(1/2), 28- 51. doi:10.1353/ils.2012.0004.

DESARROLLO LOCAL EN LA MICROEMPRESA VENEZOLANA

LOCAL DEVELOPMENT IN THE VENEZUELAN MICROENTERPRISE

Utrera Reinales, Mitsy¹

RESUMEN

A lo largo de esta investigación, y basado en la revisión literaria realizada, pretende establecer una alternativa de cambio para la microempresa, cuyo propósito consiste en desarrollar redes de cooperación orientadas a mejorar las condiciones del territorio donde está asentado dicho tejido empresarial, de manera que genere beneficios para sus habitantes, contribuyendo así con su desarrollo local. Realizando un abordaje metodológico de carácter empírico basado, en gran parte, en una investigación exploratoria-descriptiva, dado que los conceptos que en ella se relacionan se encuentran vinculados, en su mayoría, a variables de carácter intangible. Por consiguiente, se ha utilizado la encuesta y el estudio del caso, como ejes fundamentales de aplicación empírica. Concluyendo que, las redes de cooperación de las microempresas constituyen un elemento de gran utilidad, con impactos favorables para iniciar procesos de desarrollo local sostenible encaminados a explotar las potencialidades endógenas de las comunidades.

Palabras Clave: Microempresa, Red de Cooperación, Desarrollo local

ABSTRACT

Throughout this research, and based on the literary review carried out, we intend to establish an alternative change for the microenterprise, whose purpose is to develop cooperation networks aimed at improving the conditions of the territory where said business fabric is established, so that generate benefits for its inhabitants, thus contributing to their local development. Carrying out a methodological approach of an empirical nature based, largely, on an exploratory-descriptive investigation, given that the concepts related to it are linked, for the most part, to variables of an intangible nature. Consequently, the survey and the case study have been used as fundamental axes of empirical application. Concluding that the microenterprise cooperation networks constitute a very useful element, with favorable impacts to start sustainable local development processes aimed at exploiting the endogenous potential of the communities.

Keywords: Microenterprise, Cooperation Network, Local Development

JEL: D130

Recibido: 29 de julio de 2020 **Aceptado:** 15 de agosto de 2020

¹ Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Investigadora de la Universidad de Carabobo, mixyutrera@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende abordar el tema de la microempresa como factor clave para su desarrollo local. Para ello, se desarrolló una investigación bajo la perspectiva de la gestión empresarial a través de la creación de redes de cooperación y de cómo estas pueden contribuir a generar impactos positivos en el entorno de las mismas.

Durante los últimos años se ha podido observar la creciente importancia que están adquiriendo la microempresa en la economía, la cual se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación. Las microempresas son por lo general organizaciones familiares, en su particularidad, las cuales no sólo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de una economía sumergida, entendida como aquella que se inicia en pequeños negocios desarrollados por miembros de una misma familia. Siendo significativo su impacto en las comunidades donde se desarrollan.

En muchos casos, en principio, no suelen constituirse como empresas o sociedades mercantiles, hasta que, posteriormente, tras obtener buenos resultados económicos y consolidarse en el mercado local y en su sector, crean una infraestructura que les permite su progreso, integrándose gran parte de ellas a la economía formal. Sin embargo, muchas de ellas no logran superar el año de vida.

La singularidad de este tipo de empresas radica, sobre todo, en el hecho de que los vínculos de sus propietarios suelen ser más significativos que los que se presentan en otros empresarios. Por ejemplo, la existencia de parentescos de consanguinidad, valores sociales y éticos compartidos y/o valores de afinidad familiar. Esta vinculación no sólo aporta determinados valores en el desarrollo de su actividad empresarial, sino que también, contribuye a la trasmisión de valores éticos de una generación a otra. En este sentido, señala Quintero (2018) las microempresas tienen mayores posibilidades de contribuir al fortalecimiento de las comunidades en las que se desempeñan, respecto a las grandes empresas. Por consiguiente las mismas presentan condiciones

favorables, que propician notablemente el desarrollo de sus localidades.

En consecuencia, por su alto nivel de flexibilidad y estructura organizativa, las microempresas, contribuyen en gran medida con el desarrollo y fortalecimiento de las economías locales, generando bienestar a sus habitantes.

Dentro de este contexto, en el ámbito de los negocios, la combinación de empresa y familia constituye una operación difícil de aunar en el tiempo, puesto que, con frecuencia, las relaciones familiares suelen dominar, en gran parte, la empresa. En la actualidad, en muchos países se han estudiado claves para evaluar las posibilidades de éxito de las empresas familiares, aunque uno de sus mayores inconvenientes es su continuidad generacional. Por ello, es esencial preservar su carácter familiar, siendo determinante el desarrollo de su capacidad de profesionalización, como en cualquier otro tipo de empresa. Los contactos personales entre los actores y los lazos que se generan a través del tiempo, son producto de la evolución histórica de la empresa familiar, que a su vez forma parte de la historia de la localidad o del territorio donde se desenvuelve.

De acuerdo a lo señalado por Lageman (2004) es ampliamente reconocido el importante papel que desempeñan las microempresas, pequeñas y medianas empresas para dinamizar y fortalecer el desempeño de las economías como generadoras de empleo y del producto interno bruto, tanto en los denominados países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Representando incluso, mayor flexibilidad que las grandes empresas para modificar sus actividades y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Al mismo tiempo, Jauregui (2017) señala que, específicamente, las MPyME's de América Latina y el Caribe representaban, según estadísticas regionales, el 96% del total de las empresas existentes, y generan el 57% del empleo. En tanto que, el proceso globalizador de la economía está imponiendo una redistribución geográfica de la manufactura, lo cual ha ocasionado que se conformen circuitos, cadenas o *clusters* de empresas en los cuales existe una oportunidad subyacente para la inserción, en forma competitiva, de pequeñas empresas.

Siendo, en este punto donde la microempresa entra en juego, ya que a través de la misma y de acuerdo a su particular dinámica, se pueden desarrollar redes de cooperación y desarrollo, que permitirán generar importantes aportes, no sólo al sector, sino a sus comunidades y por ende a sus habitantes.

Este sentido, se puede destacar lo señalado por Vázquez (2013), respecto a las redes de empresas, en las mismas las relaciones de confianza *pueden llegar a desempeñar un papel fundamental en los negocios, debido a que son un referente y a veces sustituyen las evaluaciones profesionales para iniciar un negocio o desarrollarlo*. El contexto empresarial, la estructura organizativa y las relaciones en red permiten disminuir los riesgos y costos, contribuyendo con el desarrollo de las empresas y del tejido productivo local (p.52). Dentro de este contexto puede convertirse en un factor clave para las empresas familiares, cuyas relaciones constituyen una características particular en este tipo de negocio.

Si bien, las microempresas presentan una serie de dificultades y limitaciones, también tienen características que favorecen su desempeño, tales como la flexibilidad, capacidad de reacción y buenos niveles de articulación en el ámbito de sistemas complejos. Asimismo, pueden contribuir al aprovechamiento de las capacidades locales, a la retención de la población en sus comunidades y al cuidado del medio ambiente.

A lo largo de esta investigación, y con base en la revisión literaria realizada, se pretende establecer una alternativa de cambio y/o transformación para la microempresa, abordando como objetivo fundamental la cooperación en el marco de redes, orientada a mejorar las condiciones del territorio donde está asentado dicho tejido empresarial, de manera que representen un beneficio tangible y/o intangible para sus habitantes, contribuyendo así con el desarrollo local.

Por consiguiente, conseguir que las economías locales estén más integradas tanto a la economía nacional como la internacional y lograr que sus sistemas productivos sean más competitivos es la clave, de tal forma que las empresas puedan aprovechar las oportunidades que surgen como consecuencia de los cambios del entorno y del

aumento de la competencia.

BASES TEÓRICAS

Conceptualización de la microempresa

Para Sumba y Santistevan (2018) la microempresa está definida como una unidad de producción de subsistencia que en muchos casos se encuentra al margen del marco regulatorio, según cuyo propietario es quien lleva a cabo la mayoría de las actividades del negocio, sus empleados suelen provenir del seno familiar y no hacen una separación entre los bienes de la familia y los de la empresa.

Por consiguiente, la microempresa puede ser definida como un ente económico que desarrolla actividades comerciales de servicio y de producción fuera del marco regulatorio legal, combinando empíricamente capital, trabajo y medios productivos obteniendo bienes y/o servicios, destinados a satisfacer las diversas necesidades del sector donde se desenvuelven.

Dentro de este contexto y de acuerdo con diversos autores, las microempresas siguen lógicas y comportamientos distintos al resto de las empresas, inclusive al de las pequeñas unidades. Esto implica la existencia de diferenciales importantes dentro del seno de las medianas y pequeñas empresas (MyPES) a pesar de que a menudo se les trata de forma indistinta. En la misma línea se destaca el carácter unipersonal y familiar, informal y de subsistencia de este tipo de negocios, se encuentran tipificaciones de otros autores como Mungaray, Aguilar, Natanael, y Ortiz (2016).

En este sentido, resulta conveniente realizar una revisión de los factores tanto internos como externos que condicionan o promueven el crecimiento de la microempresa, el cual se ve reflejado cuando el punto de referencia se centra en los elementos que desde el ámbito interno podrían generar potencialidades que promuevan dicho proceso. Tal referencia parece lógica si se considera que las expectativas del dueño se centra, normalmente, en el análisis del entorno, buscando aquellas variables externas que condicionen la expansión como mejor alternativa para aprovechar las posibilidades

lucrativas de un nuevo segmento o mercado. Planteándose, inicialmente, las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué se quiere alcanzar en el entorno familiar frente a la empresa?
2. ¿Hacia dónde se dirige la empresa y con qué objetivos?
3. ¿Con qué recursos humanos y con qué talento cuenta la familia?
4. ¿Existe un liderazgo adecuado y un equilibrio entre los objetivos del fundador (anterior sucesor) y el sucesor o sucesores?
5. La estructura de gestión en la empresa, ¿permite una evaluación actual y una planificación futura?
6. ¿El nivel de competitividad puede garantizar la continuidad e incluso el éxito de la empresa?

Al plantearse estas interrogantes, se está tomando en consideración las variables iniciales de la investigación, como son: misión, visión, liderazgo, relevo generacional y estructura organizacional y características propias del sector. Por consiguiente, a la hora de realizar un análisis exhaustivo de este tipo de empresas, es importante tomar en consideración los siguientes factores:

Factores internos

A nivel interno se registran serias falencias que obstaculizan su desarrollo, entre las que se destacan:

1. La concentración del poder y falta de delegación de funciones.
2. La tecnología aún incipiente.
3. La falta de planeación a corto, mediano y largo plazo.
4. Los canales informales de comunicación y
5. La deficiente administración del talento humano que las compone.

Por lo antes expuesto, al hablar de factores externos, se refiere a aquellos que impulsan a la gerencia a tomar decisiones encaminadas al crecimiento de la empresa, es decir, factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, toda vez que

cualquiera de ellos puede influir de forma notoria en la toma de decisión.

Factores externos

A pesar del apoyo estatal brindado y reconociendo el aporte de las micros y pequeñas empresas al desarrollo del país, éstas también enfrentan grandes y variadas dificultades externas, entre las que se destacan:

1. Las desigualdades en las oportunidades de expansión y exportación de sus bienes.
2. Las relaciones con el estado.
3. Las imperfecciones del mercado, que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa para aprovisionarse de factores de producción, como capital, tecnología, información sobre oportunidades de negocios de diversa índole, la obtención de recursos y su financiamiento, entre otros.

En consecuencia la estrategia para desarrollar una determinada localidad podría estar en recurrir a los factores endógenos de cada territorio o comunidad, donde los actores locales tengan la posibilidad de controlar el proceso de cambio, aprovechando sus capacidades para transformar el territorio mediante la participación, logrando así resultados favorables para todos los integrantes de la comunidad y por ende de su entorno. En este sentido las microempresas presentan características particulares. De acuerdo con Jauregui (2017) algunas de las características principales de las micro y las pequeñas empresas son:

4. Empresas típicamente familiares.
5. Capital aportado principalmente por el dueño.
6. El dueño es el hombre orquesta debido a las múltiples actividades que desempeña.
7. Existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del dueño fundador.
8. No es sujeto de crédito ni de instituciones públicas y privadas.
9. Su mercado es típicamente local.
10. Predomina el personal poco calificado y mal remunerado.

11. Se caracterizan por su sencillez en el área de producción, pues las instalaciones se van adaptando sobre la marcha a las necesidades de la empresa.
12. Con relación al equipo utilizado, la mayoría usa procesos manuales y semi-mecánicos con un proceso de producción más intenso en mano de obra que en equipo.
13. La mayoría de empresas cuenta con algún tipo de control de calidad, y prevalecen al respecto los sistemas informales.
14. El problema de producción se concreta a eficiencia, tecnología, personal calificado, obsolescencia de equipos y falta de presupuestos.
15. El área financiera y contable es débil, debido a la centralización de las actividades y control ejercido sobre éstas por parte del dueño de la empresa.
16. El área de recursos humanos es el más descuidado de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas.

En este tenor, normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sin realizar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación. La selección se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa. Las pruebas para conocer si califican para el trabajo se hacen sobre la marcha. Un gran problema es la falta de personal calificado; normalmente se contrata gente sin experiencia que aprende su labor una vez comienza a trabajar. La capacitación se hace cuando ya la persona se ha ubicado en el puesto de trabajo. La supervisión y revisión de los logros del personal se da a través de observación directa del dueño principalmente, de manera informal.

Por consiguiente, todos y cada uno de los elementos mencionados, son de práctica común en la microempresa de hoy, obligándolas a desarrollar mecanismos que le permitan su supervivencia, a fin de formalizar sus estructuras y adaptarse a los nuevos tiempos. Ya que en medio de la economía de cada país y del proceso globalizador, existe variables y/o factores que atentan gravemente contra de su subsistencia, convirtiéndolas en empresas altamente vulnerables.

En tanto que, Dini y Stumpo (2020), señalan que en América Latina las microempresas presentan características distintas a la de los países más desarrollados, presentando: escasa información empresarial, bajo nivel de capacitación empresarial y tecnológica, dificultad de acceder al financiamiento de mediano y largo plazo, escasa calificación del recurso humano, baja tasa de innovación tecnológica, escasa calidad y diferenciación del producto, dificultades en la comercialización, escasa presencia y tradición exportadora, bajo grado de asociacionismo y cooperación empresarial, informalidad y reducida sensibilidad ambiental.

Las razones por la cual el microempresario decide pertenecer al sector informal pueden ser diversos, como: características personales, el marco legal que impone el Estado o el desconocimiento del dueño de negocio sobre el proceso de formalización y los beneficios que ofrece el sector formal.

Por consiguiente, la distinción entre las características internas de la microempresa y los rasgos de su entorno es una cuestión central en el análisis estratégico y de gestión. Decidir cómo organizar los recursos y capacidades de la misma, a fin de alcanzar sus objetivos, dependerá de las características de su entorno, de su cultura y valor empresarial, entre otros factores.

La cultura empresarial y los valores

Dentro de este contexto, la cultura puede entenderse como un conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano; aplicado al ámbito restringido de una empresa u organización, se puede contemplar la cultura empresarial como la suma de valores y normas compartida por personas y grupos de una organización sin importar su tamaño, que controla la manera en que interaccionan unos con otros y con su entorno.

Por su parte, los valores empresariales pueden ser definidos como: creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían alcanzar. Dentro de una organización se desarrollan normas, valores, guías y expectativas que determinan

el comportamiento apropiado de sus trabajadores en situaciones particulares. Por tanto, la cultura empresarial se compone de valores en su contenido, y estos valores y sus “escalas de valor” (prioridades dentro de los valores) determinan, desde la personalidad de la sociedad de un país, hasta la estructura de su propia economía.

En este tenor, a través tanto de los valores como de la cultura se puede definir la personalidad de una empresa u organización. Diferenciándose claramente del resto, no solo por la actividad que realiza sino por la forma en que se identifica y desarrolla su personal, permitiendo así contribuir con el logro de objetivos y metas.

En la actualidad, la cultura empresarial ha de discernir permanentemente para así evolucionar y ser flexible a los cambios de los tiempos; pero siempre ha de existir una cultura, ha de crearse siempre una cultura. Razón tienen todos aquellos que comentan, hoy no se crea cultura, se consume cultura. ¿Cuánto puede durar todo esto? En la delimitación de los factores esenciales se necesitan valores que ayuden a mantener una sociedad, más o menos, organizada moralmente, que dicha sociedad crea en ellos y, de esta forma, trascender dichos valores a la empresa y ser capaz de formar una sólida cultura empresarial.

En este sentido, Lay (1996) define que, “Un valor es una idea sobre lo deseable, constituida en un proceso sociocultural y aceptada e internalizada por la mayoría en una unidad sociocultural “(p 9).

Sin embargo, los valores que ahora preocupan, son los valores morales, aquellos que persiguen encontrar el fin y no sólo servir de medio, los cuales pasan de esta sociedad a la empresa, forjando en ella la cultura empresarial. ¿Por qué se hace referencia a esta dimensión de los valores? Porque se cree que es necesaria una base fuerte e interior para, hoy en día, mantener y generar determinados valores que sirvan de cimentación en las pequeñas empresas familiares, siendo este el enfoque principal de la presente investigación. Por tanto se hace necesario la creación de mecanismos que faciliten de manera progresiva la construcción de un entorno local innovador que permita satisfacer las expectativas de mayor prosperidad y bienestar de las poblaciones y territorios más desfavorecidos por la fase actual de proceso de

globalización e internacionalización de la economía

En respuesta a esto, han ido apareciendo nuevas políticas de desarrollo impulsadas por las administraciones locales y regionales. Por ello, el concepto de desarrollo económico evoluciona y se transforma en lo que ahora se conoce como *desarrollo local*.

De ahí que, Quevedo, Pinzon, Vásquez, & Quevedo (2020).define el DL como: " Un proceso complejo de concertación entre los actores sectores y fuerzas que interactúan en un territorio determinado, para impulsar un proyecto común de desarrollo, que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con el fin de elevar la calidad de vida de cada familia y ciudadano que vive en ese territorio y contribuir al desarrollo del país y a una mejor inserción de este en la economía internacional". Según Montes, Lara, & Benavente (2012), los procesos de desarrollo tienen tres rasgos fundamentales, entre los que cabe mencionar:

- *Rasgos de carácter instrumental*, referidos al hecho de que los actores del desarrollo sean organizaciones productivas flexibles como las PyMES, las que por su tamaño son capaces de adaptarse a cambios del entorno y del mercado.
- *Rasgos de carácter estratégico*, referidos a la diversidad en las técnicas, productos, gustos, cultura y política, los cuales facilitan la apertura al desarrollo para los territorios cuyo potencial lo constituyen, precisamente, sus diferencias.
- *Rasgos de carácter operativo*, referidos a las innovaciones y el conocimiento, los cuales fomentan el entorno innovador. Dentro de este contexto, Jauregui (2017) destaca como características importantes del DL, las siguientes:
 - ✓ Atención prioritaria a las MPyMES, asegurando la oferta de servicios de desarrollo empresarial o de apoyo a la producción (asesoramiento en aspectos económicos, técnicos, jurídicos, capacitación e información, entre otros).
 - ✓ Introducción de criterios de rentabilidad social (considerando los beneficios para la sociedad, entre los que se podría incluir el cuidado del medio ambiente,

hasta hoy día muy declamado y reclamado, pero no siempre tomado en consideración con la prioridad necesaria).

- ✓ Generación de empleo e ingreso entre la mayoría de la población, en vez de guiarse únicamente por estrechos criterios de la rentabilidad financiera de corto plazo.
- ✓ Desarrollo de redes institucionales.
- ✓ Acuerdos de cooperación solidaria y de complementariedad territoriales que faciliten de manera progresiva la construcción de un entorno local innovador que permita satisfacer las expectativas de mayor prosperidad y bienestar de las poblaciones y territorios más desfavorecidos por la fase actual de proceso de globalización e internacionalización de la economía mundial.

En este sentido, las redes de cooperación de empresas constituyen también un elemento de gran utilidad, con impactos favorables para iniciar procesos de desarrollo local sostenible encaminados a explotar las potencialidades endógenas de los territorios.

Redes de cooperación empresarial

De acuerdo con lo señalado por Gómez, Acevedo, Pardillo, López, y Lopes. (2013) la tendencia de formación de redes empresariales, sobre todo de MPyME's, constituye una forma genérica de organización, mediante la cual las empresas se asocian para mejorar su posición en el mercado sin competir entre sí, lo cual les permite tener una estructura de empresa grande y competitiva, así como proporcionar a las empresas asociadas un acceso rentable a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos productivos, financiamiento y otras actividades en común, facilitando el surgimiento de economías de escala.

Estas redes también surgen como una respuesta a los retos y elevadas exigencias derivadas de la hipercompetitividad presente en los mercados globalizados actuales. De hecho, numerosos autores coinciden en que constituyen un fenómeno organizativo en sí mismo, que a la vez resulta conformado por uno o varios de los modelos de las alianzas entre empresas tradicionales.

En este sentido, Coraggio (2018) presentó un concepto que complementa dichas redes, el relativo a los complejos territoriales, generados a partir de la regionalización de las relaciones sociales entre los actores de un territorio.

A su vez, las redes de cooperación presentan gran variedad de tipos y estructuras, e incluso con varias clasificaciones; así, por ejemplo, puede distinguirse entre redes horizontales y verticales, redes interorganizativas, intrafirma y regionales, redes sociales, burocráticas y propietarias, redes de valor (Gómez, Acevedo, Pardillo, López, y Lopes., 2013), modelos asociativos y alianzas estratégicas.

También varios autores señalan que la formación de redes de cooperación impacta favorablemente en la competitividad, la innovación y la productividad de las empresas locales (Jauregui, 2017).

Asimismo, las empresas familiares presentan un conjunto de características distintivas que van conformando alrededor de ellas una serie de condiciones susceptibles de convertir en fortalezas u oportunidades. Los contactos personales entre los actores y los lazos que se generan a través del tiempo, son producto de la evolución histórica de la empresa familiar, que a su vez forma parte de la historia de la localidad o del territorio. Por ejemplo, la confianza, considerada una variable no económica por su difícil medición, es estratégica para las relaciones económicas y de mercado porque refuerza el compromiso y la cooperación entre empresas.

Como señala Vázquez (2013), respecto a las redes de empresas, las relaciones de confianza...*pueden llegar a desempeñar un papel fundamental en los negocios, debido a que son un referente y a veces sustituyen las evaluaciones profesionales para iniciar un negocio o desarrollarlo.*

El contexto empresarial, la estructura organizativa y las relaciones en red permiten disminuir los riesgos y costos, contribuyendo con el desarrollo de las empresas y del tejido productivo local. En este sentido, se desarrollan las siguientes fases para el desarrollo de una red local de cooperación

Fase de inicio (Consiste en realizar un diagnóstico estratégico de la situación local actual):

1. Identificar los sectores de producción y/o servicios que se desarrollan y que se puedan desarrollar en la comunidad;
2. Estimar el impacto sectorial en el desarrollo local a partir de evaluar los beneficios tanto directos como indirectos que se obtengan, lo que permitiría establecer áreas de cooperación prioritarias y su promoción mediante diversos canales o medios, para lograr la mayor difusión posible y captar el interés por parte de potenciales interesados.

Fase de desarrollo (*En esta fase se procede a crear una unidad de gestión que permita*):

1. Diagnosticar individualmente cada microempresa interesada, seleccionar aquellas que presenten condiciones adecuadas para formar parte de la red.
2. Elaborar un plan de acción y conformar las subredes (*ad-hoc*), de acuerdo con los intereses de los microempresarios y las necesidades locales.
3. Realizar actividades de cooperación cada vez de mayor importancia (mayor alcance, escala, o ambas).
4. Establecer como objetivo fundamental el fortalecimiento de la red, a fin de consolidar cambios organizativos y culturales en las microempresas participantes, preparándolas para una futura operación como red independiente, con identidad propia e indisolublemente ligada a los intereses locales.
5. Crear una unidad de gestión intermedia, que se encargue de llevar adelante actividades orientadas al fortalecimiento de la red de MPyME's, asistiéndola en las necesidades técnicas, económicas, legales y organizativas; para ello recurre a las competencias de los integrantes, que la auxilian en sus requerimientos desde las competencias de cada uno, actuando en conjunto y/o en forma individual cuando corresponda.

Cabe destacar que para que dicho proceso sea viable, el estado a través del gobierno, ya sea nacional, regional o local, siendo este el ente que posee las facultades y los

recursos políticos, económicos y legales para actuar, por su naturaleza, como promotor principal; dé las garantías necesarias de funcionamiento para este mecanismo y el de las redes de cooperación que pueden generarse.

Desde el punto de vista político, debe acompañar y proteger la iniciativa, velando por qué no se produzcan desviaciones de los principios rectores originales basados en la solidaridad, cooperación y complementariedad, actuando como coordinador de intereses entre los actores involucrados.

Desde el punto de vista económico y legal, tiene la misión de proveer los recursos económicos (o al menos parte de ellos) y promover las iniciativas legales necesarias para el funcionamiento de las redes de cooperación. Su participación se concibe a todos los niveles, partiendo de lo local; abarca los sectores regionales y nacionales, como medio de facilitar la armonización de políticas, planes y acciones; además, evita descoordinaciones, solapamientos y todo tipo de barreras que demoren u obstaculicen las necesidades casuísticas de las redes de cooperación.

METODOLOGÍA

La presente investigación está fundamentada en un estudio empírico; basado, en gran parte, en una investigación de carácter descriptivo, dado que los conceptos que en él se relacionan se encuentran vinculados, en su mayoría, a variables de carácter intangible. En concreto, se ha utilizado la encuesta y el estudio del caso (EDC), como ejes fundamentales de aplicación empírica.

Este método de investigación descriptiva, cuyo origen nació en la investigación médica y psicológica, ha sido utilizado en la sociología por autores como Herbert Spencer, Max Weber, Robert Merton e Immanuel Wallerstein. En la actualidad, se sigue utilizando en áreas de ciencias sociales como método de evaluación cualitativa, lo cual representa un acercamiento a la realidad empírica, donde las personas juegan un papel fundamental.

Como se ha adelantado en el epígrafe anterior, se ha basado en la entrevista y en el estudio del caso como ejes de esta investigación empírica, su justificación está basada en las descripciones e interrelaciones que ofrecen sobre esta selección de casos.

Así, la entrevista, contribuye a la descripción y análisis del entorno en que se encuentra dentro de la empresa familiar, es decir, desvela aquél entorno, tanto a nivel de empresa, como personal y familiar, al que pertenecen las personas entrevistadas y, con ello, su percepción empresarial; el estudio del caso, apoya la representatividad limitada de casos de la muestra, ya que se trata de un estudio intensivo sobre una cantidad limitada de casos, y no al contrario, lo que supondría acometer una amplia muestra de la población elegida, reuniéndose, por tanto, datos de pocos aspectos pero de un gran número de población.

Para la aplicación de la encuesta y el tratamiento tanto de los datos cuantitativos como cualitativos se procedió de la siguiente manera:

Selección de la población: Para ello se procedió a revisar un censo de la zona proporcionado por una de las principales instituciones de microfinanzas del país, (BANGENTE). En la cual, se pudo constatar un aproximado de las empresas familiares existentes en la Parroquia Miguel Peña del Municipio Valencia, ya que en la actualidad no existe un registro oficial al respecto. En este sentido se procedió a realizar una visita al azar a algunos sectores económicos de la zona para proceder a realizar el estudio.

Selección de la muestra: Una vez realizado el estudio poblacional, se procedió a seleccionar la muestra, de un total de 200 microempresas activas que constituyen dicha población, a su vez se seleccionó una muestra cuyo cálculo se realizó utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$$

Dónde:

$$q = 1 - p$$

$$D = B^2 / K^2$$

B: error de estimación=0.08

(1- α): nivel de confianza

$\alpha=10\%$

N: tamaño de la población=200

P: proporción estimada para el tamaño muestral.

Por no existir información precedente al respecto, se estima máxima varianza, quedando de la siguiente manera:

$p=0.6$

$q=0.4$

$K=1.65$ (Valor de la tabla con $\alpha=10\%$)

Luego el tamaño de la muestra n es:

$n=10,0$ (20 empresas aproximadamente).

Por lo tanto, la selección de las microempresas se realizó mediante el muestreo aleatorio simple.

Durante la recolección de información, se procedió a aplicar el respectivo cuestionario a la muestra seleccionada, en este caso representada por los propietarios de las microempresas. La recolección de datos fue realizada por quien realiza esta investigación. La población seleccionada para la aplicación de esta técnica ha requerido varios filtros de selección. En un principio, se han agrupado, dentro del sector de las pequeñas empresas familiares en Valencia, parroquia Miguel Peña, todas aquellas que mostraban grandes diferencias respecto a sus años de vida en el mercado. De ahí, que la mayoría pudiera agruparse en función de la sucesión generacional en la que se encuentra.

En segundo lugar, se ha optado por una muestra que represente tanto al sector de producción, como al sector comercial y de servicios, donde, igualmente, se ha podido realizar una selección por tamaño. Las de mayor tamaño pertenecían, en su gran mayoría, al sector comercio, mientras que el resto de empresas, estaban asociadas a otros sectores. Como se ha mencionado, tras realizar con rigurosidad los filtros de selección, se ha optado por desarrollar las entrevistas a tres (3) empresas concretas que, se entiende pueden abarcar una muestra suficiente para llegar a contrastar las hipótesis iniciales, que en esta investigación se han expuesto.

A efectos del estudio, a fin de obtener conclusiones válidas, se ha estimado oportuno ampliar al máximo las diferencias entre las microempresas de la muestra:

Cuadro Nro.1 Microempresas seleccionadas para el estudio empírico

Microempresa 1	Microempresa 2	Microempresa 3
<i>-Comercio de productos alimenticios -Larga trayectoria en el mercado -Segunda generación.</i>	<i>-Producción Fabricación de tráiler de perros calientes -Primera generación -Trayectoria media en el mercado</i>	<i>-Servicio Servicio de internet -Primera generación. -Larga trayectoria en el mercado.</i>

Fuente: Elaboración propia

En todo caso, no se descartan posibles investigaciones futuras que ayuden a profundizar más en determinados aspectos que tengan especial relevancia. Aunque se ha trabajado con una entrevista estructurada y formal, en varias ocasiones se ha buscado el acercamiento más coloquial con el entrevistado con la finalidad de crear cierta comodidad que le permitiera describir sus valores, tanto personales, como familiares. Se ha pretendido ser objetivo al reunir y seleccionar la información derivada de las respuestas, aunque se ha encontrado con algunas limitaciones. Una de ellas, es la incongruencia que presentan algunas respuestas, frente a la realidad visible en la empresa, así, por ejemplo, el entrevistado puede ofrecer una relación familiar excelente, el primer día de la entrevista, y rectificar, posteriormente, ante una determinada situación de tipo presencial. Por otro lado, no todas las personas muestran el mismo interés o se ven motivados de la misma manera por la entrevista, lo cual hace que respondan, dependiendo del tema, a las preguntas que mayor o menor agrado les cause.

Por último, se ha podido notar, desinterés en relación con alguno de los temas tratados en las entrevistas, aunque dicho desinterés también ha podido estar motivado por temor a enfrentarse a respuestas fuera de contexto, bien por falta de conocimientos o de comprensión. De igual manera, es de manifestar, tras analizar los resultados de las entrevistas, que éstas podrían haberse efectuado de manera más accesible al entrevistado, formulando, desde varias perspectivas, la misma pregunta dentro un

mismo bloque, de forma que se obtuvieran respuestas más claras de preguntas más asequibles.

RESULTADOS

Una cualidad importante de este sector, lo constituye la particularidad en sus diferencias, específicamente a su diversidad en cuanto a gustos, estrategias, productos, cultura y políticas internas. En un 85% están preocupados por su relevo generacional, ya que muchos de sus sucesores, tienden a buscar y desarrollarse profesionalmente fuera del seno familiar. De estas diferencias se obtuvo:

Cuadro Nro. 2 Resultados en la investigación

<p>EMPRESA FAMILIAR</p> <p>85% se preocupa por:</p> <ul style="list-style-type: none">-Valores familiares-Cultura empresarial-Características (tamaño, sector, años en el mercado y relevo generacional)	<p>De ellos el 60% se ocupa por la:</p> <ul style="list-style-type: none">-Influencia de los valores familiares en la cultura empresarial en el éxito de la empresa, independientemente del sector, actividad, tamaño y años de vida en el mercado de la empresa.-Aportación de una red de cooperación que permita un efectivo desarrollo del mercado local.
---	---

Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, durante el proceso de recolección de información, se pudo observar, una gran debilidad por tener 80% la falta de profesionalización o conocimientos formales sobre gestión empresarial siendo un obstáculo para muchos negocios pequeños, pues éstos no cuentan con suficiente capital y son más informales que los grandes negocios.

Por tanto, el 95% de las empresas familiares presentan ciertas características muy distintivas, que fortalecen su esencia y generan una serie de condiciones favorables para su desarrollo local y por ende nacional.

Sin embargo, la estrategia para desarrollar una localidad en particular según percepción del 100% de los entrevistados está en recurrir a los factores endógenos de cada territorio, donde los diferentes actores locales tengan la posibilidad de controlar el proceso de cambio. Asimismo el 100% piensa que puede aprovechar su capacidad para transformar el territorio mediante la participación, generando así sustentabilidad a mediano y largo plazo.

DISCUSIÓN

Una vez analizados los resultados obtenidos en las diversas entrevistas con las tres empresas, se cree conveniente destacar los siguientes aspectos:

- El trabajar la familia conjuntamente en la empresa conlleva sus riesgos. Pero en este caso, se opina que beneficia a la familia y a la empresa porque, como se decía anteriormente, se tiene muy delimitada la posición de cada uno, pero se sabe que si una situación desemboca en conflictos, éstos se trasladan a la familia, pudiéndose resentir tanto la empresa como la unidad familiar. Por ello, la relación entre fundador y sucesores, no se considera fácil, pero si factible, siempre y cuando se respeten los valores adquiridos en la familia, que van unidos a la empresa familiar.
- En cuanto a la Cultura Empresarial debe ser sólida y estable, y estar basada en el esfuerzo y en la ambición empresarial y económica. Así mismo, se considera importante inculcar la Cultura Empresarial a todos los trabajadores para que el esfuerzo sea una causa común.
- Los tres pilares básicos para dirigir la empresa no han variado con los años y están, sustentados en el conocimiento del negocio, en el esfuerzo, y en la capacidad.
- La mayor causa de fracaso de las empresas familiares, está basada en las relaciones familiares y en lo diferente que pueden llegar a ser las personas pertenecientes al mismo núcleo familiar. Cuando existen problemas familiares la

desilusión y la desmotivación se instalan en la empresa.

- Sin embargo, la madurez juega un rol determinante, ya que existe en el país ejemplos de grandes empresas, que en sus inicios fueron empresas familiares y que hoy por hoy tienen renombre y prestigio, ya que supieron sortear y manejar los vaivenes propios de la familia y lograr convertirse en empresas exitosas.

CONCLUSIONES

Una vez analizados los datos en estudio, y cada una de sus variables, se pudo apreciar que los cambios se presentan de manera diferente en las economías familiares, ya que la familia como eje fundamental de la sociedad presenta una dinámica importante dentro de la misma, y por tanto genera un importante impacto en la economía tanto local como nacional. Durante el análisis de los resultados obtenidos, se pudo determinar que dichos actores son entes u organizaciones altamente flexibles y capaces de adaptarse fácilmente a los cambios que el entorno le presenta.

Como se ha podido observar a lo largo de la investigación, las empresas familiares presentan un conjunto de características distintivas que van conformando alrededor de ellas una serie de condiciones susceptibles de convertirse en fortalezas u oportunidades. Siendo estas la materia prima necesaria para el surgimiento de redes de cooperación cónsonas con las características que presentan, permitiendo así su desarrollo dentro del territorio donde se desenvuelven. En este sentido, si tanto el estado como las instituciones se alinean en consonancia con este sector, tanto la economía local, regional y por ende la nacional sería mucho más sostenibles y sustentables en el corto, mediano y largo plazo.

En síntesis, las redes de cooperación entre microempresas orientada al desarrollo local buscan, como fin último y trascendente para la localidad, contribuir a su desarrollo a través de la mejoría del tejido empresarial local, con una amplia participación de los actores locales, lo cual dinamiza saludablemente las entrañas del territorio, con los beneficios que esto conlleva.

REFERENCIAS

- Coraggio, J. L. (2018). **Potenciar la Economía Popular Solidaria: una respuesta al neoliberalismo.** *Otra Economía*, 11(20), 4-18. Recuperado a partir de <https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14771>
- Dini, M. y Stumpo, G. (2020). **MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.** https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- Gómez, M. , Acevedo J., Pardillo, Y., López, T., & Lopes, I. (2013). **Caracterización de la Logística y las Redes de Valor en empresas cubanas en Perfeccionamiento Empresarial.** *Ingeniería Industrial*, 34(2), 212-226.
- Jauregui, Y. (2017). **Gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la urbanización los héroes del distrito de Nuevo Chimbote,** <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1820>.
- Montes, L., Lara, J., & Benavente, F. (2012). **El distanciamiento entre plan y territorio: diagnóstico conceptual y renovación instrumental.** *Ciudades*, (15), 65-88.
- Mungaray, A., Aguilar, J; Natanael, A. y Ortiz, A. (2016) **La micro y pequeña empresa como generadora de empleo en Baja California durante la crisis de 2008-2009.** *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional* 26(48):247-275
- Quevedo, J., Pinzon, L., Vásquez, L. & Quevedo M. (2020). **Creación de las Mipymes y Pymes en las incubadoras de empresas en la zona 6 del Ecuador.** *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 386-397
- Quintero, J. (2018). **Las PYMES en Colombia y las Barreras para su Desarrollo y Perdurabilidad.** <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17949>
- Sumba, R., & Santistevan , K. (2018). **Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí,** Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326. Epub 02 de diciembre de 2018. Recuperado en 17 de mayo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500323&lng=es&tlng=es.
- Vázquez-Barquero. A. (2013). **Las nuevas fuerzas del desarrollo.** Antoni Bosch Editor. Barcelona, España.

ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO EN LOS PROCESOS DE TRASLADO Y CUSTODIA DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

ANALYSIS OF THE WORKING CONDITIONS AND ENVIRONMENT
IN THE PROCESSES OF TRANSFER AND CUSTODY
OF THE CARABOBO STATE POLICE

Lacle, Rosselly¹

RESUMEN

La investigación es sobre el análisis de las condiciones y medio ambiente de trabajo en los procesos de traslado y custodia de la Policía del Estado Carabobo, en Venezuela. A partir de la aplicación de un estudio cuantitativo y de campo, mediante la consulta a 40 funcionarios con un instrumento de 12 preguntas dicotómicas, se realizó el análisis de la seguridad y la salud laboral en los procesos de los funcionarios de la Coordinación de traslado y custodia, recomendando una propuesta para su aplicación en la policía.

Palabras Clave: Coordinación de Traslado y Custodia, LOPCYMAT, Riesgos

ABSTRACT

The investigation is about the analysis of the conditions and work environment in the processes of transfer and custody of the Carabobo State Police, in Venezuela. From the application of a quantitative study and field by consulting 40 officials with an instrument 12 dichotomous questions, analysis of occupational safety and health held in the processes of officials of the Coordination custody transfer and recommending a proposal for use in the police.

Keywords: Coordination of Transfer and Custody, LOPCYMAT, Risks

JEL: J530

Recibido: 22 de agosto de 2020 **Aceptado:** 11 de noviembre de 2020

¹Doctorando en Ciencias administrativas y gerenciales en la Universidad de Carabobo. lacle.rosselly.rl@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Los trabajadores de una organización, se desarrollan en una familia rodeada de un entorno social, económico, político y cultural, que influye en sus intereses, deseos y estilos de vida. La principal motivación para un trabajador es mejorar su calidad de vida; siendo la remuneración un factor motivacional importante, porque permite la estabilidad económica, el progreso y crecimiento familiar.

En mayor o menor medida, existen otros factores que pueden ser determinantes para permanecer en un trabajo, como la seguridad laboral. Los procesos peligrosos en descontrol no son un ambiente atractivo para ningún trabajador, la presencia de frecuentes accidentes o enfermedades ocupacionales, el incumplimiento de leyes o normativas, afectan su percepción de la empresa, la valoración del trabajo, además de su bienestar como individuo y miembro de una familia.

Nadie desea poner en riesgo su bienestar físico y/o mental al realizar un trabajo, porque su meta real es satisfacer continuamente sus necesidades. En las empresas existen los procesos de trabajo con alta peligrosidad, en muchos casos, por la propia naturaleza del proceso, siendo necesario tomar medidas para preservar el bienestar de los trabajadores, la continuidad de los procesos y la competitividad.

Esto hace necesario crear condiciones de trabajo seguras y educar al personal con profunda conciencia preventiva. En Venezuela, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), sancionada el 26 de julio de 2005 (Gaceta Oficial No. 38.236) garantiza las condiciones y medio ambiente de trabajo adecuado, en las empresas públicas y privadas, contemplando sanciones pecuniarias onerosas para el patrono que incumpla.

Asimismo, el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) se encarga de regular y verificar el cumplimiento de esta Ley. Pero en la práctica, los trabajadores de la empresa privada se benefician más de esta ley, porque en las organizaciones públicas y cuerpos de seguridad es escasa supervisión del INPSASEL, por lo que hay altos índices de accidentes y enfermedades, se tienen

trabajadores larguísimos reposos o incapacidades.

Según estadísticas de la Oficina de Recursos Humanos (2020) la Policía del Estado Carabobo: "cuenta con 3900 funcionarios y 780 están inactivos por reposo e incapacidades", los inactivos representa el 20% del personal, esto revela la problemática en seguridad laboral.

Uno de los Comandos de este Cuerpo Policial es el Comando de la Coordinación de Custodia y Traslado, para su logística, requiere de trabajos administrativos por parte de su personal, entre otros los furrieles, que realizan la distribución de suministros de determinadas unidades, el nombramiento del personal del servicio de custodia y traslado. La inversión es escasa para garantizar la seguridad del patrullero, respecto a implementos policiales, ergonomía, mantenimiento de los vehículos, mantenimiento y suministro de armas de fuego.

Se observan fallas en infraestructura, mobiliario, iluminación que influyen en la seguridad laboral. Es una coordinación de riesgos, al manipular armas y explosivos que ponen en peligro la vida del funcionario y de terceros y no hay un encargado de la seguridad laboral; se desconoce si existe una definición de los riesgos ocupacionales o si se dan directrices para los funcionarios sobre estos riesgos.

Han presentado patologías como: golpes y contusiones, síndrome del túnel del carpo; síndrome del manguito de los rotadores; dedo en gatillo; síndrome del túnel del tarso; ciática; epicondilitis; tendinitis; hernia discal intervertebral y lumbago. La situación genera estas interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo en cuanto a la Salud y Riesgo Laboral?

¿Qué aporte traerá un análisis de la aplicación de la LOPCYMAT como factor de seguridad laboral en la Coordinación?

¿Cómo pueden prevenirse accidentes y enfermedades ocupacionales, mediante un análisis de la aplicación de la LOPCYMAT como factor de seguridad laboral en la

Coordinación?

METODOLOGÍA

Es una investigación descriptiva del tipo transversal, Rojas (2015) indica es: La descripción con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características. Es tipo transversal, porque la información o datos fueron recolectados en un solo momento, sin implicar que los resultados arrojados sean concluyentes.

Se basa en el método cuantitativo y el estudio de campo de una muestra de 40 funcionarios policiales de la Coordinación de Traslado y Custodia del Estado Carabobo en los que se aplicó un instrumento de 12 preguntas. Se realizó en las siguientes etapas:

1. Diagnosticar la situación actual de la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo en cuanto a la Salud y Riesgo Laboral.
2. Determinar el alcance de aplicación de la LOPCYMAT como factor de seguridad laboral en la Coordinación.
3. Evaluar los elementos reguladores de las condiciones y ambiente de trabajo implícitos en la LOPCYMAT como factor de seguridad laboral en la Coordinación.

BASES TEÓRICAS

Riesgo: Para Henao (2015) es la probabilidad de obtener un resultado desfavorable como consecuencia de la exposición a un evento que puede ser casual, fortuito o inseguro. Pueden ser: físicos, mecánicos, eléctricos, biológicos, psicológicos, químicos, entre otros.

Salud y seguridad laboral: La Organización Internacional del Trabajo-OIT (2004) en el convenio 161, y la Organización Mundial de la Salud (OMS) y en las normas venezolanas COVENIN (1988) No. 2260 citadas por Espinosa, Luna, Lago y Mora

(2017) señalan que tiene como finalidad promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en resumen, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea .

Programas de seguridad: Estos programas están establecidas en las normas venezolanas COVENIN (1988) No. 2260, y en el artículo 82 del Reglamento de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo –LOPCYMAT (2006) establece la definición del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo como el conjunto de objetivos, acciones y metodologías en materia de promoción, prevención y vigilancia de la seguridad en el trabajo. Se puede definir, entonces como aquel que consiste en numerosos individuos que llevan a cabo muchas actividades con el fin de crear un medio seguro dentro de una organización.

Accidentes laborales: LOPCYMAT (2005) define en su artículo 69, los accidentes de trabajo como toda lesión funcional o corporal, permanente o temporal, inmediata o posterior, o la muerte, resultante de una acción que pueda ser determinada o sobrevenida en el curso del trabajo, por el hecho o con ocasión del trabajo. Se incluyen los accidentes desde y hasta el lugar de trabajo y los que sucedan en ejercicio de actividad sindical.

Enfermedad ocupacional: LOPCYMAT (2005) en el artículo 70, la define como estados patológicos que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporal o permanente, contraídos con ocasión del trabajo o exposición al medio ambiente de trabajo.

Costos de los accidentes y enfermedades: Suponen costos directos como el dolor y el padecimiento de la lesión o la enfermedad; la pérdida de ingresos; la posible pérdida del empleo, los costos médicos, entre otros. Los costos indirectos pueden ser de 4 a 10 veces más que los directos. A escala nacional, se estima que los costos de accidentes

y enfermedades laborales pueden ascender a 3% o 4% del PIB de un país.

Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) en sus artículos 55 y 87, dispone:

Artículo 55. Toda persona tiene derecho a la protección por parte del Estado a través de los órganos de seguridad ciudadana regulados por ley, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes. La participación de los ciudadanos y ciudadanas en los programas destinados a la prevención, seguridad ciudadana y administración de emergencias será regulada por una ley especial. Los cuerpos de seguridad del Estado respetarán la dignidad y los derechos humanos de todas las personas. El uso de armas o sustancias tóxicas por parte del funcionario policial y de seguridad estará limitado por principios de necesidad, conveniencia, oportunidad y proporcionalidad, conforme a la ley.

Artículo 87. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Por otra parte, la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras-LOTTT (2012), en sus artículos: 43, 156 y 157, garantiza condiciones dignas y seguras del trabajo, respeto a los derechos humanos, desarrollo físico, intelectual, moral, descanso, recreación, ambiente saludable, protección de la vida y contra el acoso, entre otros. El Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (2006) indica en su artículo 1 que el patrono debe respetar la dignidad del trabajador, su intimidad y libertad de conciencia.

Asimismo, la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) señala como causal de destitución en el Artículo 86, numeral 6, la falta de probidad, vías de hecho, injuria,

insubordinación, conducta inmoral en el trabajo o acto lesivo al buen nombre o a los intereses del órgano o ente de la Administración Pública. El numeral 7, especifica como causal de destitución la arbitrariedad en el uso de la autoridad que cause perjuicio a los subordinados o al servicio, significando, que el funcionario público será sancionado. La LOPCYMAT (2005), establece en su Artículo 62:

Artículo 62. El empleador o empleadora, en cumplimiento del deber general de prevención, debe establecer políticas y ejecutar acciones que permitan:

1. La identificación y documentación de las condiciones de trabajo existentes en el ambiente laboral que pudieran afectar la seguridad y salud en el trabajo.
2. La evaluación de los niveles de inseguridad de las condiciones de trabajo y el mantenimiento de un registro actualizado de los mismos, de acuerdo a lo establecido en las normas técnicas que regulan la materia.
3. El control de las condiciones inseguras de trabajo estableciendo como prioridad el control en la fuente de origen. En caso de no ser posible, se deberán utilizar las estrategias de control en el medio y controles administrativos, dejando como última instancia, cuando no sea posible la utilización de las anteriores estrategias, o como complemento de las mismas, la utilización de equipos de protección personal.

RESULTADOS

La tabla 1 muestra los resultados de la aplicación del cuestionario en la Coordinación de Traslado y Custodia:

Tabla 1. Resultados porcentuales de la aplicación del Cuestionario

Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿El despliegue de la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo, requiere de trabajos relacionados con el manejo vehicular?	100%	0%
2	¿En la de la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo, se toman acciones para identificar los procesos peligrosos y las condiciones de trabajo?	25%	75%
3	En la de la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo, les han aplicados métodos de evaluación de riesgos y procesos peligrosos?	0%	100%
4	¿En la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo se delimitan las acciones en base a las condiciones de trabajo y los procesos peligrosos involucrados?	0%	100%
5	¿La Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo, les informa sobre los procesos peligrosos?	0%	100%
6	Conoce usted la relación trabajador-máquina (Motocicletas- Vehículo) según las normas mínimas que regulan la estandarización para los cuerpos policiales?	10%	90%
7	¿La Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo, les informa sobre la organización y división del trabajo en función del tiempo, cantidad, intensidad, vigilancia, control, tipo y calidad del trabajo	10%	90%
8	Existen en la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo programas e instrumentos que se utilizan para la prevención y promoción de medidas de protección colectivas e individuales o personales?	0%	100%
9	¿En la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo existen esquemas e instrumentos que se utilizan para la prevención y promoción de medidas reducción tiempo que contribuyan al ejercicio de la funciones segura y efectiva?	0%	100%
10	¿En la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo existen instrumentos para la prevención y promoción de medidas dirigidas a los peligros existentes que surgen cuando se ejecuta la labor de traslado?	0%	100%
11	¿Cree usted necesario la capacitación permanente en la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo sobre los instrumentos para la prevención y promoción de medidas dirigidas a los peligros existentes que surgen cuando se ejecuta la labor de Traslado y Custodia?	100%	0%
12	¿Cree usted que es necesario un análisis de la aplicación de la LOPCYMAT como factor de seguridad laboral en la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo?	100%	0%

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Ítem1 y 2. El 100% de los encuestados considera que la Coordinación de Custodia y Traslado requiere de trabajos con manejo vehicular. Se debe disponer de medidas de

seguridad para manejar los vehículos y preservar la vida del funcionario. El 75% considera que la Coordinación toma acciones para identificar los procesos peligrosos y las condiciones de trabajo.

Ítem 3 y 4. El 100% opina que no les han aplicado los métodos de evaluación de riesgos y procesos peligrosos, que los desconocen y el 100% considera que la concentración de las acciones se limita sólo a los funcionarios, aisladas de sus condiciones de trabajo, extremadamente pobres y superficiales.

Ítem 5 y 6. El 100% de la muestra opina que la Coordinación, no informa sobre los procesos peligrosos, la aplicación de la LOPCYMAT como factor de seguridad laboral. El 90% desconoce la relación trabajador-máquina (Motos-Vehículos) según las normas mínimas que regulan la estandarización para los cuerpos policiales aunque existen políticas sobre esta.

Ítem 7 y 8. El 90% considera que no se informa sobre la organización y división del trabajo y el 100% que no existen programas e instrumentos para la prevención y promoción de medidas de protección colectiva e individual en la Coordinación.

Ítem 9 y 10. El 100% considera que no constan de esquemas e instrumentos para la prevención y promoción de medidas, contribuyan al ejercicio de las funciones seguras y efectivas. El 100% considera que no hay instrumentos para la prevención de peligros en la labor de Custodia y Traslado. Evidencia la necesidad de valoración de procesos peligrosos.

Ítem 11 y 12. El 100% considera necesaria la capacitación permanente sobre instrumentos para la prevención y promoción de medidas dirigidas a los peligros existentes cuando se ejecuta el patrullaje y el análisis de la aplicación de la LOPCYMAT como factor de seguridad laboral en la Coordinación.

PROPUESTA

Se propone un instrumento para valorar los procesos peligrosos, tomando los aspectos

más relevantes de la LOPCYMAT. Basado en el proceso general de evaluación indicado en los anexos de la Norma COVENIN 4004-2000, (ver Tabla 2). En la valoración de los riesgos, se determina el potencial severidad y la probabilidad del daño; se usan los criterios de la escala: **Riesgos triviales (T)**, **Riesgos tolerables (TO)**, **Riesgos moderados (M)**, **Riesgos importantes (I)**, **Riesgos intolerables (IN)**. Dependiendo del riesgo se indican las acciones a seguir y el tiempo de aplicación, según la escala indicada, en el formato contenido en el Anexo D de la Norma. Se analizan los resultados, se presentan conclusiones y recomendaciones a la empresa.

Tabla 2. Evaluación de Riesgos

Evaluación de Riesgos							Hoja 1 de 1				
Localización: Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo							Evaluación				
Puesto de Trabajo: Vigilancia y Transporte Terrestre							Inicial: x Periódica				
Nº de funcionarios: 40			Adjuntar relación nominal				Fecha de valuación: Octubre de 2020				
							Fecha última evaluación:				
Peligro identificado	Probabilidad			Severidad (consecuencias)			Estimación del riesgo				
	B	M	A	LD	D	ED	T	TO	M	I	IN
1- Golpes y cortes			X			X					X
2- Caídas al mismo nivel			X			X					X
3- Espacio inadecuado		X		X					X		
4- Incendio y explosiones		X			X					X	
5- Sustancias que pueden dañar los ojos			X		X	X					X
6- Sustancias que pueden causar daños en la piel		X									X
7- Sustancias que pueden causar daños al ingerirlas		X		X			X				
8- Uso inadecuado del cableado			X			X					X
9- Condiciones de iluminación inadecuadas			X			X					X
10- Falta de ventilación y extracción de aire		X			X					X	
11- Orden y limpieza inadecuado		X			X					X	
12- Falta de uso de los equipos de protección personal			X			X					X

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se mostró un listado como punto de partida para la toma de decisión., entre estos se observa que:

Los espacios reducidos en algunos puntos de función policial, pueden producir accidentes, explosiones, choques, enfrentamiento, inhalación de químicos.

Tienen probabilidad media de ocurrencia, severidad dañina y estimación del riesgo importante.

El uso inadecuado de los equipos, tienen probabilidad alta de ocurrencia, severidad extremadamente dañina e intolerable, a nivel de la columna por no adecuar los tiempos de trabajo. No hay medidas de prevención.

Al final de la valoración, se establecen los juicios o criterios según los niveles de riesgos de la tabla 3.

Tabla 3. Criterio para la toma de decisiones

Riesgos	Acción de temporización
Trivial	No se requiere de acción específica.
Tolerable	Deben mejorarse la acción preventiva, sin embargo se deben considerar soluciones más rentables que no produzcan carga económicamente. Se requieren supervisión.
Moderado	Debe haber una supervisión continua para reducir el riesgo, determinando cual es la inversión que se debe producir. Las medidas para minimizar el riesgo deban implantarse en un periodo determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias Extremadamente dañinas, se precisara una acción posterior para establecer, con más precisión la posibilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
Importante	Debe de haber una supervisión constante en el trabajo para la disminución de los riesgos de accidentes. Es necesaria por parte de la Institución una inversión considerable que permita la disminución de los riesgos.
Intolerable	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se minimice el riesgo. Si no es posible minimizarlo. Incluso con recursos limitados, debe prohibirse al trabajo.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se desconoce la relación riesgo-salud trabajo, las condiciones, el objeto, los medios, el entorno presentes en las actividades de la coordinación; las características intrínsecas de los medios, tipo de mandos, puntos de operación, mantenimiento, antigüedad, energía motriz, entre otras.

La relación trabajador-máquina, la organización y división del trabajo en función del tiempo, cantidad e intensidad, vigilancia y control, tipo y calidad del trabajo. No existen programas para la prevención y promoción de medidas de protección, que contribuyan al ejercicio de funciones seguras y efectivas, además de evitarlos peligros del patrullaje.

La valoración de los Procesos Peligrosos bajo la Norma Covenin 4004-2000, proporciona una guía para gestionar la salud y seguridad laboral en la Coordinación, describiendo los elementos que deben componer un Sistema de Gestión para los procesos peligrosos de los Policías Motorizados.

En el patrullaje en las autopistas se valoró que existen 33 procesos peligrosos identificados y evaluados. Resultando el criterio para la toma de decisiones: 05 Intolerable, 13 Importante, 08 Moderado, 07 Tolerable y trivial. Siendo las más determinante “la importante”, en este caso debe haber una supervisión constante en el trabajo para disminuir los riesgos de accidentes. En la Coordinación de Custodia y Traslado de la Policía del Estado Carabobo, no existen programas y métodos de valoración de los procesos peligrosos.

REFERENCIAS

Espinosa, G. J. L., Luna, O. C., Lago, E. R. L., & Mora, M. V. (2017). La superación profesional en salud ocupacional como una necesidad para la atención médica integral. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 31(2), 1-10.

República Bolivariana de Venezuela (2002). Ley de Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial Nro. 37.522 del 06 de Septiembre del 2002. Caracas.

República de Venezuela (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT). Gaceta Oficial No. 6.076 del 07 de mayo.

República Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución Nacional. Gaceta Oficial No.36.860 del 30 de diciembre.

República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Gaceta Oficial No. 38.236 del 26 de julio.

República Bolivariana de Venezuela (2006). Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial No. 38.426 del 28 de abril.

República Bolivariana de Venezuela (2006). Reglamento de la LOPCYMAT. Decreto No. 5.078 del 22 de diciembre, Gaceta Oficial No. 38.596 del 3 enero de 2007.

Normas Venezolanas COVENIN (1997) No. 2274. Servicios de Salud Ocupacional en los Centros de Trabajo. Requisitos. Fondonorma.

Normas Venezolanas COVENIN (1988) No. 2260. Programa de Higiene y Seguridad Industrial. Aspectos Generales. Fondonorma.

Normas Venezolanas COVENIN (2000) No. 4004:2000. Sistema de gestión de seguridad e higiene ocupacional. Guía para su implantación. Fondonorma.

Organización Internacional del Trabajo - OIT (2004). Convenio 161 de la OIT de 1985 sobre los servicios de salud. Ratificado por Venezuela (Gaceta Oficial No. 38.093 del 23 diciembre de 2004).

Henao, F. (2015) Diagnóstico integral de las condiciones de trabajo y salud. Bogotá: Ecoe ediciones

Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación Científica: Una Simplificación de la

Complicada Incoherente Nomenclatura y Clasificación. REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria. Vol. 16. No. 1. 2015. Pp. 1-14.

Oficina de Recursos Humanos (2020) Informe del personal de la Policía del Estado Carabobo: Autor

LA REINVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN UN MUNDO CAMBIANTE FRENTE AL COVID-19

THE ORGANIZATIONAL REINVENTION IN A CHANGING
WORLD IN THE FACE OF COVID-19

Alonzo, Luis¹
Álvarez, Luis¹
Del Canto, Ero²
Escalona, Amanda¹
Gómez, Carlos³
Orta, Humberto¹

RESUMEN

Se plantea analizar el impacto que tiene la reinvencción organizacional en la actualidad, entendiendo el significado de la reinvencción organizacional y de qué manera se puede aprovechar para superar todas las adversidades que se presentan en ese contexto, tomando en cuenta los análisis de la situación actual a través de expertos de la Organización Internacional del trabajo, además de autores como Alberto Levy, como resultado de una investigación interpretativa documental, se obtuvo que el liderazgo pasa a ser una habilidad indispensable para enfrentar la incertidumbre en el entorno, en especial por la pandemia COVID-19. En consecuencia se concluye que las organizaciones se están reinventando en los procesos internos y en el talento humano para el logro de sus objetivos.

Palabras Clave: reinvencción organizacional, organización, crisis económica por la pandemia COVID-19

ABSTRACT

It is proposed to analyze the impact that organizational reinvention has today, understanding the meaning of organizational reinvention and how it can be used to overcome all the adversities that arise in that context, taking into account the analyzes of the current situation. Through experts from the International Labor Organization, as well as authors such as Alberto Levy, because of a documentary interpretive investigation, that obtained that leadership becomes an indispensable skill to face uncertainty in the environment, especially due to the COVID-19 pandemic. Consequently, that concluded that organizations are reinventing themselves in internal processes and human talent to achieve their objectives.

Keywords: organizational reinvention, organization, economic crisis due to the COVID-19 pandemic

JEL: 0310

Recibido: 20 de octubre de 2020 **Aceptado:** 08 de diciembre de 2020

¹ Estudiantes de la Universidad Tecnológica del Centro-UNITEC. Valencia, Venezuela.

² Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Profesor investigador titular, asignatura Introducción a las Teorías de las Organizaciones, Cátedra de Organización, departamento de Gerencia y Finanzas, FACES UC, Campus Bárbula, Valencia, Venezuela. <https://orcid.org/0000-0001-9856-8216>. edalcanto19@yahoo.es

³ Ingeniero Electrónico, Presidente de Empresa de Capacitación y Asesoramiento Profesional Ants Colony C.A. Valencia, Venezuela. carlos23418@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La globalización y la tecnología jugaran un rol clave en la evolución de las organizaciones en el mundo de hoy, al respecto Davis y O'Halloran (2018) hacen referencia a la relación que existe entre globalización y tecnología, destacando la importancia del traslado de personas así como las nuevas ideas que se traducen en información y conocimiento producto de los avances tecnológicos.

Esta globalización se acelera cada vez más, como expresan Hallward-Driemeier y Nayyar (2017) manifestando que gracias a la tecnología ha permitido que las organizaciones accedan de manera más rápida los recursos disponibles (materia Prima, herramientas, alimentos, transacciones comerciales), por lo tanto, las capacidades de las organizaciones llegan a un punto que son muy parejas y a la vez hace más complicado a las pequeñas empresas lograr abrirse paso entre los grandes.

En este sentido, González, Flórez y Vera (2014) expresan que la reinención organizacional cada vez ha tomado más fuerza en las organizaciones pues, la constante actualización de tecnologías, productos, procedimientos, diseño y demás aspectos organizacionales permiten que las organizaciones logren diferenciarse continuamente de su competencia y puedan tomar ventaja en esta carrera, y expresan González, Flórez y Vera (2014) que:

Aparece entonces una nueva modalidad de trabajo, la cual transforma el tradicional modelo organizacional haciendo uso de las tecnologías de la información y a su vez replanteando una nueva forma de concebir la comunicación interna dentro de la empresa, generando diferentes formas de organización y control en los procesos organizacionales (p.4).

Esta cita cobra mayor preponderancia en la actualidad frente al COVID-19, teniendo un adecuación a lo expresado por González, Flórez y Vera (2014) en el que las organizaciones se han enfocado en incluir programas de innovación con el objetivo de desarrollar al máximo las ideas para no solo diferenciarse sino también sortear los obstáculos que se le presentan día a día y poder mantenerse en el mercado, y donde los cambios en los diferentes procesos de la organización deben guiarse por líderes con la implementación de estrategias que busquen llevar a su equipo a tener un

enfoque innovador, e internalizarlo en cada uno de ellos.

Esto es incentivo para investigar y plantear como objetivo analizar el impacto que tiene la reinención organizacional en la actualidad, entendiendo el significado de la reinención y de qué manera se puede aprovechar para superar todas las adversidades que se presentan en ese contexto, tomando en cuenta los análisis de la situación actual a través de expertos de la organización internacional del trabajo (OIT), además Levy (2010) considera que el liderazgo pasa a ser una habilidad indispensable para sortear el entorno vulnerable y de incertidumbre, en especial agudizado por el proceso del virus sobrevenido categorizado como pandemia por la organización mundial de la salud, COVID-19.

Sin duda el mundo está enfrentando un entorno de alta complejidad y de volatilidad e incertidumbre debido a la pandemia del COVID-19, conocida en términos populares como la pandemia del coronavirus, ocasionada por el virus SARS-CoV-2, tal como es expresado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2020), fue en diciembre de 2019 el diagnóstico del primer caso en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China, y que se ha extendido a nivel mundial hasta que la Organización Mundial de la Salud (OMS) la reconoció como una pandemia el 11 de marzo de 2020, el cual ha alertado al mundo por los efectos causados en los diferentes ámbitos, principalmente la salud y economía, y la reinención organizacional se sitúa a la vanguardia nuevamente para afrontar este reto.

BASES TEÓRICAS

Reinención organizacional

Para Hammer y Champy (1994) se define la reinención organizacional, como el poder de reingeniería de un negocio dejando de lado los temas viejos y comenzar a inventar una mejor forma de hacer el trabajo, con lo cual se estaría en presencia de un proceso de reingeniería, considerado por Montoya (2020) como un rediseño de la organización que consta de cuatro fases: preparación del cambio, planeación del cambio, diseño del cambio y evaluación del cambio, todas en formas de prelación o continuidad, siendo así

la reinención Organizacional es reinventar los procesos, productos, estrategias y demás, esto añadiéndole el valor de la experiencia y datos analizados por parte de los líderes orientados a esta práctica gerencial, y así seguir siendo competitivos en el mercado.

Al respecto, Navas (2012), comenta que el origen de la necesidad de reinención surgió de la crisis financiera de Europa, lo cual ocasionó que surgieran cientos de millones de consumidores en los mercados emergentes, y como todos, consumidores, proveedores, empleados y otras partes, buscan y desean tener acceso a la información, es importante que las compañías se enfoquen en hacer el bien, pues una empresa que sea socialmente responsable y ambientalmente sostenible tiene una gran ventaja competitiva. Con base a lo antes mencionado, Pérez, Hernández, Acosta y Chumaceiro (2009) afirman que “Un mundo especialmente orientado hacia la moda, la agilidad en la identificación de nuevos deseos y en el lanzamiento de nuevos productos al mercado se convierte en la clave para vencer a la competencia”. (p. 283)

Por lo antes expuesto, según Jiménez, Vargas, Vera y Gamboa (2019), expresan la importancia que las organizaciones contribuyan a la transformación de las actividades económicas, desarrollando planes de vida y otras estrategias que permitan el crecimiento competitivo en los negocios, pues indican que las propuestas que generen valor como factor diferenciador son clave para el éxito de las empresas. Por su parte Levi (2010) expone que:

El desarrollo competitivo brinda herramientas de diagnóstico y variables de comparación para lograr en las organizaciones, evaluar sus competencias, habilidades y conductas cruciales, así como, la relación entre éstas y las ventajas competitivas de cada producto y servicio. También, facilita el éxito en el desafío de crear un capital humano relacionado en el que cada elemento que conforma la organización pueda vincular sus propias responsabilidades con los objetivos estratégicos de la compañía y aumenta la integración grupal y desarrollo individual. (p. 79)

Por consiguiente, es vital el desarrollo competitivo basado en la reinención, pues esto va a permitir aumentar el valor de la organización y sus capacidades, lo que va a traer por consecuencia una ventaja competitiva para la diferenciación en el área de la

reinención organizacional. La reinención de las empresas para Montoya (2020) conlleva a la práctica del discurso gerencial que se direcciona hacia un rol efectivo del nuevo gerente basado en liderazgo.

Nuevos líderes organizacionales

Los líderes de las organizaciones para Montoya (2020) han evolucionado con el paso del tiempo, así como los focos de atención en donde deben colocar la energía de su rol. Con anterioridad la figura de líder era considerado por el orden y mandato; eso funcionaba en su momento, pero ha cambiado, y lo que las organizaciones en el siglo XXI buscan es un liderazgo que inspire y sea modelo a seguir. Esta es la razón del ¿Por qué? el líder debe tomarse con mucha importancia el dar el ejemplo durante la reinención organización.

Pero la reinención, trae consigo muchos desafíos que pueden generar resistencia. De hecho, Montoya (2020) describe que hay integrantes que perciben el cambio como un reto, como una oportunidad de mejoras y crecimiento, y otros que simplemente lo rechazan. El líder de la organización debe ser guía de ambos grupos de personas. Cuando un líder expone la importancia de este proceso de gestión de cambio en la cultura de la organización. Este se define según Chiavenato (2009), como un “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” (p.119).

Por consiguiente, el líder debe no solo comprender la cultura actual de la organización en la que se encuentra, sino también debe ser capaz de poder facilitar el cambio y sus canales de comunicación al momento de aplicar alguna estrategia para la evolución del equipo. Por lo anteriormente señalado, Betancourt (2015) destaca cuatro características del nuevo líder: 1) son agentes principales de cambio, 2) son intuitivos y socialmente inteligentes, 3) son pensadores sistémicos y 4) están orientados a la acción.

Este conjunto de características señaladas busca hacer del líder lo más completo y empático posible, propiciando la reinención, tal como lo expresa Echeverría (2016),

los cambios se deben producir en la forma en que se relacionan las personas en un contexto organizacional y en la importancia de las conversaciones eficaces, horizontal y verticalmente.

METODOLOGÍA

La investigación se ubicó en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, según Fuster (2019), y se empleó la hermenéutica como método, para el análisis de los distintos artículos de investigación y de opinión los cuales se encuentran anexos en las referencias. Con base a lo anteriormente mencionado, se redactaron las diversas interpretaciones de los autores y se procedió a la triangulación de éstos, mediante el cual se consolidó la información obtenida en la documentación revisada. Esta triangulación presentó las interpretaciones con base en sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal como ocurren en su contexto natural, de acuerdo con Ochoa, et al (2020), la triangulación se puede realizar en fuentes de datos, de teorías, de investigadores, o de ambientes en el estudio, de un mismo fenómeno.

Así mismo, el estudio requirió la utilización de las fichas, y herramientas digitales (computadora), para respaldar los resultados de la indagación de las referencias, la cual para Arias (2016), corresponde a una investigación documental, que es aquella donde los datos e información, son recogidos de otras investigaciones manuscritas o digitales, propias de fuentes secundarias.

RESULTADOS

Se procede a realizar una lista de resultados obtenidos de manera interpretativa:

1. La reinención organizacional es clave la perdurabilidad de los negocios, y no debe ser vista solo como un concepto sino invertir en la sostenibilidad de los negocios, para lo cual requiere de la implementación de programas que se enfoquen en la creación de ideas, e ir a su aplicación, es decir pasar de la idea a la innovación en los procesos internos, de manera que permitan crecer en todos

los sentidos a las organizaciones, entre ellos las áreas de información y comunicación con sentido en el teletrabajo.

2. Para que los programas de reinención organizacional sean efectivos, es necesario invertir en la capacitación de nuevos líderes que no solo estén abiertos al cambio, a la creatividad y a la innovación, sino que deben fomentarla, pues ellos serán la guía para que los proyectos desarrollados se enfoquen en los objetivos del negocio.
3. El COVID-19 es una realidad que cambió la forma de trabajar e instauró un nuevo estilo de vida, que quedará con las nuevas formas de hacer negocios, y con la posibilidad de cambios y de creación de procesos internos considerando el teletrabajo, que está acelerando la revolución tecnológica 4.0, por lo tanto las estrategias empresariales tienden a dedicar esfuerzos a buscar alternativas para la nueva revolución industrial inteligente, y las más débiles se enfocan a buscar estrategias para sortear los efectos negativos de esta pandemia.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De lo concerniente a los resultados obtenidos de las interpretaciones de la literatura, los líderes organizacionales deben propiciar las estrategias para la reinención y logro de los objetivos planteados, para ello debe motivar la resiliencia de los colaboradores para que aporten a dicho proceso.

Según Echeverría (2016) los líderes deben tener las competencias y habilidades idóneas para la organización, que comprenda los nuevos retos que propone la globalización y actuar ante ello. Por lo que se alinea a los resultados obtenidos, dado que el desarrollo y mantenimiento de competencias y habilidades para liderar, es la forma eficaz para gestionar la reinención de la organización. Tal como lo señalan Tubbs y Schulz (2006):

No hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias y meta-competencias que conforman a un líder. Sin embargo, hasta la fecha, no ha habido un acuerdo sobre cuáles son las competencias de liderazgo que debe ser enseñado y/o aprendido (p. 29).

Por lo tanto el análisis sobre el impacto que tiene la reinversión organizacional en la actualidad, también requiere de cambios en las habilidades y competencias idóneas para la organización, considerando que el líder nace y se hace, puede ser considerado como habilidad y competencia para aprovechar la gestión hacia la reinversión, con la finalidad de superar todas las adversidades que se presentan en ese contexto de pandemia.

Reinversión organizacional frente al COVID-19

El COVID-19 ha obligado al mundo a cambiar la forma de trabajar, empresas detenidas o trabajando parcialmente y con un ambiente de incertidumbre debido a la posibilidad de modificaciones en la normalidad conocida para realizar las operaciones. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), indica que 3.300 de personas de la población económicamente activa, están afectadas por los cierres de sus empresas, lo cual reducen los puestos de trabajo, haciendo que las personas deban reinvertirse en sus actividades y la necesidad de adquirir habilidades y destrezas cónsonas con esta nueva realidad.

Esto es otro de los impactos de la pandemia, que ha detenido las actividades económicas, y la organización debe tomar medidas, y que ha requerido resiliencia en las personas cónsonas con esta realidad, entre ellos, la oficina dentro del hogar, educación a distancia, reducción de sueldo en equipos de ligas profesionales de fútbol, y el emprendimiento con nuevas estrategias como: los eventos en línea de información, encuestas, promociones, generación de confianza y fidelidad del cliente, la entrega a domicilio, entre muchos otros cambios.

De esta manera, el impacto que está teniendo esta crisis en el mundo, las organizaciones se han visto obligadas a reinventarse para continuar en el mercado y comenzar a desarrollar estrategias para manejar la crisis económica que ha revelado el informe de la CEPAL (2020). Los ejemplos mencionados son algunas formas de reinversión que se pueden observar en empresas de consumo, como cadenas de supermercado, ventas de Tecnología, restaurantes, auto-lavados a domicilio, con consecuencias en el encadenamiento productivo. Lo cual converge con lo expuesto por

Rodríguez (2005) al considerar que las organizaciones para lograr su objetivo de garantizar la continuidad del negocio, debe saber anticipar las tendencias y poder desarrollar planes creativos para afrontar la crisis.

Es por ello que la reinención organizacional se enfoca en los cambios tanto del líder como de sus colaboradores en las organizaciones, y en la modificación de la conducta de los consumidores, para garantizar la continuidad del negocio a pesar de la crisis. Para Gómez (2020), deben enfocarse las organizaciones actualmente mirando hacia el futuro de la sociedad, donde el distanciamiento social va a mantenerse por un tiempo considerable, y recomienda técnicas como: evitar que los clientes se desplacen, cuidar a los clientes, reinventar nuevos productos o servicios, y cuidar a los empleados. Cada una de estas técnicas, lleva consigo un impacto en la reinención de la organización.

CONCLUSIONES

El objetivo trazado en esta investigación fue analizar el impacto que tiene la reinención organizacional en la actualidad, entendiendo el significado de la reinención organizacional y de qué manera se puede aprovechar para superar todas las adversidades. El significado de la reinención ha hecho impacto en el valor del mercado, que es una combinación entre el bien o servicio (sus características), pero también en el proceso (la forma cómo se obtiene incluye los servicios) y en el precio (qué y cómo pago por el). La necesidad de cambio ha llevado a renovar y a reinventar nuestros productos, procesos y hasta el precio.

En función de tiempo y dinero es factible renovar, ya que inventar es crear algo nuevo desde sus fundamentos. Puede ser hora de reinventarse para tener de nuevo validez o de lo contrario para desaparecer en forma programada evitando fracasos o liquidaciones ruinosas.

Con lo anteriormente expuesto, el significado de la reinención organizacional debe incluir desde el talento humano que lo compone, empezando por quienes lideran, ya que son ellos los que al dar el ejemplo, pueden no solamente, ser foco de modelo, sino también, quien puede dirigir el cómo hacerlo apoyando a cada equipo de trabajo, pero

para que esto suceda, y pueda ser una gestión de cambio eficiente y eficaz el líder, debe comprender bien la globalización y en qué etapa o perspectiva se encuentra la organización que lidera para poder orientar y adecuar la misión de la organización, a lo que se necesita, para mantenerse en competitividad, así como en una paulatina evolución y reinención de la organización.

El análisis de la pandemia del COVID-19, ha cambiado la dinámica total del mundo, y se ha aprovechado para acelerar la revolución industrial 4.0, y se ha instaurado retos sin precedentes, y dado que la pandemia amenaza con quedarse por un tiempo prolongado, obliga a las organizaciones del mundo a reinventarse en todo sentido ya sea por medio de servicios de entrega a domicilio, clases por internet u otras alternativas, para mantenerse operativas, tomando en cuenta tres pilares claves para sobrevivir a esta crisis, los cuales son: cuidar a los clientes, innovar en todo sentido, y cuidar a los trabajadores. Tomando en cuenta estos pilares y utilizando las herramientas de trabajo que nos ofrece la tecnología, se tendrán altas probabilidades de superar la crisis y convertirla en una gran oportunidad para aventajar a la competencia.

REFERENCIAS

Arias, F. (2016). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Quinta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C. A.

Betancourt, A. (2015) **Los alquimistas de la reinención organizacional** Recuperado en: <http://www.debatesiesa.com/los-alquimistas-de-la-reinencion-organizacional/>

Chiavenato, I. (2009) **Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones** Segunda Edición Recuperado en: <https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020). **Informe especial COVID-19, N° 4. Sectores y empresas frente al COVID-19, emergencia y reactivación.** <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734->

[sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion](#)

Davis, N., & O'Halloran, D. (2018). **The fourth industrial revolution is driving globalization 4.0.** In *World Economic Forum*. <https://urban-hub.com/es/technology/preparados-para-el-cambio-de-la-globalizacion-4-0/>

Echeverría, R. (2016) **¿Qué es el liderazgo organizacional?** Recuperado en: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/que-es-el-liderazgo-organizacional>

Fuster, D. (2019). **Investigación Cualitativa: Método Fenomenológico Hermenéutico.** *Revista Propósitos y Representaciones*. Vol. 7. No. 1. Pp. 201-229.

Gómez, D (2020) **Como Reinventar su Negocio en Tiempos de Crisis.** Recuperado en: <http://technocio.com/como-reinventar-su-negocio-en-tiempos-de-crisis/>

González, A., Flórez, K., & Vera, V. (2014). **Gestión del cambio y el teletrabajo** (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín)

Hallward-Driemeier, M., & Nayyar, G. (2017). **Trouble in the making?: The future of manufacturing-led development.** World Bank Publications.

Hammer, M. Champy, J. (1994). **Reingeniería.** Editorial Norma, S.A. Colombia.

Jiménez, L., Vargas, R., Vera, C., & Gamboa, R. (2019). **Organizational life plan as a catalyst in reinventing the competitive development of clay manufacturing companies.** *Económicas CUC*, 40(1), 105-122.

Levy, A. (2010). **Desarrollo competitivo y dinámica de los sectores industriales.** Buenos Aires: Granica.

Leyva, R. (2019). **Reinvención Corporativa, la tarea de Todo momento.** Recuperado en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/reinvencion-corporativa-la-tarea-de-todo-momento-527970>

Montoya, A. (2020). **La reinvención de las empresas estatales Venezolanas, bajo**

una nueva práctica del discurso gerencial. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones.* 4(8), 319-336.

Navas (2012). **Reinención Personal y Organizacional.** Recuperado en: <https://alejnava.wordpress.com/2012/12/30/reinencion-personal-y-organizacional/>

Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). **Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas.** *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 13-22.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407375>

Organización Internacional del Trabajo (2020). **El Covid-19 causa pérdidas devastadoras de empleos y Horas de Trabajo.** Recuperado en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740920/lang--es/index.htm

Pérez, M., Hernández, J., Acosta, I. y Chumaceiro, A. (2009). **Consideraciones teóricas para el análisis de las Pequeñas y Medianas Empresas como fuente de generación de empleo y su correspondencia ética con la Sociedad.** Recuperado en: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/view/623>

Rodríguez, R (2020) **Coronavirus: La perspectiva Gerencial Venezolana.** Recuperado en: <http://www.bancaynegocios.com/expertos-coronavirus-la-perspectiva-gerencial-venezolana/>

Tubbs, S., & Schulz, E. (2006). **Explorando una taxonomía de competencias de liderazgo global y metacompetencias.** *Revista de la Academia Americana de Negocios*, Cambridge (Org. 2007) (Trad. Cast.), Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge Recuperado en: http://strandtheory.org/images/Taxonomy_of_global_leadership_competencies.pdf

INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO DENTRO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FACTORS AND CHANGE WITHIN STRATEGIC MANAGEMENT

Chacón-Paredes, Wladimir¹

RESUMEN

El objetivo de esta investigación, es describir la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica. Es una investigación bajo un enfoque cualitativo, tipo documental y explicativa, empleando la hermenéutica como método interpretativo, que permitió soportar las contextualizaciones teóricas relevantes en el estudio. Los resultados apuntan hacia la identificación de elementos claves que ofrece la gestión organizacional hacia la gestión estratégica, donde una vez fusionados como herramienta gerencial, sirven de guía para contrarrestar las debilidades que pudieran estar incurriendo las empresas, empleando alternativas basadas en la estructura del reloj, logrando el engranaje e integración de forma coherente, de los procesos productivos de las entidades. Todo esto, sumado a la implementación de un buen plan sistemático de cambio transicional, para consolidar la productividad y competitividad. Las conclusiones señalan que, los factores que conforman a la gestión organizacional y estratégica, permite afianzar la eficacia y la eficiencia productiva, necesarias para que los negocios logren sostenerse en el tiempo, ofreciendo estabilidad y equilibrio para todos los integrantes de la organización.

Palabras Clave: Cambio, competitividad, gestión estratégica, gestión organizacional, productividad.

ABSTRACT

The objective of this research is to describe the influence of organizational management factors within strategic management. It is a comprehensive qualitative research, documentary and explanatory type, under the approach of the inductive method, which allowed supporting the relevant theoretical contextualization in the study. The results point towards the identification of key elements offered by organizational management towards strategic management, where once merged as a management tool, they serve as a guide to counteract the weaknesses that companies may be incurring, using alternatives based on the clock structure, to achieve coherent engagement and integration of the entities' productive processes. All this, added to the implementation of a good systematic plan for transitional change, to consolidate productivity and competitiveness. The conclusions indicate that, the factors that make up organizational and strategic management allows strengthening the effectiveness and productive efficiency, necessary for businesses to be able to sustain themselves over time, offering stability and balance for all members of the company organization.

Keywords: Changes, competitiveness, strategic management, organizational management, productivity.

JEL: M110

Recibido: 27 de mayo de 2020 **Aceptado:** 08 de diciembre de 2020

¹Candidato a doctor de la Universidad de Carabobo. Contador Público. Magíster en Ciencias Contables. Docente. Investigador Junior del CIDPyMESMICRO. Árbitro evaluador Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda-Ecuador. Código ORCID: 0000-0002-3894-1725; wladimirchacon99@gmail.com.

INTRODUCCIÓN

Los impactos empresariales que origina la gestión organizacional, para disminuir las situaciones adversas que se presentan a lo largo de las actividades principales de un negocio, vienen a representar una respuesta gerencial positiva basada en estructuras o diseños sistemáticos procedimentales, cuya finalidad radica en adaptarse a las complejidades del mercado, permitiendo el fortalecimiento de la competitividad, productividad y rentabilidad (Sierra, 2020).

En este sentido, Mintzberg (2020) expresa que la mayoría de las organizaciones necesitan en cierta forma, revisar, analizar y reorientar sus procesos; para lograr sostener sus actividades en el tiempo. A su vez, Muñoz, Ceballos, Obeso y Herrera (2019) argumentan que todo es posible a nivel organizacional, sobre todo cuando se logran integrar sistemas disciplinarios estratégicos, que permitan el desarrollo y funcionabilidad de las metas y objetivos, donde los esfuerzos de la alta gerencia, se centran en fortalecer la productividad, rentabilidad y competitividad de sus operaciones.

Partiendo de estas afirmaciones, Ramírez, Chacón y El Kadi (2018) señalan que la gestión estratégica es una herramienta gerencial que trata de absorber una serie de procedimientos organizacionales, con miras a optimizar y desarrollar la productividad y la competitividad empresarial, tomando en consideración elementos integradores financieros, operativos y humanos; con la intención de elaborar un plan de acción que impulse coherente y consistentemente a la organización.

Tomando en consideración lo planteado por estos autores, se adiciona que; la gestión estratégica permite enfrentar situaciones complejas, con el objeto de contrarrestar factores distorsionadores tales como la incertidumbre, falta de motivación del personal, inexistencia innovadora y competencia. Para hacer frente a lo descrito, García (2017) deja entrever herramientas adheridas a la gestión organizacional y al cambio, donde el motor generador radica principalmente en el capital humano, quienes deben servir de apoyo para el desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo en los procesos organizacionales.

Bajo estas contextualizaciones se destaca el objetivo de la investigación, orientado a describir la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica, con el fin de incrementar la productividad y la competitividad. Es importante acotar, como primera hipótesis del estudio, que las empresas deben tener entre sus estrategias competitivas, un plan de adiestramiento continuo basados en aquellas áreas donde desean desarrollar el crecimiento de actividades (industriales, comerciales, servicios, etcétera), para lograr activar procesos innovadores que permitan robustecer tanto los lineamientos gerenciales (misión y visión) como los procesos internos y externos.

Como segunda hipótesis se plantea que, las visiones de mejoras continuas que impulsen las competencias (conocimiento) del capital humano, se conviertan en el bastión principal para que las organizaciones desarrollen alto rendimiento operacional, coadyuvando a reforzar proyecciones productivas y competitivas que consoliden la posición del negocio frente al mercado.

En referencia a estas hipótesis, Porter (2017) expone que los procesos relacionados con el personal, la innovación y creatividad en Latinoamérica, se encuentran en un letargo bastante alto, de ahí que, es imperante que se activen tratando de conectarlos con actividades internas y externas (necesidades del mercado, características del producto/servicio, competencia, entre otros); que posee la organización, para poder integrarlos de manera sistemática y lograr lo que el autor denomina la creación de organizaciones inteligentes. De allí, el apremio por describir la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica.

En un estudio realizado por Asencio, Burgos y Campello (2019) exponen un análisis de modelos de gestión organizacional para desarrollar empresas comunitarias hacia la productividad, donde contrariamente con este estudio, solamente se limitan a nombrar factores determinantes para conocer desviaciones y debilidades, develando las causas pero no las respuestas. En contraste con el estudio que se presenta, además de determinar dichas posibles causas empresariales y, su influencia; se aborda la forma de cómo enfrentarlas y combatirlas, con el propósito de impulsar de forma sustentable,

la productividad y competitividad organizacional. La limitación más importante de este estudio, radica en el modo cómo las organizaciones tratan de medir o evaluar el capital intelectual de su personal. Inclusive autores como Berenguer (2015) indica que dichas valuación, pudieran formar parte de los indicadores financieros de la organización (valor agregado intelectual). Sin embargo, lograr conformar un mecanismo que indique tales valoraciones resultaría bastante complejo, debido a la cantidad de variables que se pudieran conjugar para la obtención de los mismos.

La incertidumbre es otra de las limitantes que se presentan en la investigación, a su vez, representa el nivel de desconocimiento donde las empresas no tienen la certeza de poder medir eficazmente sus operaciones entrelazadas con la efectividad del capital humano, antes y durante el proceso de cambio organizacional. La investigación ofrece de manera sistemática, mediante la debida incorporación tanto de los factores organizacionales como de los elementos estratégicos, la disminución de las limitaciones que se originan.

BASES TEÓRICAS

FACTORES

Los factores de tipo económico (inflación, política monetaria, mercado financiero, mercado, entre otros) que envuelven a las organizaciones, forman parte de ese estudio que deben anteponer las empresas; para evaluar la situación real sobre la gestión de los recursos que resultan escasos o insuficientes y, que de alguna manera, interfieren de forma directa en la prosecución de los objetivos (Bayé citado por Ibañez, 2021). Unido a esto, la presencia de elementos productivos (tierra, trabajo, capital) han logrado tener presencia relevante, expandiéndose y apoyándose hacia la masificación de nuevas tecnologías, sobre todo, al momento de medir efectividad y eficiencia.

Estos factores productivos, para Hardy (2012) deben ser considerados como determinantes, debido a la facultad que tienen para suministrar la suficiente capacidad para aprovechar los recursos existentes en la organización. Para Ibañez (2021) la productividad es sinónimo de rendimiento y, por ende, los mismos se convierten en

rentabilidad para el negocio. No obstante, Porter (2017) denota lo indispensable que resultan otros factores, que están envueltos por componentes tales como: estrategia, competencia, innovación, calidad, prospección, estructura, entre otros; que envuelven los procesos empresariales.

Entre ellos, se consideran los factores claves (externos, generadores del cambio, además de los productivos), que permiten conocer el verdadero estatus de la organización, es decir, Porter (2017) discierne su análisis en cuáles son sus debilidades y fortalezas, para ir delineando o estructurando un plan de acción estratégico, que les permita incrementar sus procesos competitivos y productivos.

Mediante el análisis de los factores, Porter (2017) establece la relación y el alcance la cual permite lograr la estabilidad de los productos/servicios que se ofrecen al mercado, encontrando ese punto de equilibrio necesario para estabilizar todos los componentes productivos, consiguiendo de esta manera, volverse competitivos y atractivos para los consumidores. En este punto, Brume (2017) sostiene que es importante precisar cuáles son los beneficios y atributos que ofrece el negocio para apuntar prospectivamente, estudiando las alternativas viables de crecimiento en cuanto a expansión de mercado y repotenciación de los producto/servicios.

En este sentido, se incorpora otro factor: el Smart descrito por Firth (2000), como actor que activa elementos de la gestión estratégica de tipo gerencial que, a su vez, fungen como administradores del cambio (liderazgo, poder, planificación y sobre todo el capital humano). Autores como Becker (1983); Castells (2004), el capital humano es el factor más importante que se acrecienta ante el tridente gerencial de los demás factores (externos, productivos y Smart), expuesto así por Chacón-Paredes (2019) quien amplía que esto permite unificar criterios organizacionales. En otras palabras, busca en primer lugar, que se conozcan de manera imperativa los nuevos lineamientos que emplea la empresa (visión, misión y objetivos) a todos los involucrados, para entender el nuevo rumbo y decisiones que se están tomando.

En segundo lugar, Chacón-Paredes (2019) expone que es importante crear planes de acción motivacional (adiestramiento hacia el cambio), para que sobre todo el capital

humano; entienda la necesidad existente desde la gerencia, para efectuar estas transiciones, y que las mismas traerán beneficios atractivos para todos los involucrados en el proceso. Y en tercer lugar, agrega el autor, el empleo de procesos retroalimentadores de los nuevos lineamientos, con la intencionalidad de ajustar de manera efectiva, el direccionamiento de las nuevas perspectivas hacia la estructuración de una estrategia que permitan aumentar la productividad y la competitividad.

LOS MECANISMOS Y LA MÁQUINA PRODUCTIVA

Para poder contrarrestar las debilidades que pudieran estar incurriendo en las empresas en general, se adicionan alternativas gerenciales basados en el modelo del reloj. Al respecto Etkin (2000) manifiesta que:

Hay una forma de ver a la organización como un conjunto de partes articuladas, como engranajes de una máquina, como elementos que componen un reloj. En el concepto tradicional de máquina predomina la idea de un diseño físico, un ensamble o engranaje que asegura regularidad en la producción de un resultado visible. Pero (E. Morin 1981) recuerda que hay otras ideas más actuales de lo maquinal, que le reconocen a los mecanismos un carácter proactivo que no depende de controles externos. Se refiere a las máquinas con capacidad de reajustarse, como los autómatas o robots. Ya no se trata de máquinas de fuerza sino de conducción y control, no producen energía sino información. (p. 18)

En este sentido, lo que se quiere es que los factores impulsores en el proceso de gestión organizacional se engranen de forma coherente y efectiva, incorporando una alternativa diferente (el reloj), tomando en consideración que dado que, el futuro es previsible, los responsables deben anticiparse a los cambios internos, siendo estos inevitables por tratarse de un organismo (nacimiento, crecimiento, madurez y muerte). De hecho, Etkin (2000) señala que las organizaciones mantienen su juventud (detienen el reloj biológico) incorporando creatividad e innovación en sus cuadros y renovando sus productos.

De allí que para Chacón-Paredes (2019), los factores de la gestión organizacional pudieran desalienarse a los direccionamientos gerenciales proyectados, por lo tanto, necesitan tener una opción que les permita retomar (brújula, guía o mapeo) el rumbo que requiere la empresa. Evitar cualquier desviación en cuanto a las directrices

gerenciales, genera crecimiento en los resultados esperados, disminuyendo la incertidumbre y el caos.

Adaptar y plantear opciones alternativas atadas a sistema estratégicos gerenciales, permiten entre otras cosas, monitorear las actividades que influyen en la determinación de las debilidades y fortalezas empresariales, para readaptar escenarios que acompañen de forma coherente el proceso. Para Chacón-Paredes (2019) una vez alineados de manera sistemática las tareas o actividades de forma coherente, se podrán constatar los resultados que impulsan la productividad y la competitividad esperada.

Mediante la alternativa del reloj y, fundamentados en Etkin (2000) se pueden ejecutar planes de acción que contrarresten situaciones adversas que retrasen el procesos de desarrollo y crecimiento. Todo debe funcionar en conjunto y al unísono, y la comunicación entre los responsables (líderes) del proyecto deben ser objetivos, claros y consisos, e inclusive proponer escenarios ante posibles desviaciones que ameritan su corrección inmediata.

Tomando en consideración esta estructura, Chacón-Paredes (2019) revela que una organización en crecimiento contará con la efectividad y la eficiencia de todos sus recursos existentes, ofreciendo a sus clientes productos/servicios dentro de los estándares reales. Respecto a los competidores, se verán en la obligación de analizar los efectos del éxito, pudiendo caer en distorsiones operativas que pudieran afectar al producto, el precio, la calidad y la preferencia del consumidor.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tomando en consideración el abordaje del tema planteado, el cual conduce a estructurar una guía para obtener la información relevante y suficiente para ofrecer respuestas hacia una inquietud, el diseño de la investigación se enfoca hacia lo cualitativo, basado en la definición de Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017) quienes plantean que dicho diseño implica la obtención de información con antelación y de forma actualizada, sobre elementos científicos donde se realiza la investigación

(ambiente o contexto), recolectando e interpretando los datos, lo más completo posible y que se encuentren vinculados con la problemática, con la finalidad de entenderlo en profundidad.

Debido a las fuentes de datos y el alcance del estudio, el tipo de investigación es documental y explicativo. Por lo que se refiere a las fuentes de datos documentales, se empleó la búsqueda por medio de libros, publicaciones periódicas, congresos científicos, tesis doctorales y trabajos de grado y materiales electrónicos; necesarios para recopilar datos relevantes y realizar análisis a profundidad, a fin de obtener información suficiente para proponer respuestas que se enmarquen hacia la descripción de la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica. Por su parte, el alcance explicativo, permitió describir y relacionar los ejes temáticos de la investigación, con el propósito de encontrar, detallar y develar la influencia de los factores de la gestión organizacional en la gestión estratégica.

El método hermenéutico, fue el empleado con base en lo inductivo propio del enfoque cualitativo. Esto fue la base principal para lograr interpretar resultados, revisando y organizando la información primaria, luego preparando y determinando las unidades de análisis, por medio de la clasificación de las teorías investigadas y la experiencia del investigador. Tal como expresan Rodríguez, Gil y García (2018) este método permite interpretar contextualizaciones necesarias para codificar y analizar los datos de una forma simultánea para el desarrollo de conceptos, de esta forma, se conformaron las bases para corroborar las hipótesis, y poder describir la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la herramienta gerencial conocida como la gestión estratégica.

Además, por intermedio de la inducción, se pudo adentrar al estudio desde el hecho en particular o concreto, para llegar a conclusiones generales (Chung, 2008). Esto significa que la investigación se fundamenta en las indagaciones, observaciones y en la experiencia del investigador, el cual apoyado en los tipos de investigación señaladas, se analizan patrones, teorías y posiciones que tienen relación con los ejes temáticos, para sustentar las conclusiones.

Finalmente, la técnica aplicada fue el análisis documental. Siendo suficiente para obtener las condiciones necesarias para soportar las respuestas idóneas y conocer mediante el análisis de contenido, la comprensión de la investigación. Los instrumentos empleados fueron las fichas, computadora y sus unidades de almacenaje.

A medida que se avanzó en los ejes temáticos del estudio, se fueron tomando notas (empleo de fichas) de los aspectos teóricos relevantes, la cual sirvieron de soporte técnico y bibliográfico para fijar las discusiones y conclusiones. A su vez y, apoyados sobre todo en los avances tecnológicos, se consultó un buen número de información electrónica para verificar los estudios previos y actuales, que posteriormente mediante el análisis de contenido, el investigador fija su posición hacia la construcción del conocimiento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La influencia de los factores de la gestión y cambio organizacional, y su integración dentro de la gestión estratégica

Un modelo o plan basado en la gestión estratégica, tiene presente diferentes acciones que afectan el funcionamiento de las entidades. Una de esas acciones es el cambio. Según Chacón-Paredes (2019) para que exista cambio, debe existir transición, es decir, movimiento. Sin embargo, a nivel gerencial se ha determinado en esta investigación que, el proceso del cambio es uno de los tres factores, que influencia el sistema de gestión organizacional como se observa en la Figura 1.

De esta manera se describe la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica de la siguiente forma:

1. Factores externos.
2. Factores productivos.
3. Factores generadores del Cambio-Smart.

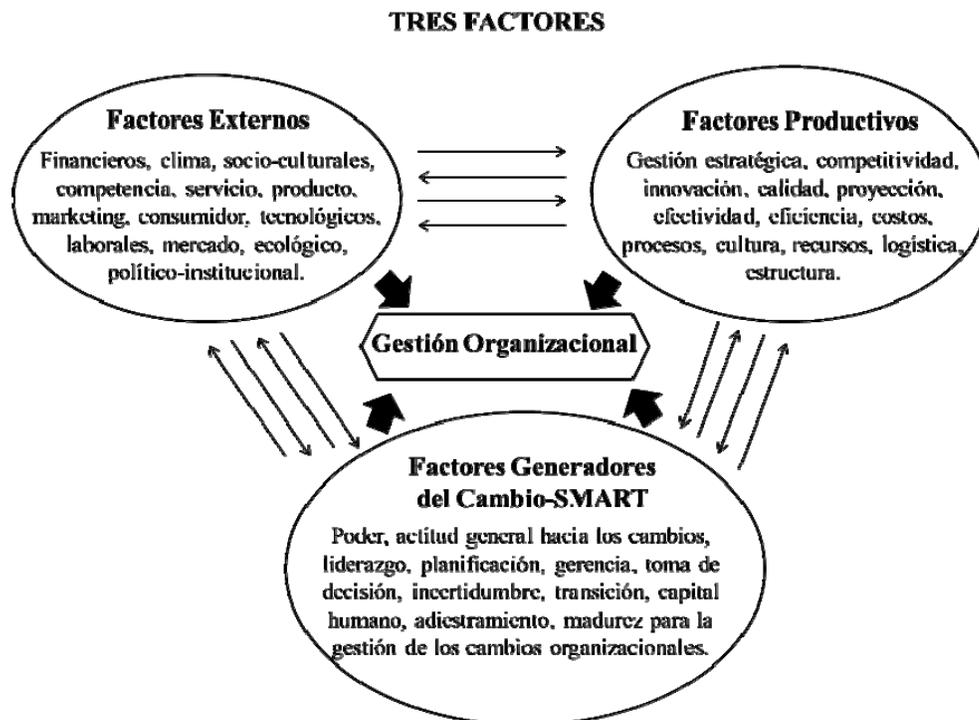


Figura 1. Factores generadores de la gestión organizacional.
Fuente: Elaboración propia

Factores externos: son aquellos que se encuentran dentro de la organización, siendo estos relevantes para secundar los procesos organizacionales (Simancas, Sarmiento, Garcés y Hernández, 2018). Su contenido y esencia representan las dificultades que deben sortear las empresas y, que en muchos casos, no depende de ellos, en otras palabras, no son dependientes ni se desvirtúan con las operaciones propias del negocio. Se adiciona que, ante esta situación de control; dichos factores no deberían ser obstáculos para que las organizaciones no planifiquen, siempre y cuando no se pierde al foco direccional gerencial.

En este sentido, Ansoff (citado en Martínez, L., 2019) argumenta que las empresas no deben descuidar ningún aspecto que atente con la estabilidad y permanencia de su producto/servicio en el mercado. Todo esto, es lo que les permite a los competidores acercarse, dándole vida a elementos de marketing como la imitación, afectando de manera colateral la calidad y el precio del producto. La idea de la competencia es tratar de posicionarse en el mercado, lo demás para ellos es secundario. Al analizar los

factores externos expresados (financieros, clima, socio-culturales, competencia, servicio, producto, marketing, consumidor, tecnológicos, laborales, mercado, ecológico, político-institucional), es de notar que cada uno cumple un rol dentro del negocio, y los más resaltante es que pudiera formar parte de los objetivos y metas gerenciales a corto y mediano plazo.

Por esta razón, estos factores externos no deberían ser analizados de forma separada, ya que lo esencial es que las proyecciones realizadas deben estar alineadas hacia el futuro y generar además de rentabilidad y permanencia en el mercado. Al respecto Martínez, C. (2019) expresa que a pesar de hablar acerca de factores externo como situaciones manejables y manipulables por la organización, se deben aprovechar al mismo tiempo, para que sean impulsados y liderados por el capital humano. Esta afirmación, refuerza la importancia del punto analizado. La gestión organizacional, para que su éxito sea progresivo y sistemático, es necesario darle protagonismo y confianza al capital humano, para que estos puedan resolver efectivamente, las diferentes situaciones complejas que se puedan presentar en un momento determinado.

Factores productivos: uno de los atributos de crecimiento, que la gestión organizacional integra con gestión estratégica, es la productividad. De hecho, Chan, Robles, Chan y Morales (2019) afirman que el mismo viene atada a procesos de desarrollo que permiten que las organizaciones puedan crecer de forma consistente y sostenible. Al mismo tiempo destacan los autores, que se activan procesos adicionales que impulsan la innovación, competitividad, creatividad y el cambio.

Entre los componentes que resaltan dentro de la gestión organizacional (competitividad, innovación, el cambio, la calidad, prospección, efectividad, eficiencia, costos, procesos, cultura, recursos, logística, estructura), se puede decir que, cada uno de ellos representa una cualidad intrínseca de la inclusión empresarial, que una vez engranados a los procesos productivos, los resultados serán satisfactorios y beneficiosos para todos los integrantes de la empresa.

Aprovechando estos resultados, la gerencia debe dirigir sus estrategias de forma horizontal, y no de manera vertical. Logrando así, solidificar procesos básicos

productivos que robustecen y enaltecen al producto/servicio que representa a la organización. De esta forma se afirma, que la productividad es la respuesta para cerciorarse que los recursos con los que cuenta la empresa, se están empleando de manera efectiva y eficiente. La revisión y la retroalimentación permanente de los procesos productivos, permite la actualización de todas sus actividades, evitando cualquier tipo de desviaciones que afecte con la imagen que proyecta el negocio hacia el consumidor.

Ante esta situación, es de recordar que la productividad es impulsada por los esfuerzos de las organizaciones, para generar y mantener ventajas competitivas, que permitan crear y mejorar productos para enfrentarlos a rivales extranjeros en sectores y subsectores específicos. De hecho, Porter (2016) la define como el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios, para la obtención de más con menos, es decir, producir es sinónimo de efectividad con recursos mínimos y volúmenes alto de calidad y cantidad final.

Factores generadores del cambio (Smart): representan el comienzo de la complejidad, la incertidumbre y a su vez, el éxito sobre la transformación transicional de nuevos diseños procedimentales, para desarrollar nuevas metas gerenciales apoyados en las opciones que ofrece la gestión organizacional. Factores como el poder, actitud general hacia los cambios, liderazgo, planificación, gerencia, toma de decisión, inclusión, madurez empresarial, entre otros, permiten que el cambio se genere de manera efectiva y hasta espontánea (capacidad de respuesta ante las adversidades).

Generalmente, las empresas andan en búsqueda de la excelencia, es por esto, que el cambio representa el comienzo para ampliar conocimientos en todos los ámbitos del negocio, sobre todo, con la cultura organizacional. Ahora, ¿Cómo se puede lograr con éxito este cambio? Sin duda alguna que poner en práctica cada uno de los factores mencionados, va a ser fundamental para alcanzarlo. Sobre este tema, Reese (2020) plantea que la función de la transición organizacional, viene enmarcada desde la nueva visión del propio cambio. Su fuerza debe ser canalizada por medio de su capital

humano, el cual debe estar preparado para enfrentar tareas complejas, sutiles e importantes. El mismo debe ser parte del diseño o rediseño dentro de los nuevos enfoques y proyecciones gerenciales, por ello se puede enunciar que los factores impulsores de la gestión organizacional se expresan en la Figura 2.

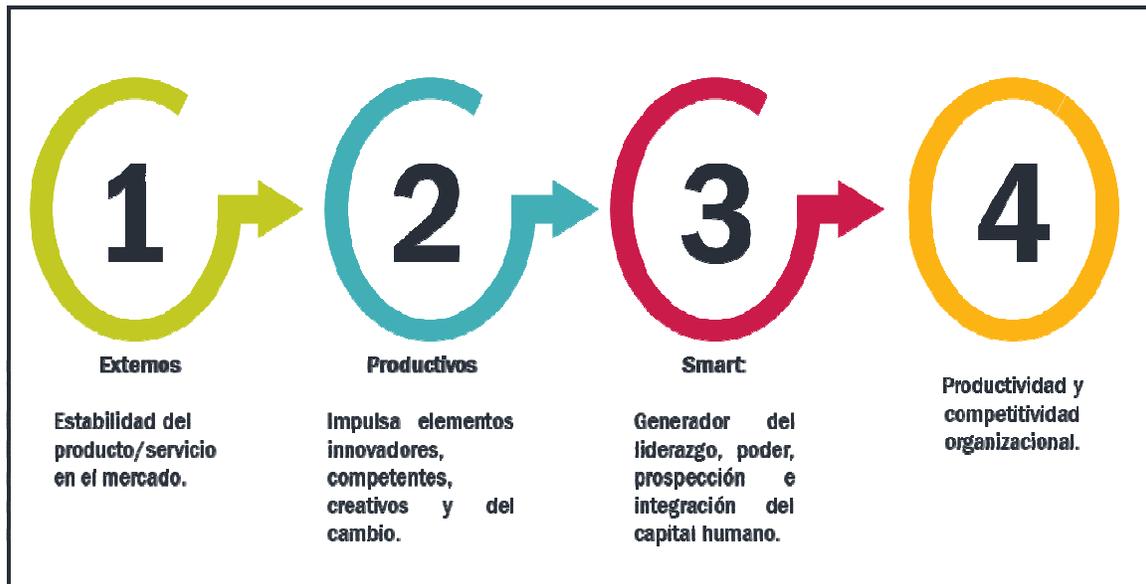


Figura 2. Factores impulsores de la gestión organizacional.
Fuente: Elaboración propia

El cambio tiene que ver mucho con el aprendizaje, de hecho, Firth (2000) lo visualiza como Smart, definiéndolo como una forma sistémica, que mejora el entendimiento y el desempeño en algunas áreas críticas que las organizaciones enfrentan en un momento dado. Partiendo de este concepto se afirma, que las organizaciones modernas e inteligentes, están prácticamente obligadas a tener entre sus líneas interdepartamentales, capital humano capacitado que sean portadores y productores del Smart y, que al mismo tiempo, sean capaces de cumplir transformaciones empresariales, con la visión centrada en la productividad y visión enfocada hacia la gestión estratégica.

Por ello se acepta la primera hipótesis de la investigación: las empresas deben emplear adiestramientos continuos, basados en la gestión organizacional, en aquellas áreas donde desean desarrollar el crecimiento de actividades (industriales, comerciales y de

servicios), para activar procesos innovadores y competentes; que permita robustecer tanto los lineamientos gerenciales como los procesos internos y externos.

En muchas ocasiones el cambio trae consigo lo peor y, sobre todo, viene acompañado del caos. Sin embargo, este doloroso proceso puede ser manejado de manera efectiva, si las empresas se apoyan con el capital humano, y éstas lo capaciten.

De esta forma, el cambio sería menos traumático y más efectivo al momento de su implementación. La importancia del Smart en las empresas viene dada por tratar de elevar su organización a otro nivel, y adaptarse a las exigencias que la propia globalización y la tecnología conduce.

En Venezuela, es interesante ver cómo influye el cambio, sobre todo en la edad promedio del personal, desde el momento que se toma la decisión de emplear políticas integradas con la gestión estratégica y organizacional.

Se puede destacar que, durante la investigación, se constató como las personas de avanzada edad resultaban reacias al cambio, sobre todo en el plano de las nuevas tecnologías. Inclusive, personas que tenían más de 20 años en las empresas, renunciaban ante un cambio sistema o programa, porque simplemente no eran compatibles con la era de la cibernética. Por cierto, dicha incompatibilidad que en cierto modo no es tan real, ya que todo cambio conlleva un proceso de adaptación y actualización, que solo busca la simplificación de los procesos.

Se recuerda a Etkin y Schvarstein (2000), al argumentar acerca de la identidad de las organizaciones, destacando un concepto importante dentro de esta investigación, como lo es la localización del conflicto; donde destacan que “Están quienes originan los conflictos, quienes los resuelven o intentan resolverlos, aquellos que los elaboran o los suprimen, los que prescriben cómo convivir con ellos” (p.184). Con esto se quiere decir, que adaptarse a los nuevos cambios organizacionales no depende de la edad que tienes, sino más bien, del compromiso y los deseos de crecer dentro de la organización.

Al analizar, cuál sería la dirección correcta para realizar cambios de conductas organizacionales, el liderazgo se muestra como la respuesta idónea. En relación con esto último, Oppenheimer (2015), manifiesta que uno de los secretos que se deben tener en consideración para distinguirse entre los demás, es la incursión del capital humano en el liderazgo. Se puede disponer de mentes brillantes en las organizaciones que podrían solventar situaciones críticas y transformarlas en posibilidades de crecimiento.

La competencia interdepartamental sana es una buena señal de crecimiento, reafirmando el autor que “lo que genera la creatividad, es la presencia de otro creativo a su lado” (p. 22), y esto es muy cierto, tratar de mantener en la cresta de la ola a su personal, conlleva a mantenerlos activos para que puedan manejar los diferentes cambios que necesita la empresa.

Una de las formas que se puede manejar el cambio dentro de la gestión del capital humano, según Tissen, Andriessen y Lekanne (citado en Chacón-Paredes, 2019) es gestionando el capital humano dentro de las organizaciones, lo cual puede significar un viaje que incluye varias escalas, que comprende desde la comprensión de situaciones caóticas hasta la determinación de solucionar conflictos por medio del conocimiento. Estas escalas mencionadas son: el conocimiento caótico, el consciente del conocimiento, preparación y gestión del conocimiento.

Como se puede notar, una de las vías para enfrentar el proceso de cambio, pudiera ser mediante el conocimiento. Siendo este, el responsable de hacer cambiar el valor de las cosas, y se puede lograr mediante el capital humano y una adecuada gestión o planificación estratégica. Todos los elementos deben centrarse y formar una serie de datos y valor agregado, donde existe la inclusión general organizacional, para acabar con las famosas islas departamentales (exclusión), que obstruyen la dirección al logro de la misión, visión y objetivos gerenciales.

Resulta oportuno destacar, la posición de Barroso (2011) donde señala lo siguiente: “El gerente observa a la empresa, identifica las necesidades; estudia áreas críticas, determina los procesos relacionados con estas áreas: define la visión, las misiones, los

objetivos, y la gestión estratégica” (p.197). Con todo esto, se interpreta que los cambios son paradigmas emergentes relacionados con el éxito, y solo pueden ser posible con la integración e inclusión del capital humano del negocio.

Finalmente, los cambios organizacionales y su integración dentro de la gestión estratégica, vienen atados a procesos internos y externos que buscan la excelencia de actividades, generándole valor al negocio, mediante factores que la gestión organizacional ofrece, impulsados por su capital humano, para activar procesos estratégicos como la competitividad, productividad, innovación, creatividad, ocasionando de forma colateral y sistemática, rentabilidad y sostenimiento empresarial.

Funcionamiento de los factores de la gestión organizacional, como impulsor de la gestión estratégica: El modelo reloj

El valor agregado que le ofrece la gestión organizacional, en torno a la gestión estratégica, viene representado por el desarrollo de factores que se relacionan con el crecimiento desde una perspectiva del capital humano, gerencia, cambio, competitividad y productividad.

Bajo este contexto, Tamayo, Del Rio y García (2014) manifiestan que las organizaciones se manejan mediante sistemas de información y de comunicación, que permiten tomar decisiones acertadas para el desarrollo de los objetivos empresariales. De esta manera, Chan, Robles, Chan y Morales (2019) explican que la gestión organizacional puede activar procesos estratégicos como la competitividad, productividad, innovación, creatividad, para que sean ellos los impulsores del crecimiento económico, siempre y cuando se mantengan apoyados en la gestión estratégica.

Logrando engranar cada uno de estos factores, se puede llegar a tener una organización efectiva y exitosa. La gestión organizacional, se basa prácticamente en la capacidad del logro de objetivos gerenciales, siempre y cuando logre que su capital humano lidere los procesos evolutivos organizacionales (agregar valor).

Por esta razón, es importante valorar al capital humano en concordancia con los otros factores, tal como se detalla en la Figura 3, el cual tiene estructura parecida a una maquinaria de un reloj (engranajes).

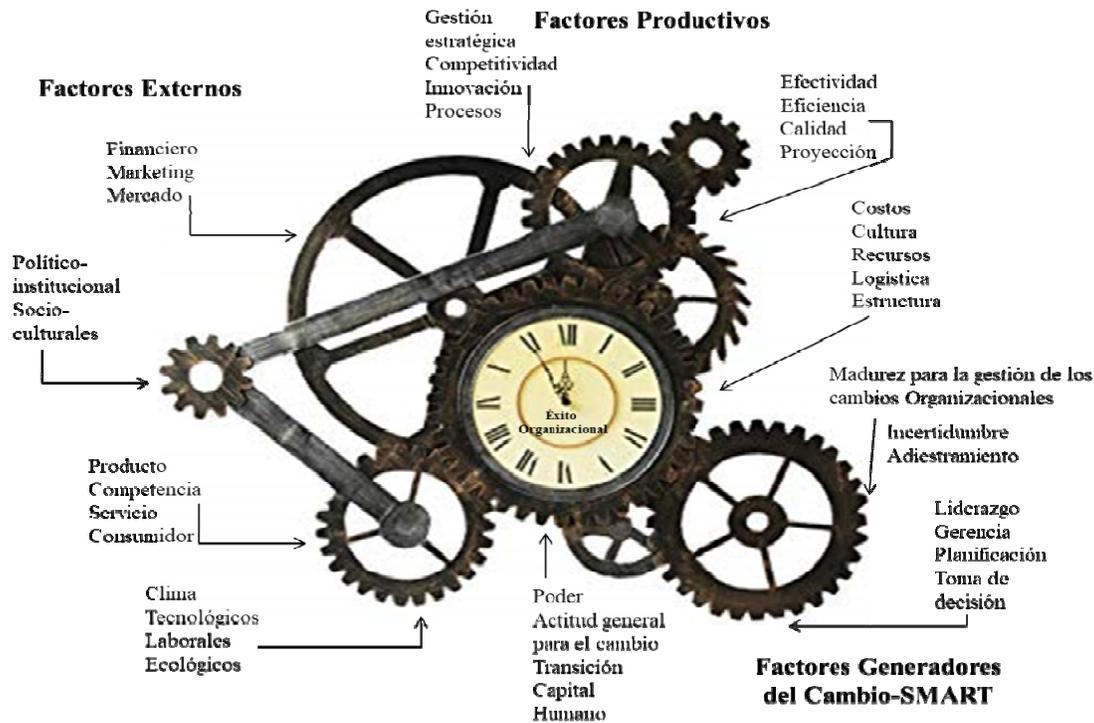


Figura 3. Funcionamiento de la gestión organizacional.
Fuente: Elaboración propia

Para esto, es necesario adaptar una serie de procedimientos internos, que permitan acondicionar las áreas de trabajo, para poder medir mediante indicadores de gestión, la evaluación del desempeño individual o grupal, así como la consistencia y veracidad de las actividades del capital humano. Lo que ocurra de forma contraria, sencillamente comenzará a presentarse elementos distorsionadores, así como de sus condiciones laborales y de productividad (disminución de la capacidad de trabajo), afectando la toma de decisiones, trayendo como consecuencias, desaprovechamiento del desarrollo organizacional y de su estructura operativa competitiva.

En la Figura 3, se destaca que las funciones al unísono del grupo de trabajo, trae beneficios productivos a la organización. Por consiguiente, Piñango (2018) plantea que

es necesario organizar para poder crear estabilidad. El establecimiento de estructuras sólidas, debería ser una política interna que las empresas deben tomar en consideración. Adicionalmente el autor, que según como vayan los comportamientos del capital humano, de la misma forma se va acelerando el proceso de crecimiento productivo empresarial. Mientras se puedan estabilizar y conjugar los elementos del funcionamiento de la gestión organizacional, la empresa logrará la estabilidad y sostenimiento deseado, para la obtención de la productividad y competitividad, claves en la gestión estratégica.

Por ello, se acepta la segunda hipótesis de la investigación: las visiones de mejoras continuas que impulsen las competencias (conocimiento) del capital humano, se convierte en el bastión principal para que las organizaciones desarrollen alto rendimiento operacional, que coadyuven a reforzar procesos productivos y competitivos que consoliden la posición del negocio frente al mercado

Definitivamente, los factores que integran a la gestión organizacional (externos, productivos y el Smart) no pueden accionar de manera independiente del capital humano, porque los resultados inmediatos serían aislados y pocos beneficiosos para las entidades.

El engranaje de estos factores depende de éste, que permite integrar esfuerzos basados en el desarrollo y crecimiento de los negocios. De allí que se destaque el desarrollo de las competencias del capital humano, que se ha denominado inclusión empresarial, puesto que, al ser canalizada tomando en consideración factores del cambio, combinada con la adecuada ejecución de la gestión organizacional y la efectividad de la gestión estratégica, representa el respaldo gerencial necesario para tomar decisiones acertadas.

CONCLUSIONES

La siguiente investigación ha permitido evidenciar, que la influencia de los factores estratégicos de la gestión organizacional, no debe ser ignorada ni puesta en marcha en las empresas como último requisito gerencial. Su integración como herramienta de la

gestión estratégica, representa la opción más efectiva para proponer escenarios de negocios que coadyuvan a la toma de decisiones.

Estos factores (externos, productivos y el Smart) conducen a las entidades hacia una dirección en busca de la excelencia, generando valor a las organizaciones y produciendo oportunidades de mejoras continuas, por medio de la integración de procesos conjuntos y utilizando todos los recursos existentes que, de manera sistemática, desarrollan y consolidan la competitividad, productividad, innovación, creatividad y rentabilidad.

En este trabajo se ha analizado, la influencia de los factores que representa la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica, cuyo enfoque se enmarca hacia sistemas de engranajes, como la estructura del reloj, donde cada elemento que lo integra tenga la responsabilidad de aportar sus atributos intrínsecos que conllevan a impulsar procesos efectivos y eficientes.

Mantener la consistencia adecuada en cuanto a la evaluación de actividades internas y externas, resulta fundamental cuando los negocios enfrentan momentos de incertidumbre y complejidad. Las estrategias y decisiones tomadas en torno a los factores de la gestión estratégica, permite aplanar la curva de las adversidades y conduce a elevar las estrategias del cambio, siempre y cuando se tome en consideración al capital humano, como eje primordial para asegurar el éxito de transiciones (Smart) emprendidas.

En perspectiva, mantener el negocio a la vanguardia, no es suficiente para sostenerse en el tiempo. Es importante conocer en qué momento se debe cambiar para lograr mantener la perdurabilidad y sostenibilidad y, para eso, es importante que los factores organizacionales expuestos funcionen al unísono, para desarrollar habilidades y destrezas gerenciales (capacidad de respuesta) para enfrentar cualquier caos o adversidad que pudiera atentar con la estabilidad de la organización. En definitiva, la gestión organizacional y la gestión estratégica son un binomio gerencial sinónimo de crecimiento y productividad.

RECOMENDACIONES

La utilización o implementación de los factores de la gestión organizacional, no deben obedecer a correctivos desesperados empresariales, para tratar de corregir operaciones cuando sus procesos internos y externos se encuentran en avanzado estado crítico. Ignorar su potencialidad e importancia, trae consecuencias adversas que impactan en todas las actividades principales (producción, ventas, logísticas, finanzas, recursos humanos) de la entidad. Este binomio entre factores organizacionales y elementos estratégicos, cuando son bien empleados en los procesos de la organización, producen resultados satisfactorios, efectivos, competitivos, rentables y productivos.

Para lograr esto, es necesario tomar en consideración las debilidades y fortalezas empresariales (recursos reales), y adaptarlas a la situación o estatus que tienen el producto/servicio que ofrece al mercado. Todo esto origina ciertas ventajas competitivas, que cada organización necesita tener, para poder fijar estrategias que impulsen los procesos productivos y competitivos. Es mediante la inclusión empresarial que se pueden lograr estos resultados.

REFERENCIAS

- Asencio, L., Burgos, R., y Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Espacios*, 40(1), 5-12.
- Barroso, M. (2011). *Meditaciones gerenciales*. Caracas, Venezuela: Galac, S.A.
- Becker, G. (1983). *El capital humano*. España: Alianza editorial.
- Berenguer, J. (2015, 30 de abril). *El valor del capital humano*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/noticias/el-valor-del-capital-humano/549201454648/>
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51), 20-36.
- Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. España: Siglo veintiuno editores.

- Chacón-Paredes, W. (2019). *El capital humano como factor estratégico en la competitividad organizacional*. Artículo científico presentado y aprobado en el I Congreso Internacional y II Nacional de Ciencia, Tecnología y Empresa. Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela.
- Chan, M., Robles, I., Chan, J., y Morales, M. (2019). La relación de la productividad con la competitividad: Un enfoque sistémico. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 14(2), 209-218.
- Chung, C. (2008, 19 de abril). *Enfoques cuantitativo-deductivo y cualitativo-inductivo*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://carloschungr.blogspot.com/2008/04/enfoques-cuantitativo-deductivo-y.html>
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno, y gerencia de las organizaciones*. España: Prentice Hall
- Etkin, J., y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Firth, D. (2000). *Smart*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- García, G. (2017). *Gestión de cambios organizacionales. Modelo integrado: factores transformacionales y transaccionales*. Caracas, Venezuela: AB Ediciones.
- Hardy, J. (2012). *Fundamentos de teoría económica: conceptos prácticos de micro y macroeconomía*. Cognitio.
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Ibañez, N. (2021). *Introducción a la economía. Una perspectiva de la economía compleja*. España: Académica Española.
- Martínez, C. (2019). *Capital intelectual como determinante de la innovación, vinculada a la competitividad en las organizaciones turísticas del Valle de Toluca*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México.
- Martínez, L. (2019, 10 de junio) *¿Qué es la matriz Ansoff y cómo puede ayudarte a impulsar tu negocio?* [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://blog.Hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>
- Mintzberg, H. (2020). *El CEO más peligroso y otros cuentos para directivos*. Colombia: Nomos, S.A.
- Muñoz, A., Ceballos, E., Obeso, M., y Herrera, R. (2019). Administración efectiva como contribución al logro de la competitividad organizacional. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 246-252.

- Oppenheimer, A. (2015). *¡Crear o Morir!* Bogotá, Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Piñango, R. (2018). Incertidumbre, las organizaciones y su gente. *Debates IESA*, 23(1), 6-8.
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, R., Chacón, H., y El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las PYMES*. Medellín, Colombia: Corporación CIMTED.
- Reese, S. (2020). Reflecting on impacts of Peter Senge's fifth discipline on learning organizations. *The Learning Organization*, 27(1), 75-80. doi: 10.1108/TLO-01-2020-244
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (2018). *Metodología de la investigación cualitativa*. https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez
- Sierra, G. (2020). *Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación* [Tesis de maestría, Universidad EAN, Colombia]. Repositorio Institucional UN. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9900/GloriaSierra2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Simancas, R., Sarmiento, A., Garcés, L., y Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: Factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Venezolana de Gerencia*, 23(82), 1-16. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>
- Tamayo, Y., Del Rio, A., y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO COMPETENCIA BÁSICA DE LOS LÍDERES EN TIEMPOS DE COVID-19

THE EMOTIONAL INTELLIGENCE AS LEADERS BASIC
COMPETENCE IN TIMES OF COVID-19

Malpica D., Rosaura¹
Velásquez, Brenda²

RESUMEN

Debido a los retos del mundo cambiante, y más aún ante la pandemia del COVID-19, los líderes universitarios luchan a diario esta realidad, enfrentando sus emociones tanto internas como externas y debe saberlas manejar, sin embargo, muchos gerentes medios, líderes de sus departamentos universitarios expresan que no están muy familiarizados con este tema. De allí que se realiza el siguiente artículo de reflexión con el objetivo de analizar la inteligencia emocional como una competencia de los líderes en la gerencia media universitaria para manejar las emociones propias y las del equipo de trabajo, para marcar la diferencia del desempeño. Se concluye que no existe una fórmula única, ni un tiempo delimitado para aplicar la inteligencia emocional, más su uso se ha convertido en una de las competencias básicas que debe estar presente en los líderes universitarios para el logro del buen desempeño, logrando el cambio universitario requerido para ajustarse a los tiempos del COVID-19.

Palabras Clave: inteligencia emocional, líderes, competencia básica, coaching.

ABSTRACT

Due to the challenges of the changing world, and even more so in the face of the COVID-19 pandemic, university leaders fight this reality daily, facing both internal and external emotions and must know how to handle them, however, many middle managers, leaders of their University departments express that they are not very familiar with this subject. Hence, the following reflection article the aim of analyzing emotional intelligence as a competence of leaders in university middle management to manage their own emotions and those of the work team, to make a difference in performance. It was concluded that there is no single formula, nor a limited time to apply emotional intelligence, but its use has become one of the basic competencies that must be present in university leaders to achieve good performance, achieving university change required to adjust to COVID-19 timelines.

Keywords: Leaders, basic competence, emotional intelligence, coaching.

JEL: M540

Recibido: 08 de noviembre de 2020 **Aceptado:** 18 de diciembre de 2020

¹ Universidad de Carabobo. Dpto. Prostodoncia y Oclusión. Unidad Curricular Rehabilitación Integral. rosauramalpica@hotmail.com

² Universidad de Carabobo. Dpto. Morfofuncionales. Unidad Curricular Anatomía Humana General y Dental. bvelasquez88@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Las emociones son estados que dirigen la conducta humana, son reacciones subjetiva al ambiente que tienen una función de ayuda y protección adaptativa del organismo a lo que lo rodea, pudiendo aparecer bruscamente. En cada persona una emoción generalmente involucra un conjunto de conocimientos, actitudes y creencias sobre una realidad, que permite estimar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe la misma. Es por ello que desde la década de los ochenta del siglo XX, se viene hablando de la inteligencia emocional, ya que el éxito profesional no solo va asociado a la capacidad intelectual sino que también a la forma como una persona o líder maneja sus emociones.

En la actualidad una de las claves del liderazgo es la inteligencia emocional como competencia, es decir, el modo en que el líder gestiona la relación consigo mismo y con los demás. Diferentes estudios concluyen lo anteriormente expuesto, tal como lo refieren Fienco e Itúrburo (2012), en su tesis “La inteligencia emocional en el éxito empresarial” concluyendo que “la aplicación de estrategias de inteligencia emocional en el entorno empresarial, permitió observar como la prevalencia de aptitudes de los colaboradores, mejoraba notablemente en el tiempo, fomentando una cultura de valor al talento humano”

Por otra parte, Machado y Torres (2014), en su trabajo llamado la “Inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en gerente de talento humano”, llevado a cabo en la ciudad de Caracas, determinan la relación de la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional; en la medida que sea mayor la primera se conseguirá mayor liderazgo de estilo transformacional.

Así mismo, Goena (2015), en su investigación “La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo” concluye que la inteligencia emocional resulta un factor clave a la hora de distinguir un “líder” de un “gran líder”. Es por estas razones que, en una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, que se han acelerado ante la pandemia del COVID-19, incentivó a realizar la investigación, teniendo como objetivo el analizar la inteligencia emocional como una competencia de los líderes en la gerencia media

universitaria, más cuando se realizó un sondeo al 60% de los líderes de los departamentos universitarios de una Facultad de la Universidad de Carabobo, y expresaron que no están muy familiarizados con este tema.

BASES TEÓRICAS

EI LIDERAZGO

En la actualidad, el liderazgo a nivel mundial y sobre todo bajo el contexto de la realidad venezolana tiene la imperiosa urgencia de transitar por caminos nuevos, quizás ya empezados a explorar, pero que todavía no se ha dado en su totalidad por su complejidad. El contexto del mundo en pleno siglo XXI está enmarcado bajo unas coordenadas de interdisciplinariedad que lo hacen aún mucho más complejo. En esta contextualización se engloba la necesidad de transformar los líderes para lograr un alto desempeño, según lo expresado por Córtez (2019).

Cabe destacar que Goleman (2013) a principios del presente siglo, publica su libro “El líder resonante crea más” donde se enfoca en las emociones como claves de la motivación, destacando que un líder se distingue no solo por su talento y conocimiento, sino por su capacidad de inspiración, introduciendo el concepto de resonancia como el hecho de potenciar las emociones en los equipos de trabajo.

También es pertinente señalar a Cortéz (2019), que habla de liderazgo emocional, acotando que el líder es un modelo de actuación y catalizador de las emociones en la organización, destacando la importancia de incorporar nuevos modelos de liderazgo donde las emociones protagonizan la conexión entre los individuos y el grupo de trabajo, siendo por ello la Inteligencia emocional una competencia que todo líder debe de poseer.

LAS COMPETENCIAS

Existen diversas definiciones de competencia, sin embargo ellas tienen algunos puntos en común: Una competencia es un desempeño, por lo tanto se puede observar a través del comportamiento. La competencia para Pacherez (2021) incluye un saber

(conocimiento), saber hacer (procedimiento) y saber ser (actitud). Las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas. Para este autor, la competencia siempre se relaciona con una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes.

Los líderes, para Cortez (2019) cada vez tienen más conciencia que la organización es reflejo de sus acciones, porque un profesional técnicamente eficiente con un alto de coeficiente emocional es una persona que percibe más fácil y rápidamente que los demás, los conflictos que tienen que resolverse y captan los puntos vulnerables de los equipos a su vez que logran una mayor comunicación y empatía con su personal.

Si bien, son muchas las competencias que debe tener un líder tales como la comunicación eficaz, afrontamiento al cambio, gestión del talento humano entre otras, tal como lo afirma Goena (2015), gran parte de las mismas están guiadas por el aspecto emocional, es decir por la inteligencia emocional.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El concepto de Inteligencia emocional data desde la década de los ochentas del siglo XX, y que a diferencia de un valor numérico del cociente intelectual se toma en cuenta las competencias de una persona para trabajar en equipo a diferentes niveles. Si bien Salovey y Mayer en el año 1990 definen la inteligencia emocional, el mismo término es popularizado por Goleman en el mismo año al publicar su libro homónimo.

Una de las definiciones a la que hace referencia González (2015) en su blog “Nuestro éxito lo define inteligencia emocional no la cognitiva” es la planteada por Bradberry y Greaves (2011) “La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer y comprender las emociones en uno mismo y los demás y capacidad para utilizar este conocimiento para manejar su comportamiento y las relaciones” (p. 2) , también afirma que la inteligencia emocional al contrario de lo que sucede con la inteligencia cognitiva es desarrollable, ya que la inteligencia emocional son competencias que pueden desarrollarse mediante estrategias. Estas competencias son la base del éxito tanto personal como profesional.

Ahora bien, Goleman (2013) señala que las principales cualidades o competencias de la inteligencia emocional son cinco: conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, motivación, empatía y sociabilidad. Al hablar de conciencia de uno mismo o autoconciencia, se refiere a la capacidad de reconocer las propias emociones, siendo su importancia que a partir de allí se puede controlar y modificar los estados de ánimo desfavorables. Al referirse al equilibrio anímico o autorregulación, Goleman (2013) llama así a la capacidad de control del mal humor o de emociones negativas para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conductas indeseables. Esta competencia de la inteligencia emocional también se refiere a tomar la emoción que se quiere en determinada situación.

Asimismo, al hablar de automotivación, Goleman (2013) se refiere a utilizar las emociones para lograr cambios positivos sin importar los obstáculos, de auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo. Y éste para Córtez (2019) es una de las labores más importantes del líder. Luego Goleman (2013) resalta la cuarta competencia de la inteligencia emocional al hablar de empatía, refiriéndose a la capacidad de sentir lo que la otra persona está sintiendo, es ponerse en el lugar del otro y poder ver lo que el otro está viendo desde su perspectiva, de esta manera ser racional en la apreciación y llevar a un estado positivo y optimista a esa persona. Las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el control de las emociones propias.

METODOLOGÍA

El estudio se aborda a través del enfoque cualitativo, dado que utiliza recolección de datos sin medición numérica para resolver los objetivos de la investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de investigación, tal como es deferido por Fuster (2019), la investigación cualitativa, da profundidad, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles, las vivencias y las experiencias únicas.

En este fenómeno de estudio, se descubrió un problema y se buscó la solución al mismo a través de los diferentes niveles de investigación, que concuerda por lo expresado en Fuster (2019) basado en lo descriptivo, explicativo y documental, para las

descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos.

La recolección de los datos, requirió el uso del método inductivo y hermenéutico; y como técnica, la entrevista en profundidad estandarizada, no programada, que según Sordini (2019), se trata de una interacción exhaustiva con finalidades de diálogo sostenido.

Dichas entrevistas fueron aplicadas en cinco (5) departamentos de la Universidad de Carabobo, Venezuela, a través de una plataforma virtual. Estas fueron aplicadas entre tres a cinco veces hasta que las respuestas se comenzaron a repetir; enfocadas a quince (15) Gerentes medios, entre coordinadores y jefes de cátedra, siguiendo un criterio de intencionalidad, debido a que éstos reportan directamente a los directivos de Consejo de Facultad. El criterio de intencionalidad obedece a un sondeo previo, que arrojó el problema de investigación, además de considerar que cada persona es un universo, tal como describen Ibáñez, Castillo y Mujica (2020).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gerencia y el liderazgo eficaz de la Universidad en estudio se basan en las competencias relacionadas con la conducta de las personas en la organización. Asimismo, la inteligencia emocional ha trascendido del plano personal y ha pasado a formar parte del estudio de la Universidad, ya que éstas se desenvuelven y desarrollan según el manejo adecuado de las emociones de su personal. Trece entrevistados manifestaron que es necesario recordar que el clima organizacional donde las relaciones interpersonales estén resquebrajadas por el inadecuado manejo de las emociones por parte de sus miembros, en gran parte por baja en la motivación por el bajo valor del dinero en contraprestación de su trabajo, lo cual deriva en un ambiente laboral poco óptimo y que va erosionando la organización universitaria.

Como lo señala Rezvani y otros (2016), encontraron evidencia de que la inteligencia emocional es un factor clave para generar satisfacción y confianza entre los participantes de un equipo de trabajo, impulsando el éxito de un proyecto. En este

sentido, ellos afirman que coeficiente emocional se ha convertido en el principal capital de inversión para las organizaciones, ya que un personal con un nivel preciso de inteligencia emocional contribuirá a mejorar la eficacia en el lugar de trabajo mediante la mejora de la confianza en el equipo, la promoción del bienestar y, por tanto, el clima de trabajo. Por lo tanto, se interpreta de la realidad triangulado con la información obtenida de las entrevistas, que la inteligencia emocional constituye una herramienta para agregar valor a la organización universitaria, optimizando el desempeño de los compañeros de trabajo de los departamentos, al permitir a los líderes manejar el cambio con eficacia y generar una cultura organizacional innovadora.

En atención a la triangulación, se infiere que los líderes de la organización universitaria, ya no solo tienen que conocer su trabajo sino también debe poseer competencias que le permitan conducirse adecuadamente en las relaciones de la organización, construyendo un entorno emocional que permita el fluir de todos esos procesos humanos vinculados a las emociones que inevitablemente son parte de esos entes de convivencia que son los departamentos. Más aun en tiempos de COVID-19, los líderes deben tener la competencia básica de la inteligencia emocional, para que sus profesores lo sigan en este proceso de realizar investigación, docencia y extensión desde la virtualidad, que posiblemente es un campo inexplorado por muchos, por ser una Universidad que desde el año 1892 está dedicada a realizar sus actividades en modalidad presencial.

En el trabajo del capital humano, los quince entrevistados mencionaron que muchas veces han tomado el rol de coach, herramienta gerencial que según Ordóñez y Prieto (2016), consiste en el establecimiento de una relación entre un coach y un coachee durante un periodo limitado de tiempo en el cual, gracias al acompañamiento del coach, el coachee logrará establecer unos objetivos que desea alcanzar y desarrollar las habilidades específicas para lograrlos.

Esta herramienta de coaching fue esencial pero no suficiente, según lo expresado por catorce líderes de los cinco departamentos entrevistados, debido a su experiencia, dado que en noviembre 2020 fue la primera vivencia para realizar un aula virtual, con la

finalidad de comunicación entre estudiantes y profesores para terminar el semestre que fue truncado por la declaración de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud en marzo de 2020. Posteriormente, las respuestas de los quince líderes gerentes medios de los departamentos entrevistados, dejaron entrever estrategias orientadas más a lo emocional que a lo cognitivo, por la situación de pobreza que afronta el personal universitario. De esta manera, se interpreta que la inteligencia emocional se puede generar como competencia para lograr una mayor efectividad del liderazgo y nuevos patrones de comportamiento organizacional.

Adicionalmente en este análisis sobre la inteligencia emocional como una competencia de los líderes en la gerencia media universitaria para manejar las emociones propias y las del equipo de trabajo. Se recordó lo mencionado por Valderrama (2011), para apoyar y promover el crecimiento personal y profesional de otros, se necesita ser un buen modelo de valores y cualidades personales, estando los quince líderes de los departamentos, de acuerdo con el autor. Este conjunto de cualidades forman parte de lo que hoy en día se llama inteligencia emocional. Es por ello que la clasificación y definición conductual de habilidades o competencias de inteligencia emocional que desarrolló Goleman mencionadas anteriormente, ofrecen un buen marco conceptual para la identificación y desarrollo de valores y cualidades personales en los procesos de coaching.

Es importante mencionar, que el Coach, se forma con esta herramienta fundamental del dominio en la inteligencia emocional porque además es una manera de potencializar las relaciones interpersonales a través del buen trato, empatía y de escuchar activamente, lo que demuestra la excelencia de tener inteligencia emocional como una competencia básica, porque sabe respetar los puntos de vista sin que necesariamente este de acuerdo con quien establece una conversación. Generalmente el coaching considera la inteligencia emocional como herramienta de superación individual y grupal, que permiten el desarrollo como ser humano para su integración a las posibilidades del entorno y obtener los mejores beneficios mutuos de esa complementación.

Por otra parte, el coaching ha surgido como una necesidad en las organizaciones debido a las transformaciones que se han producido, en la que los líderes deben cambiar su forma de funcionar para hacer frente a la nueva era de globalización. El coaching basado en el mejoramiento de la inteligencia emocional representa un cambio fundamental en la manera de pensar y de enfrentar los eventos. Se ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los líderes en mejora de su desempeño.

CONCLUSIONES

Hasta mediados del siglo XX solo se hablaba de la Inteligencia como capacidad racional, sin embargo a partir de la década de los ochenta a través del aporte de Goleman se comienza a estudiar el rol de las emociones en la conducta o comportamiento humano. Y se comienza hablar de la inteligencia emocional como concepto diferente de lo que se conocía como inteligencia.

Asimismo, basándose en la fundamentación de la inteligencia emocional señalada para esta Universidad en estudio, los resultados arrojan que la base del desarrollo de dichas competencias, inicialmente requiere de auto-conocimiento que le permita al individuo las demás habilidades. Es pertinente señalar, que así como los cambios de una organización es producto de los cambios de las personas, es decir dicho cambio viene de adentro; el cambio de las personas ocurre cuando se mueven los modelos internos en ellas. Y son esos valores internos o principios los que marcan su norte. Los principios como la tolerancia y asertividad deben ser bastiones de los líderes. Todo líder debe extender su liderazgo a todos los aspectos de su vida.

El ser humano está lleno de emociones, y para alcanzar el equilibrio en la vida, se debe aprender a manejar adecuadamente esas emociones, las respuestas de los líderes entrevistados se orientaron a sustituir reacciones por respuestas elegidas, siendo esto el fundamento de una de las competencias de la inteligencia emocional, es decir la autorregulación. A través del tiempo y la experiencia, se ha demostrado que las competencias intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito personal y organizacional, son un factor que unido a las competencias emocionales bien desarrolladas, influyen directamente en el desempeño y los resultados de todo líder.

Los individuos intelectualmente más brillantes no suelen ser los que más éxito tiene, o los que ocupan mayores cargos directivos en las organizaciones universitarias, resaltándose el valor de la empatía y sociabilidad en la gerencia media, y que por experiencia estos líderes de los departamentos entrevistados supera a la alta gerencia, que muchas veces optan por respuestas elegidas y no reaccionarias ante determinados eventos, y así evitar conflictos en una situación, que ya de por sí es precaria para la comunidad universitaria y que se agudizado en tiempos de COVID-19. Es por ello que desarrollar la inteligencia emocional como una competencia básica de los lideres, es una necesidad imperiosa que tienen las organizaciones universitarias, ya que propone un cambio radical que va desde adentro hacia afuera, comenzando con el activo más importante de la organización que es el recurso humano.

Un cambio de actitud y en los comportamientos cotidianos no es algo que se dé de un día para otro o que se logre fácilmente. Para implementar nuevas ideas en las costumbres, sobre todo en las que tienen que ver con la personalidad y la forma de enfrentar las situaciones, no es tarea fácil sino que es necesario hacer un esfuerzo permanente. Y tal como se señalan distintos autores la inteligencia emocional no es innata pero es desarrollable siendo el coaching una herramienta para dicho proceso.

Para finalizar la interpretación y análisis del objetivo propuesto, se puede decir que al comparar la inteligencia intelectual con la inteligencia emocional, la primera determina lo que sabe un líder, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. Por otra parte el coeficiente intelectual es lo que le permite a una persona entrar en una organización universitaria, pero la inteligencia emocional es lo que le permite crecer en esta organización y convertirse realmente en un líder transformacional.

Es por ello que lo fundamental, en este caso, es aprender a entender que cada situación puede ser observada desde diferentes perspectivas y que cada una de ellas tiene aspectos positivos y negativos, así como cada persona tiene fortalezas y debilidades, pero que todo ello puede contribuir para formar equipos más fuertes. Pensar antes de actuar y aprender a conocerse a sí mismo son bases esenciales para tomar buenas decisiones. Tal vez todo lo referente a la inteligencia emocional queda

resumido en la frase de Og Mandino en su libro “El vendedor más grande del mundo” donde dedica un capítulo completo a las emociones y donde resalta la frase “Hoy seré dueño de mis emociones”, que titula dicho capítulo.

REFERENCIAS

- Córtex J. (2019). *Liderazgo emocional: como utilizar la inteligencia emocional en la gestión de colaboradores*. [Documento en Línea]. Disponible en: <al/AppData/Local/Temp/Liderazgoemocionalcmoutilizarlainteligenciaemocionalenla gestindeloscoboradores.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 12]
- Fienco G. e Itúrburo J. (2012). *La inteligencia emocional en el éxito empresarial*. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 14]
- Fuster, D. (2019). Investigación Cualitativa: Método Fenomenológico Hermenéutico. *Revista Propósitos y Representaciones*. Vol. 7. No. 1. Pp. 201-229.
- Goena A. (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4518/1/TFG001308.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 12]
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona. Ediciones B. S.A
- Gonzalez M (mayo de 2015). Nuestro exito lo define inteligencia emocional no la cognitiva. [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.cedin.com/recursos/blog/nuestro-exito-lo-define-inteligencia-emocional-no-la-cognitiva.aspx> [Consulta 2020, Diciembre 12]
- Ibáñez, N. y Castillo, R. y Mujica (2020). *Investigación Cualitativa*. Historia de Vida. España: Editorial Académica Española.
- Machado A. y Torres E. (2014). *La inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en gerentes de talento humano*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS9504.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 15]
- Ordoñez J. y Prieto P. (2016). Coaching ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/211104938.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 15]
- Pacherrez, J. (2021). Modelo de gestión por competencias para optimizar el

desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad provincial de Rioja. Tesis para optar al grado de Doctor en gestión pública y gobernabilidad. Perú. Universidad César Vallejo.

Rezvani A., Chang A., Wiewiora A., Ashkanasy N., Jordan P. y Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122 [Documento en Línea]. Disponible en: <https://isidl.com/wp-content/uploads/2017/09/E4779-IranArze.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 12]

Sordini, M. (2019). La Entrevista en Profundidad en el Ámbito de la Gestión Pública. *Revista Reflexiones*. Vol. 98. No. 1. Pp. 75-88.

Valderrama B. (2011). *Las bases psicológicas del coaching y mentoring*. [Documento en Línea]. Disponible en: https://www.academia.edu/34953004/Las_bases_psicol%C3%B3gicas_del_coaching_y_el_mentoring [Consulta 2020, Julio 23].

MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA BASADO EN LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA RECOLECCIÓN DE LOS DESECHOS SÓLIDOS

PUBLIC MANAGEMENT MODEL BASED ON THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE IN THE COLLECTION OF SOLID WASTE

García S., Jesús M.¹

RESUMEN

Desde el contexto legal, servicio público está referido a actividades prestacionales que debe asumir el Estado, tendientes a satisfacer necesidades generales o colectivas en cumplimiento de una obligación constitucional, sin embargo pese a la importancia que estos servicios representan, son pocas las investigaciones en el ámbito académico y científico que las ha abordado, siendo necesario trabajar sobre el diseño de un modelo de gestión pública basado en la calidad de servicio al cliente en la recolección de los desechos sólidos. Como resultado, se obtuvo las percepciones, expectativas y necesidades están orientados a la ausencia de una visión global sobre el servicio y el dominio de una lógica de acumulación política en el modo de gestión, además de evaluar el servicio como bueno o malo sólo desde una visión estética del problema, en consecuencia no entra en la agenda política del gobierno local. El modelo consta de 5 dimensiones con sus principios y procesos.

Palabras Clave: Servicios públicos, recolección, desechos sólidos, domiciliario

ABSTRACT

From the legal context public service refers to benefit activities that the State must undertake, tending to satisfy general or collective needs in compliance with a constitutional obligation, however, despite the importance that these services represent, there are few investigations in the field academic and scientific that has addressed them, being necessary to work on the design of a public management model based on the quality of customer service in the collection of solid waste. As a result, it was obtained the perceptions, expectations and needs are oriented to the absence of a global vision about the service and the dominance of a logic of political accumulation in the management mode, in addition to evaluating the service as good or bad only from a aesthetic vision of the problem, consequently it does not enter the political agenda of the local government. The model consists of 5 dimensions with their principles and processes.

Keywords: Public services, collection, solid waste, domiciliary

JEL: L380

Recibido: 10 de julio de 2020 **Aceptado:** 18 de septiembre de 2020

¹ Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
jesusmanuel1912@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La globalización viene jugando un papel relevante en cuanto a la liberación de los mercados, la prestación de servicios y la búsqueda de una mejor calidad en todo aquello que genere un beneficio; y esto a su vez ha promovido la formación de clientes cada vez más críticos con la calidad del servicio.

De acuerdo con Sharma y Mehta (2004) un camino que han decidido tomar las empresas para adaptarse al entorno competitivo ha sido el de reorientar su filosofía para enfocarse en el servicio al cliente, con el fin de introducir el concepto de calidad del servicio en la mente sus clientes, buscando con ello su crecimiento.

Esto indica, que ya no sólo se trata de proveer un bien o servicio sino de otorgar un valor adicional al producto o servicio a través de la manera en la que es recibido el servicio por el cliente. Sin embargo, para el caso de los servicios públicos domiciliario, la historia es otra, pues la medición respecto a la calidad de servicio que se ofrece ha sido poco estudiada y el entorno de estos servicios no siempre es alentador; tal como se presenta con el servicio de desechos sólidos.

De acuerdo con Torres (2011) la calidad del servicio en el sector público es uno de los principales factores de bienestar social, formando parte de las políticas y estrategias gubernamentales, donde su evaluación es vital para su control, establecimiento de mejoras y satisfacción de las necesidades de la sociedad. No obstante, la evaluación y consideración de la calidad de los servicios públicos se ha dejado a un lado dejando a la colectividad desprovista de satisfacer sus necesidades de servicios básicos que por ley lo merece.

En este orden de ideas uno de los principales servicios públicos que durante años ha presentado descontento en por parte de sus clientes, según Castro (2011), es el servicio de recolección de desechos sólidos. De acuerdo con la organización BIOMA, en Venezuela la presencia de desechos sólidos ha ido en continuo aumento, encontrándose entre los países generadores de más basura per cápita, 62% de origen doméstico y 38% de origen industrial. En Venezuela se estima que,

en promedio, cada persona produce 850g de basura por día. Si se agregan los residuos de comercios, hospitales y servicios, la cantidad aumenta en 25-50%, y alcanza hasta 1,2KG por persona/día Adan (1999). Lo descrito anteriormente estimula en esta investigación a diseñar un modelo de gestión pública basado en la calidad de servicio al cliente en la recolección de los desechos sólidos.

BASES TEÓRICAS

Modelo de Gestión

El término sobre gestión enmarca diferentes aspectos desde el punto de vista gerencial, reconociéndose también como un proceso equivalente a la administración, en todo ámbito la misma implica una relevancia contundente considerando pertinente conocer cómo funciona y cuál es su naturaleza, se citan autores que coadyuvan a la afirmación de capacidad que se tiene al hacer gestión para lograr los fines.

Para Ivancevich (2005), la gestión es el proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera, trabajando sola, no podría alcanzar.

Por su parte, Stoner (2006) define a la administración, (entendiéndose como proceso equivalente a la gestión) como el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Siguiendo a este autor, lograr dichos objetivos, deben ponerse en práctica los cuatro procesos que caracterizan la gerencia, ellos son: planear, e innovar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales

Dentro de la planeación, Herrera (2005) en una de sus publicaciones dirigidas al sector público, expone que la planeación estratégica es una de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar. La visualiza como una inversión de valor incalculable, principalmente por la connotación del pensamiento estratégico sobre la consecución de objetivos y la resolución de pro-

blemas, dentro de un marco contextual concreto, es decir, identifica al pensar estratégico como un instrumento para conseguir lo deseado, en una de sus mejores formas, buscando vencer las dificultades.

En cuanto a la innovación Según Escorsa (1997), la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado, de acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica.

Modelo de excelencia en la gestión Malcom Baldrige

Para Baldrige Fundación (2015) este modelo el liderazgo debe orientarse hacia la dirección estratégica y los clientes. Asimismo, los líderes han de gestionar basándose en los resultados. La medición y los indicadores se consideran básicos para la construcción de estrategias que posibiliten que la organización mejore su desempeño, aumente la satisfacción de clientes y grupos de interés y, consecuentemente, sus resultados clave.

El Modelo Baldrige, en palabras de Baldrige Fundación (2015) propone su propio mecanismo de evaluación del desempeño de los indicadores. En lo fundamental esto se refiere a que los indicadores deben permitir la generación de datos disponibles que muestren tendencias de largo plazo y muestra comparaciones pertinentes que se muestran de forma favorable, donde los indicadores deben configurar las tendencias favorables.

Agrega, Baldrige Fundación (2015) que de esta manera, las organizaciones tienen que acumular información comparativa para cada indicador definido. Para Baldrige Fundación (2015), las comparaciones deben comprender las metas propias, el desempeño de empresas o procesos similares, con la finalidad de asegurar un marco de referencia para la mejora permanente y la excelencia de la gestión.



Figura 1. Modelo Malcom Baldrige

Fuente: Baldrige Fundación (2015). Modelo de evaluación Malcom Baldrige. <http://www.baldrigepe.org/> (2015), California, USA. (Con adaptaciones)

En esta figura 1, se observa que contiene siete secciones. En seis de ellos se refieren a los aspectos relacionados con la gestión, e involucra a los resultados. Baldrige Fundación (2015) expone que cada una de las secciones del modelo contiene ciertas preguntas, basados en los criterios que se exponen en la siguiente tabla 1:

Tabla 1. Criterios del Modelo Malcolm Baldrige

Liderazgo visionario	Gestión para la innovación
Excelencia orientada al consumidor	Gestión por hechos Responsabilidad social
Aprendizaje organizativo y personal	Enfoque en resultados y creación de valor
Valorar a empleados y socios	Perspectiva del sistema
Agilidad	
Enfoque en el futuro	

Fuente: Baldrige Fundación (2015). Modelo de evaluación Malcom Baldrige.

Con estos criterios se desarrollan preguntas a modo de requisitos, y deben ser respondidas por las empresas que aspiran a gestionarse con excelencia. Los siete Criterios presentados en el gráfico se subdividen en subcriterios; liderazgo (120), planeamiento estratégico (85), orientación hacia el cliente y el mercado (85, medición, análisis

y gestión del conocimiento (90), orientación hacia las personas (85), gestión de procesos (85), resultados (450). De esta manera, el Modelo Baldrige, según Baldrige Fundación (2015) es una guía para la mejora de las empresas a largo plazo, asigna fortalezas, áreas de mejora y una puntuación de resultados de la empresa sobre las consideraciones presentadas.

Gestión Pública

Para Albi (2002), la gestión pública se sustenta en la filosofía del racionalismo económico y más propiamente de carácter instrumental, explicando que la racionalidad económica es el logro eficiente y efectivo de un objetivo, es decir se desea la mayor productividad al menor costo, lo que no debe suponer disminución de la calidad de servicio. (Disminución de costos en detrimento de la calidad del servicio y de su cobertura para el caso de los servicios públicos, especialmente la salud).

Para Ochoa (2008) le indica que a finales de los noventa cuando recién nació un nuevo gobierno que se presentó al proceso electoral con un proyecto de Estado y sociedad alternativo al neoliberalismo, asistieron en Venezuela a un proceso de transformación impulsado por el Estado venezolano a través de políticas estatales, promotoras de la equidad, la justicia social y la democracia participativa, donde deben entonces emanarse los innovadores con pensares estratégicos que hagan que dichas acciones encajen cuasi perfectamente en todos los escenarios habidos, sin tener discordancia por aristas de índoles diferentes.

Continúa estableciendo Ochoa (2008), que se está en un proceso que ha pasado por la transformación del propio Estado, el cual ha definido a través de un nuevo marco constitucional, nuevas leyes, programas, proyectos y otras formas de prescripción de las orientaciones transformadoras, tanto en lo que respecta a fines como a estrategias o procesos para formular e implementar estas orientaciones, bien llamadas políticas públicas.

Servicios Públicos

De acuerdo con De Stefano (citado por Chou (2011) la mayoría de las definiciones acerca de los servicios públicos se aproximan al concepto tradicional del derecho administrativo que incluye dos elementos: por un lado, desde un punto de vista funcional se refiere a todas aquellas actividades que tienden a satisfacer necesidades de interés general y, por otro lado, desde un punto de vista formal indica el conjunto de personas y de medios que están encargados de prestar tal actividad.

En este orden de ideas, haciendo énfasis el ámbito nacional venezolano, la concepción que se tiene de servicio público; se maneja a partir de la definición de servicios públicos domiciliarios, los cuales según la Asamblea Nacional (2006); son aquellos que presta el Estado a los ciudadanos y ciudadanas directamente en sus viviendas, y en prioridad los servicios de electricidad, agua potable y saneamiento y aseo domiciliario.

Evaluación de los servicios públicos

En la actualidad son pocas investigaciones que abordan la evaluación del servicio público domiciliario como temática de estudio, el servicio y su medición se ha orientado más al sector privado, lo que ha limitado el abordaje de esta temática en el orden colectivo y comunitario que interesa. Sin embargo autores como Siano y Mejías (2007), entre otros; han iniciado investigaciones en este ámbito, donde se destaca el uso del modelo SERVQUAL (Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berr, 1985, 1988) como medio para la medición de la percepción de los usuarios respecto a la calidad del servicio.

Es de acotar que en el caso de la calidad de los servicios de recolección de basura (desechos sólidos, en términos legales) en particular, no ha sido ampliamente abordada desde el punto de vista cuantitativo. No obstante en los últimos cinco años se pueden ubicar algunos trabajos en el ámbito nacional que da cuenta del servicio de recolección de basura desde su mejoramiento (Granadillo y García (2010) y Guzmán (2010) hasta la calidad del mismo Chou (2011), los cuales pueden tomarse como base para el desarrollo teórico del presente estudio.

Calidad de servicio

Antes de hacer mención a la calidad de servicio, es necesario abordar primero el concepto de servicio, el cual de acuerdo con Lovelock, et al. (2004) es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. Asimismo, el servicio de acuerdo con este autor presenta diversas características de las cuales se pueden señalar las siguientes:

- Naturaleza intangible
- Intervención directa del cliente en el proceso de producción
- La calidad se expresa en términos de la percepción del cliente
- No existe inventarios luego de ejecutado el servicio
- El tiempo de prestación del servicio es una variable clave.

Para Galgano (1995) La calidad se obtiene con la participación de todas las áreas de la empresa. O sea, la calidad del producto es el resultado del trabajo de todos los departamentos; cada uno de ellos debe llevar a cabo sus funciones y realizarlas con calidad. Además la calidad se proyecta sobre todo hacia el interior de la empresa, pero existe también un significado operativo que se proyecta hacia el exterior y que representa uno de los pilares fundamentales de todo el edificio de la Gestión de la Calidad Total (GCT).

Por otra parte según ISO 9000/2000. Calidad es la capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas. De acuerdo con Bolaños (2005), calidad de servicio implica satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. Destaca el autor, que la calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que ex-

perimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances

Para los fines de la presente investigación, el concepto de calidad de servicio que se ajusta a la misma es el propuesto por Kotler (1997), en la cual se destaca, que la calidad es ajustarse a las especificaciones, desde una perspectiva ingenieril se define como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es hacerlo bien, a la primera vez y conseguir cero defectos, confirmando que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: cumplimiento de requisitos, sistema de prevención, su estándar de realización es cero defectos y su medida es el precio del incumplimiento.

Siguiendo el orden de ideas, en lo que se refiere a la calidad del servicio esta se define según Parasuraman, et al. (1988) en términos de la percepción del servicio que tiene el cliente versus sus expectativas. Conocer las percepciones, expectativas y necesidades se convierte en la información fundamental para diseñar el proceso de producción del servicio. Adicionalmente, este autor en su definición de calidad de servicio, plantea 5 dimensiones que el cliente aprecia en el momento de recibir el servicio, como son tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, garantía y empatía.

En tal sentido, la tangibilidad se refiere a la capacidad de infraestructura adecuada para prestar el servicio por parte del productor. La confiabilidad representa la capacidad para que el servicio se ejecute bajo los parámetros y tiempo previstos. Capacidad de respuesta es la voluntad de ayudar al cliente con una respuesta rápida. Garantía incluye competencia para prestar el servicio, voluntad, cortesía y comunicación, es decir la actitud para prestar el servicio. Empatía son todos los esfuerzos dirigidos a comprender las necesidades del cliente, entender al cliente.

Para Jerez, Borja y D' Armas (2018) identificaron tres factores que determinan la calidad de los servicios de recolección de desechos sólidos en el Gad de Milagro, Seguridad y Tangibilidad, Puntualidad y Empatía, y, Capacidad de Respuesta; básicamente, una reestructuración de las cinco dimensiones de la calidad de servicio propuestas

por Parasuraman, et al (1988), con la finalidad medir la Percepción de la calidad del servicio de recolección de desechos sólidos, para lo cual presentan algunas variables para el logro de su objetivo.

Mejoramiento Continuo

En el mundo entero, numerosas organizaciones se están dando cuenta que su éxito depende en gran medida del grado hasta el cual puedan satisfacer a sus clientelas. Estas prácticas de atención al consumidor han dado resultados alentadores a las organizaciones que lo han adoptado, al extremo tal que llevan la estrategia de cuidado al cliente mucho más allá del deseo de atender bien al cliente por la incorporación de estas actitudes dentro de la organización. Para Wellington (1997,) el *Kaizen* se traduce como:

Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades. (p. 14)

Según Imai (1988) el mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El *Kaizen* puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología. En ambos casos, el mejoramiento continuo depende de requisitos fundamentales para el logro del éxito en las organizaciones, para Harrington (1998) señala los requisitos de la siguiente manera:

Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
El estándar del desempeño de cero errores.
Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
El reconocimiento a los éxitos. (p. 17)

El nuevo contexto a la cual están sometidas las empresas, lo cual involucra por un lado el impresionante avance en las comunicaciones (tanto Internet, el teletrabajo, como el gran abaratamiento y velocidad en materia de transporte de larga distancia) y la conformación de bloques económicos permite por un lado colocar sus productos en nuevos mercados, pero por otro se ven ante el avance de competidores de otras regiones.

Etapas de implementación de la mejora continua

La mejora continua en el desempeño global de la Organización debería ser un objetivo permanente, incrementando la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas. Por lo anterior, es oportuno reseñar las etapas de mejora continua citadas por Münch y García (2006):

- Desarrollo de la calidad: Se refiere a la aplicación de técnicas y herramientas para el mejoramiento de la calidad en todos los procesos.
- Aseguramiento de calidad con los clientes: Se refiere a que los servicios adquiridos por los consumidores, deben tener las especificaciones necesarias para la satisfacción de las necesidades.
- Servicios: Es el valor agregado de la venta, para lo cual se puede aplicar los principios y técnicas de calidad y servicios.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del estudio se realizó una investigación de tipo documental, con una revisión de cuatro ejes temáticos, que requirió seguir las siguientes fases: Modelo de gestión, se plantea la importancia dentro del sistema y los modelos de gestión pública seleccionados de manera intencional que favorecen la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

El segundo, sobre los servicios públicos, que se definen como aquellos que presta el Estado a los ciudadanos y ciudadanas directamente en sus viviendas, y en prioridad los servicios de electricidad, agua potable y saneamiento y aseo domiciliario.

Posteriormente, se presentó la calidad del servicio desde en la percepción del servicio que tiene el cliente versus sus expectativas. Conocer las percepciones, expectativas y necesidades se convierte en la información fundamental para diseñar el proceso de producción del servicio. Por último, se abordó al mejoramiento continuo como una práctica gerencial a la cual están sometidas las empresas, lo cual involucra por un lado el impresionante avance en las comunicaciones y la conformación de bloques económicos permite por un lado colocar sus productos en nuevos mercados, pero por otro se ven ante el avance de competidores de otras regiones

Es por ello que requirió de la técnica del análisis y la lógica para la revisión bibliográfica, buscando el estado del arte, caracterizado por el uso de instrumentos para la recopilación, identificación y almacenamiento, como los portafolios digitales y las unidades de almacenamiento para las fuentes de información. Se realizó las respectivas interpretaciones con un arqueo hermenéutico y un análisis basado en el método de la teoría fundamentada, para llegar a las conceptualizaciones presentadas como propias, a partir del entendimiento, sustentación, alcance y vigencia de los planteamientos, para hacer el diseño de un modelo de gestión pública basado en la calidad de servicio al cliente en la recolección de los desechos sólidos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En los resultados obtenidos del arqueo hermenéutico, se requiere innovación ante problemas como los fundamentados por Hernández (2002) al explicar que la ausencia de una visión global sobre el servicio y el dominio de una lógica de acumulación política en el modo de gestión.

Esto ha traído como consecuencia que el tema de la basura no sea tomado en cuenta dentro de los problemas de la sociedad local. Para Hernández (2002), esto puede explicarse desde dos vertientes: la primera está asociada con la manera tradicional de hacer política; la basura como tema o problema históricamente en nuestras sociedades no es proclive a generar dividendos políticos como la vivienda. En consecuencia, para los políticos el problema de la basura tiene poco interés. La segunda

razón, también histórica, tiene que ver con la representación que tiene la población sobre el servicio; culturalmente se tiende a percibir o a evaluar el servicio como bueno o malo sólo desde una visión estética del problema.

Diseño del Modelo de gestión

De acuerdo con el RAE (Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua). Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Esto indica que cuando se construye un modelo de gestión es importante, no sólo definir la referencia, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo, es decir, cuánto falta (brecha) para alcanzar lo que el modelo propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto. En la actualidad son muchos los modelos de gestión como referencia para organizaciones que quieren conocerse mejor a sí mismas y mejorar su funcionamiento y sus resultados. Siendo estos aplicables a organizaciones tanto públicas como privadas y se llaman modelos de excelencia. Si bien los modelos de excelencia surgen para ser implementados en organizaciones privadas con o sin fines de lucro, rápidamente su aplicación se ha extendido exitosamente en instituciones del sector público.

En ese orden de ideas uno de los principales modelos de gestión que hoy en día ha sido adaptado en más de 70 países con el propósito de mejorar la gestión pública de los servicios, es el modelo Malcom Baldrige, desarrollado en Estados Unidos el año 1987 con el objeto de difundir prácticas de excelencia y mejoramiento entre organizaciones, tanto públicas como privadas. Los criterios del modelo Malcolm Baldrige están fundamentados en valores y conceptos nucleares (algo común en los modelos de calidad y excelencia), que deben ser propiciados y difundidos por las organizaciones que buscan un desempeño excelente de modo que se interioricen en la cultura organizacional con base a la gestión pública, debido a que se interpreta que al sostenerse inicialmente de diversas ciencias y disciplinas, se sirve la gestión pública se sirve del objeto de la economía, el cual debe resolver el problema económico, administrando eficaz y eficientemente los recursos escasos. para satisfacer las necesidades de la población y así lograr un mejor bienestar colectivo.

Para los venezolanos en general se hace necesario tener una gestión pública que los dignifique y los atienda efectivamente en sus penurias, carencia que se vislumbra en todos los escenarios posibles, sin embargo basados en el análisis documental se puede contrastar las conceptualizaciones antes descritas, para los fines, para llegar a conceptualizar en esta investigación que se manejará el servicio público como el derecho administrativo emanado por el Estado, que busca mediante una actividad específica, en este caso el aseo domiciliario, satisfacer el interés general de una colectividad, y esta satisfacción debe partir de la orientación al cliente, la adecuación a sus necesidades y expectativas, que están cambiando en lo que respecta sus requisitos de calidad, lo que lleva a pensar en la calidad total.

De aquí se conceptualiza que la gestión pública basada en la calidad del servicio se puede describir como la aplicación del proceso administrativo para mejorar de forma continua las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización recolectora de desechos. En este sentido, el mejoramiento continuo, exige al sector de los servicios públicos en específico al de la recolección de desechos sólidos, niveles cada día superior en materia de capacitación y asesoramiento tanto para el desarrollo de planes estratégicos, como para incrementar la competitividad y visualizar los posibles escenarios. Dentro de estas pautas y considerando que los mejores niveles de calidad, y los menores tiempos de respuestas están dejando de ser ventajas competitivas para pasar a ser necesidades básicas a los efectos de participar en el juego de mercado, es que han pasado a primer plano diversas técnicas o métodos administrativos que permitieron a muchas empresas sobrevivir a diversas crisis y ser catalogadas como de Clase Mundial. Entonces, para el caso del diseño del modelo, también se debe considerar el vínculo innovador, que sería el pensamiento estratégico desde la calidad de servicio, planteado en las 5 dimensiones que el cliente aprecia en el momento de recibir el servicio, tal como expresa Parasuraman (1988) como son tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, garantía y empatía, complementado con las etapas del mejoramiento continuo: desarrollo de la calidad, aseguramiento de la calidad y servicios. De esta forma, se propone un modelo de gestión pública basado en la calidad de servicio al cliente en la recolección de los desechos sólidos, que sirva de referencia

para la organización, y como un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como de las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización, para el logro de los objetivos.

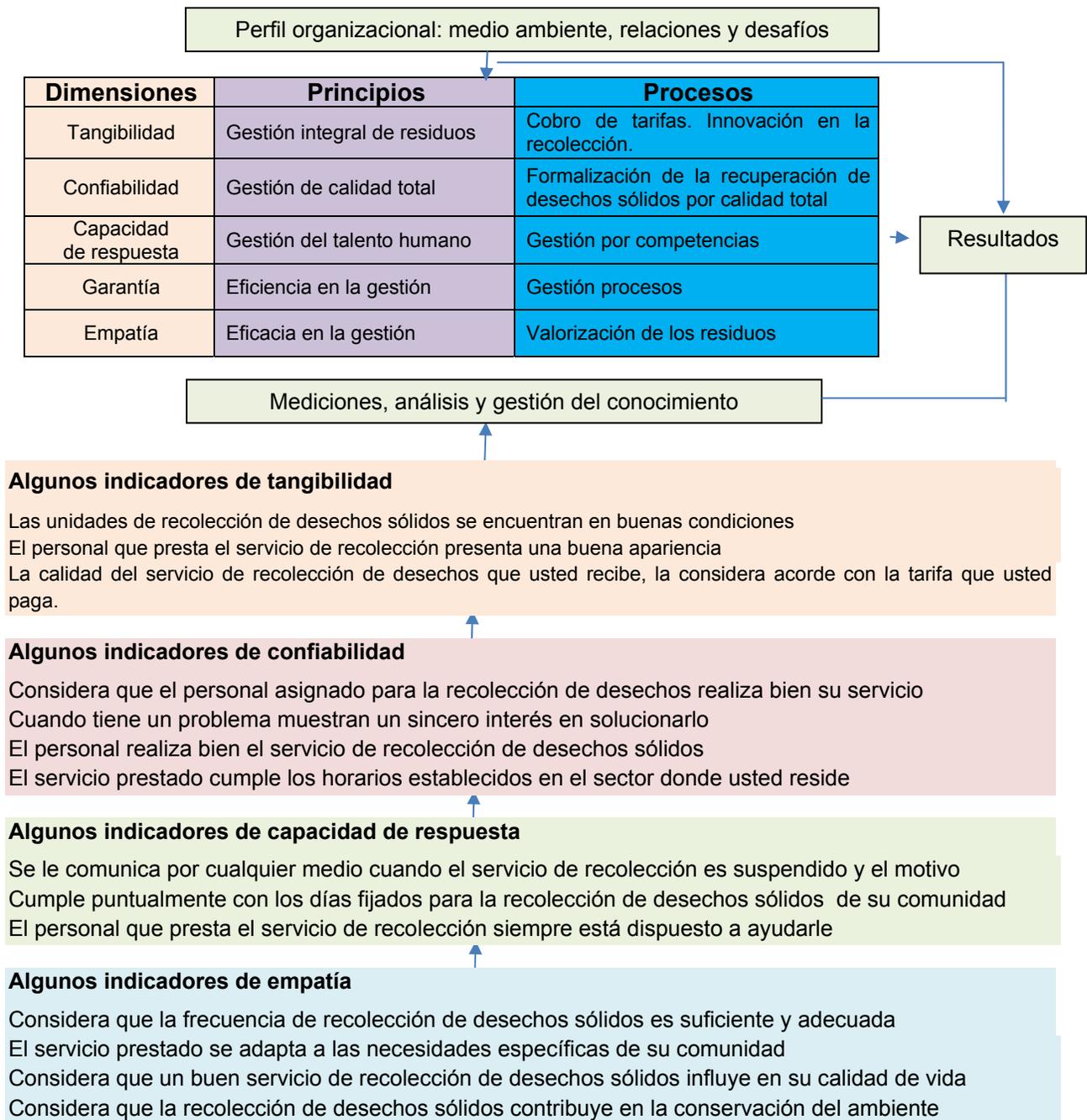


Figura 2. Modelo de gestión pública basado en la calidad de servicio al cliente en la recolección de los desechos sólidos

CONCLUSIONES

Se hizo uso de la fusión de varios modelos de gestión pública con la teoría de la calidad y servicios, con la finalidad de diseñar un modelo de referencia en este sentir, aunque no resulta fácil en el país, sobre todo por la forma de evaluación, cuando se evalúa positivamente el servicio en términos de ciudad limpia, es lo que se percibe como natural y en este caso, por lo general, el servicio no genera conflictos sociales, por lo tanto, pierde significación política y no requiere cambio, en consecuencia no entra en la agenda política del gobierno local. Si por el contrario, el servicio es evaluado negativamente por la población, (una ciudad sucia) allí toma cierta relevancia y puede ser considerado por la administración municipal.

Es por ello, que se realizó el diseño el modelo de gestión pública basado en la calidad de servicio al cliente en la recolección de los desechos sólidos, tomando en consideración la mejora continua con un enfoque competitivo de gestión así como la importancia de velar por servicios públicos, volcados a la generación de resultados positivos de su labor, en forma tal que éstos pueden ser mejorados en la medida que se aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso ahondar en futuras investigaciones en la aplicación del modelo propuesto partiendo de los indicadores antes expuestos, a fin de poder establecer comprobar su usabilidad, otras líneas de investigaciones futuras a proponer está basada en la sensibilización de la comunidad, para la participación ciudadana.

REFERENCIAS

- Albi, E. (2002). **Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos**. Barcelona, Ariel.
- Asamblea Nacional, República Bolivariana de Venezuela (2006). **Proyecto de Ley Orgánica de los Servicios Públicos**: Autor.
- Asociación para la Defensa del Ambiente y de la Naturaleza – ADAN (1999) **Basura Municipal: Manual de Gestión Integrada**. Caracas.

- Baldrige Fundación (2015). **Modelo de evaluación. Malcom Baldrige.** <http://www.baldrigepe.org/> (2015), California, USA.
- Chou, (2010) **Percepción de la Calidad del Servicio de Recolección de Desechos Sólidos. Un Estudio de Caso en el Municipio Naguanagua, Venezuela.** Grupo de Investigación en Gestión de la Calidad. Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.
- De Stefano (2011) **Percepción de la Calidad del servicio de recolección de Desechos Sólidos.** Un estudio de caso en el Municipio Naguanagua. Venezuela. Escuela de Ingeniería Industrial. Grupo de Investigación en Gestión de la Calidad. Facultad de Ingeniería. Universidad de Carabobo. Valencia. Estado Carabobo. Venezuela.
- Escorsa, P. (1997). **Tecnología e innovación en la empresa.** Dirección y gestión. España. Editorial **UPC GETEC.**
- Galgano, A. (1995). **Los siete instrumentos de la calidad total.** Editorial Díaz de Santos. España.
- Harrington, J. (1998). **Como incrementar la Calidad Productiva.** Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández de Padron, M. (2002). **Gestión Local y Servicio Público: el Servicio de Basura en el Municipio Libertador en Mérida.** *Rev. Vzlan. de Soc. y Ant.* [online]. vol.12,n.34 [citado 2015-11-10], pp. 321-342. Disponible en: http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-30692002000200007&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0798-3069
- Herrera, K. (2005). **Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional.** Gestión y Política Pública, año/vol. XIV, número 002. Pp. 403-407.
- Imai. (1998). **Como Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba).** Editorial Mc Graw hill.
- Ivancevich, J. (2005). **Gestión, calidad y competitividad.** España. Editorial McGraw Hill.
- Jerez, W; Borja, E; y D' Armas, M. (2018). **Percepción de la calidad del servicio de recolección de desechos sólidos: evaluación de un Gobierno Autónomo Descentralizado del Ecuador.** *Revista Ingeniería Industrial*, 21 (6), 7-26.
- Kotler, P. (1998). **Las preguntas más frecuentes sobre marketing.** Editorial Norma. Bogotá.
- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D. Andrea, G. y Huete, L. (2004). **Administración de Servicios.** Pearson-Prentice Hall. México.

- Münch, L y García, J. (2006). **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas. México.
- Navarro (2011) **Desarrollo de un Modelo de Medición de la Calidad del Servicio a través de la Escala SERVQUAL para el Sector Ferretero**.
- Ochoa, H. (2008). **Innovación de la gestión pública en Venezuela**. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 5 (1) 65-78.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**. Journal of Retailing, 64: 12- 40.
- Sharma, A. y Mehta, V. (2004): **Service quality perceptions in financial services - A case study of banking services**, *Journal of Services Research*, 4(2), pp. 205-223.
- Siado, M. y Mejías, A. (2007). **Evaluación de la Calidad de Servicio Percibida por los Clientes de Alto consumo de una Empresa de Servicios Eléctricos**. *Revista Ingeniería y Sociedad*, 1, 21-26.
- Stoner, J. (2006). *Administración*. México. Editorial Prentice Hall.
- Torres (2011) **Gerencia y servicios a la gerencia de servicios**. Revista Debates IE-SA. Vol XI. Nro. 3. Caracas.

POLÍTICAS DE PUBLICACIÓN

La revista **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, es una publicación de carácter científico para la difusión del producto de la investigación en las Ciencias Administrativas y Gerenciales, abierta al personal docente y de investigación, así como a los estudiantes del Área de Administración, Gerencia, Ciencias Económicas y áreas fronterizas del conocimiento de Pregrado y Postgrado y Doctorado de instituciones universitarias y empresarios que estén organizados en líneas de investigación vinculadas a esta área de conocimiento, desde la perspectiva de la Transdisciplinariedad. La revista comienza sus actividades el 1-2017, siendo publicada en formato digital por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro).

La revista REGyO, pretende dar a conocer las actividades investigativas, desde las Líneas de Investigación que la auspician, realizadas en el marco de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, estando integrado su equipo Editorial por Docentes-Investigadores que interactúan como responsables de dichas Líneas de Investigación que coexisten integradas de manera dinámica en este ámbito académico, estando bajo la Coordinación y Gestión de la Línea Oficial de Investigación “**Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales**”, generada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública y adscrita formalmente al CIDPyMESMicro en esta Facultad.

OBJETIVO, MISIÓN Y VISIÓN DE LA REVISTA

La revista tiene como **objetivo**: difundir el conocimiento en las áreas temáticas de las ciencias gerenciales, entre la comunidad académica y profesional, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reflexión, revisiones bibliográficas, casos de estudio y otros que sigan una rigurosa

metodología investigativa con aportes significativos a las ciencias administrativas y gerenciales. Las producciones intelectuales son arbitradas anónimamente doble ciego.

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, lleva como **misión**: difundir entre la comunidad académica y profesional los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad relacionados con investigaciones en el área de ciencias administrativas y gerenciales, de autores venezolanos e internacionales, arbitrados por pares académicos de reconocida trayectoria. De esta manera, pretende contribuir a la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del conocimiento.

Se proyecta con la **visión**: Ser una publicación reconocida internacional nacional y local por la excelencia, calidad, y alto impacto de los resultados de la producción científica que se publica.

ENFOQUE Y ALCANCE

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, es una revista electrónica interdisciplinaria y transdisciplinaria, internacional y especializada en la divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, como uno de los Órganos difusores de la Producción Intelectual de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, estando abiertos a la Universalidad del Pensamiento.

PROPÓSITO Y COBERTURA TEMÁTICA DE LA REVISTA REGYO

La divulgación de artículos inéditos resultado de investigación sobre Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta,

ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, y elaborados por la comunidad académica nacional e internacional que posean alta calidad editorial y científica.

ORIGINALIDAD DE LOS ARTÍCULOS

La revista **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** exige la *originalidad del artículo*. El artículo no debe haber sido publicado previamente ni sometido a consideración por ninguna otra revista.

FORO DE LA REVISTA REGyO

La revista se enfoca en profesores, investigadores, empresarios y estudiantes de postgrado de todas las áreas de las de la Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales, y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios.

El Comité Editorial está constituido por prestigiosos Investigadores de Instituciones universitarias e investigadores empresarios y de gremios profesionales, cumpliendo con un 70% de investigadores externos a la institución editora, que avalan el alcance y trascendencia de la Revista.

PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

El arbitraje externo forma parte de nuestra cultura corporativa como equipo de investigadores, donde es clave la crítica y la autocrítica de los resultados de las investigaciones propias y las producidas en alianza con nuestros pares.

La evaluación por pares es **doblemente anónima** (también llamado *modelo doble-ciego*), es decir, que se oculta a los autores la identidad de los evaluadores, y viceversa. Para evaluar los artículos, los revisores atenderán a **10 criterios** que han

sido claramente definidos por los consejos editoriales de las revistas. Los revisores completarán un formulario que será enviado (anónimamente) a los autores.

Cada criterio puntúa de 0 a 10, por lo que al hacer el promedio la puntuación más baja posible es 0, y la puntuación más alta es 10. En función de esta puntuación (**evaluación cuantitativa**) y de los comentarios de los revisores (**evaluación cualitativa**), el consejo editorial de cada revista decide si acepta o rechaza el artículo, si solicita un reenvío del texto.

El proceso de evaluación de artículos consta de tres fases. **Fase 1:** El equipo editorial enviará el acuse de recibo de los trabajos y colocará la fecha de recibo, se envía el artículo a los pares evaluadores externos, quienes contarán con un tiempo máximo de quince días continuos para enviar su dictamen de la obra. **Fase 2:** Una vez enviado el dictamen por parte de los pares, se procede a reenviar las sugerencias al autor, el cual contará con un tiempo aproximado de quince días continuos a partir de la fecha de envío.

Las correcciones recomendadas por los árbitros tienen la finalidad de ayudar al autor a mejorar su trabajo hasta lograr la calidad de publicación en atención al rigor científico. Las modificaciones son revisadas por un árbitro y un miembro del Comité Editorial. **Fase 3:** Si las evaluaciones son positivas, el Comité Editorial decide la publicación del artículo, y se coloca la fecha de aceptación. Por el contrario, si son negativas, se rechaza. En caso de un dictamen positivo y uno negativo, se envía a un tercer par y según su evaluación se tomará una decisión editorial.

Al terminar el proceso de evaluación se enviará un informe al autor en el que figure la decisión tomada por los evaluadores (publicar; publicar solo si se incorporan observaciones, sugerencias o comentarios realizados de forma o de forma y fondo; no publicar).

En el caso del dictamen «no publicar» significa que se excluye el referido trabajo, y los evaluadores no están obligados a dar explicaciones al respecto, salvo al Consejo Editorial. En cualquier caso, serán criterios excluyentes: 1) no abordar el ámbito científico ni las temáticas de la revista; 2) no respetar los criterios formales establecidos. Solo se publican los artículos que aprueben el arbitraje.

La decisión **final** de publicar corresponde al Comité Editorial. La decisión de los árbitros y el Comité Editorial es **inapelable**.

El trabajo de arbitraje es **secreto**. El Comité Editorial **no discute** con los autores las recomendaciones de los árbitros ni del Comité.

Toda la comunicación es exclusivamente **vía electrónica**.

Los artículos aceptados serán publicados en orden a la capacidad de funcionamiento operativo y logístico de la revista, por lo tanto no asumimos el compromiso de publicar en tiempo y fecha determinada a solicitud de los potenciales autores colaboradores.

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** proporciona un acceso abierto a su contenido, basado en el principio de que ofrecer al público un acceso libre a las investigaciones ayuda a un mayor intercambio global del conocimiento.

Todos los artículos publicados por REGyO están disponibles de inmediato en todo el mundo por internet bajo una licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**. Esto significa:

- Todos tienen acceso gratuito e ilimitado al texto completo de todos los artículos publicados en revistas REGyO
- Todos son libres para copiar, distribuir y comunicar públicamente el material publicado siempre y cuando se reconozca la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante.
- Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

PERIODICIDAD O FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN

La revista **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** tiene una periodicidad semestral, editada por la Universidad de Carabobo (Venezuela). Está adscrita Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de dicha institución editora.

Se publica en los meses de Junio y Diciembre, lo que corresponde a dos números anuales: Enero-Junio y Julio-Diciembre. La revista inició en el año 2017 con periodicidad semestral, con publicación de dos fascículos al año, en los períodos enero-junio y julio-diciembre. Se apega a la modalidad de publicación continua, con las siguientes fechas de cierre para cada uno de los fascículos del año: Periodo 1: enero-junio: 1º de enero del respectivo año de publicación. Periodo 2: julio-diciembre 1º de julio del respectivo año de publicación.

CÓDIGO DE ÉTICA Y MALAS PRÁCTICAS EDITORIALES

Nuestra revista tiene como referencia el [Código de conducta y buenas prácticas](#) que promulgó el Comité de Ética en Publicaciones (*Committee on Publications Ethics-COPE*) para editores de revistas científicas. Al mismo tiempo, todo trabajo, previo a su envío a los árbitros se revisa de posible plagio con el software Ithenticate. y sean evaluados por pares destacados en el ámbito académico, contribuyendo, de esta manera, a la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del conocimiento, garantizando una adecuada respuesta a las necesidades de los lectores y autores, asegurando la calidad de lo publicado, protegiendo y respetando el contenido de los artículos así como la integridad de los mismos.

Asimismo, se considera a los estándares éticos y legales definidos en el Manual de Publicaciones de la *American Psychological Association (APA)* 7a edición. Para ello se procede a resumir los compromisos de los autores, de los árbitros o revisores y de los editores:

Compromisos de los autores

- **Originalidad y plagio:** Los autores de manuscritos aseguran que el trabajo es original, que no contiene partes de otros autores o de otros fragmentos de

trabajos ya publicados por los autores. Además confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.

- **Publicaciones múltiples y/o repetitivas:** El autor no debe publicar artículos en los que se repitan los mismos resultados en más de una revista científica. La propuesta simultánea de la misma contribución a múltiples revistas científicas es considerada éticamente incorrecta y reprobable.
- **Lista de fuentes:** El autor debe proporcionar siempre la correcta indicación de las fuentes y los aportes mencionados en el artículo.
- **Autoría:** En cuanto a la autoría del manuscrito, los autores garantizan la inclusión de aquellas personas que han hecho una contribución científica e intelectual significativa en la conceptualización y la planificación del trabajo como en la interpretación de los resultados y en la redacción del mismo. Se deben jerarquizar los autores conforme a su nivel de responsabilidad e implicación.
- **Acceso y retención:** Si los editores lo consideran apropiado, los autores de los artículos deben poner a disposición también las fuentes o los datos en que se basa la investigación, que puede conservarse durante un período razonable de tiempo después de la publicación y posiblemente hacerse accesible.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Todos los autores están obligados a declarar explícitamente que no hay conflictos de intereses que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas. Los autores también deben indicar cualquier financiación de agencias y/o de proyectos de los que surge el artículo de la investigación.
- **Errores en los artículos publicados:** Cuando un autor identifica en su artículo un importante error o una inexactitud, deberá inmediatamente informar a los editores de la revista y proporcionarles toda la información necesaria para listar las correcciones pertinentes en la parte inferior del mismo artículo.
- **Responsabilidad:** Todos los autores aceptan la responsabilidad de lo que se ha escrito. Los autores se comprometen también a que se ha realizado una revisión de la literatura científica más actual y relevante del tema analizado, teniendo presente de forma plural las diferentes corrientes del conocimiento.
- **Compromiso de firmar el acuerdo de publicación,** manifestando que el contenido del trabajo enviado a la revista es original e inédito: no ha sido publicado, no es duplicado ni redundante, además no está siendo sometido simultáneamente a arbitraje para su publicación por ningún otro medio de

difusión, y por último que los datos presentados son originales y verídicos, entre otros.

Compromisos de los árbitros o revisores

- **Contribución a la decisión editorial:** La revisión por pares es un procedimiento que ayuda a los editores para tomar decisiones sobre los artículos propuestos y también permite al autor mejorar la contribución enviada para su publicación. Los árbitros o revisores asumen el compromiso de realizar una revisión crítica, honesta, constructiva y sin sesgo, tanto de la calidad científica como de la calidad literaria del escrito en el campo de sus conocimientos y habilidades.
- **Respeto de los tiempos:** El árbitro o revisor que no se sienta competente en la temática del artículo que debe revisar o que no pueda terminar la evaluación en el tiempo programado lo notificará de inmediato a los editores. Los revisores se comprometen a evaluar los trabajos en el tiempo menor posible para respetar los plazos de entrega.
- **Confidencialidad:** Cada manuscrito asignado debe ser considerado como confidencial. Por lo tanto, estos textos no se deben discutir con otras personas sin el consentimiento expreso de los editores.
- **Objetividad:** La revisión por pares se realizará de manera objetiva. No se considera adecuado ningún juicio personal sobre los autores de las contribuciones. Los revisores están obligados a dar razones suficientes para sus valoraciones. Los revisores entregarán un informe crítico completo con referencias adecuadas según protocolo de revisiones de *la revista* y las normativas públicas para los revisores; especialmente si se propone que el trabajo sea rechazado. Están obligados a advertir a los editores si partes sustanciales del trabajo ya han sido publicadas o están bajo revisión para otra publicación.
- **Visualización de texto:** Los revisores se comprometen a indicar con precisión las referencias bibliográficas de obras fundamentales posiblemente olvidadas por el autor. El revisor también debe informar a los editores de cualquier similitud o solapamientos del manuscrito con otros trabajos publicados.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Información confidencial o información obtenida durante el proceso de revisión por pares debe considerarse confidencial y no puede utilizarse para propósitos personales. Los revisores sólo revisan un manuscrito si no existen conflictos de interés.

Compromisos de los editores

- **Decisión de publicación:** Los editores garantizarán la selección de los revisores más cualificados y especialistas científicamente para emitir una apreciación crítica y experta del trabajo, con los menores sesgos posibles.
- **Honestidad:** Los editores evalúan los artículos enviados para su publicación sólo sobre la base del mérito científico de los contenidos, sin discriminación de raza, género, orientación sexual, religión, origen étnico, nacionalidad, opinión política de los autores.
- **Confidencialidad:** Los editores y los miembros del grupo de trabajo se comprometen a no divulgar la información relativa a los artículos enviados para su publicación a otras personas que no sean autores, revisores y editores. Los editores y el Comité Editorial se comprometen a la confidencialidad de los manuscritos, sus autores y revisores, de forma que el anonimato preserve la integridad intelectual de todo el proceso.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Los editores se comprometen a no utilizar en sus investigaciones contenidos de los artículos enviados para su publicación sin el consentimiento por escrito del autor.
- **Respeto de los tiempos:** Los editores son responsables máximos del cumplimiento de los límites de tiempo para las revisiones y la publicación de los trabajos aceptados, para asegurar una rápida difusión de sus resultados.

PUBLICACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO

La *revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)* en ninguna etapa del proceso editorial se establece costos, el envío de artículos, la edición, publicación y posterior descarga de los contenidos es de manera *gratuita* dado que la revista es una publicación académica sin ánimo de lucro. **No cobramos cuotas** por envío, procesamiento y publicación de artículos, la revista no retribuye económicamente a los autores, revisores y al equipo editorial por sus contribuciones en la revista.

AVISO DE DERECHOS DE AUTOR

1. Los autores/as conservarán sus derechos de autor y garantizarán a la revista el derecho de primera publicación de su obra, el cual estará simultáneamente sujeto a la Licencia de reconocimiento de Creative Commons, (CC BY-NC-SA). Puede

consultar desde aquí la [versión informativa y el texto legal](#) de la licencia., que permite a terceros compartir la obra siempre que se indique su autor y su primera publicación en esta revista.

2. Los autores/as podrán adoptar otros acuerdos de licencia no exclusiva de distribución de la versión de la obra publicada (p. ej.: depositarla en un archivo telemático institucional o publicarla en un volumen monográfico) *siempre que se indique la publicación inicial en esta revista.*
3. Los nombres y las direcciones de correo electrónico introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines establecidos en ella y no se proporcionarán a terceros o para su uso con otros fines.

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

El equipo Editorial, incentiva la difusión del conocimiento, no obstante los diferentes autores colaboradores de los respectivos números publicados, son por sí mismos responsables de sus artículos, opiniones e informaciones, fuentes, contenido y datos expresados y utilizados en ellos, no haciéndose solidarios con ellos, ni la Universidad de Carabobo, ni el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), ni el equipo Editorial de la revista, en aras de la objetividad y ética de su misión como difusor del conocimiento

La *revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)*, y su equipo editorial no se hacen responsables, en ningún caso, de la credibilidad y autenticidad de los trabajos.

POLÍTICAS DE PRESERVACIÓN DIGITAL Y PROTOCOLO DE INTEROPERABILIDAD EMPLEADAS EN LA REVISTA

La *revista* REGyO, utiliza el sistema de preservación digital de la Universidad de Carabobo a través de DSpace OAI-PMH Data Provider, el cual ofrece servicios de preservación digital, en código abierto, buscando el objetivo de proporcionar y preservar de forma permanente el acceso al contenido digital generado a través de

nuestra publicación, independientemente a la plataforma utilizada en un momento dado. Además, permite compartir los contenidos digitales de forma segura entre las bibliotecas participantes para la cosecha de archivos por parte de diferentes bases de datos. Puede encontrarlo en el siguiente link <http://riuc.bc.uc.edu.ve/oai/request?verb=Identify>

La revista *Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* (REGyO), sigue de manera continua e ininterrumpida el proceso de resguardo de la revista, en particular, busca, para la preservación digital y garantizar el acceso tanto en el presente como en el futuro a los archivos y activos digitales.

ISSN: 1317-3337

Correo: revista.regyo.faces.uc@gmail.com

Idiomas de publicación: Castellano

Año de inicio: 2017

Frecuencia de publicación: semestral

Lugar de edición: Valencia, Venezuela.

Entidad editora: Universidad de Carabobo

Unidad de adscripción: Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro)

Editora: Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

Palabras clave de la revista: Administración, Gerencia, Economía, Contaduría, Sociología, Comunicación, Educación, Ética y Valores, Cultura y clima Organizacional, Emprendimiento, Ambiente y desarrollo, Tecnología y sociedad.

INFORMACIÓN LEGAL

Formalizada y aprobada su creación como Revista de la Universidad de Carabobo, por el Consejo de Facultad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Carabobo, según Oficio CF-748-11, Sesión No. 1205, según lo estipulado por el artículo 62, numeral 2, de la Ley de Universidades vigente en Venezuela.

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, tiene una periodicidad de publicación semestral. Es editada por la Universidad de Carabobo, Venezuela desde el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas de la institución editora.

La **revista REGyO**, se publica en la página web de las revistas de la Universidad de Carabobo <http://www.regyo.bc.uc.edu.ve>, en el portal web del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo <http://www.regyo.cidpymesmicro.com.ve/wp/>, y también se puede acceder a través del sitio web de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, funciona en el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo –FaCES UC-, en el 1er. Piso. Edificio del Postgrado de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Av. Salvador Allende, Bárbula, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo – Venezuela.

Teléfono: +58 (416) 641-2657.

Correo electrónico: revista.regyo.faces.uc@gmail.com.

Editores responsables: Dr. Miguel José Mujica Areurma (Fundador de la revista) y Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

INSTRUCCIONES PARA ENVIAR ARTÍCULOS

La revista está abierta a la recepción de contribuciones durante todo el año. Sin embargo, se realizan las invitaciones a las contribuciones para las recepciones de artículos entre febrero-abril y agosto-octubre.

Originalidad: El envío no debe haber sido publicado previamente ni enviado previamente a otra revista (o se ha proporcionado una explicación en comentarios al editor), ni existe redundancia, autoplagio o plagio. **Se comprobará expresamente la**

ausencia de autoplagio o plagio. En el caso de que se detectara, el artículo sería automáticamente descartado.

Idioma: Se admitirán trabajos originales en castellano y en inglés. Con carácter excepcional el equipo editor valorará la admisión de trabajos en otras lenguas distintas a las mencionadas.

Recepción de artículos: Se aceptan los artículos tipo 1, 2, 3 y 4, y se dará prioridad a los artículos tipo 1:

Tipo 1. Artículo original o de investigación Científica y tecnológica: presenta los resultados originales de proyectos terminados de investigación, bajo la modalidad de estudios empíricos, artículos teóricos, artículos metodológicos y estudios de casos.

Tipo 2. Artículo de reflexión: presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica sobre un tema específico.

Tipo 3. Artículo de revisión: documento en el que se analizan, sistematizan e integran los resultados de una investigación. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión de mínimo cincuenta referencias.

Tipo 4. Artículos de actualización científica que resuman el Estado del Arte del área específica de las ciencias gerenciales y administración, con un máximo de doce (12) páginas.

Preferencias: *La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* prefiere trabajos en equipos con enfoques interdisciplinarios, trabajos que incluyan investigadores en formación y que sean producto de investigaciones oficiales. No más de tres autores, salvo casos de productos de proyectos de investigación con un número mayor de autores, previa carta de la estructura de investigación al cual está adscrito el proyecto, indicando número de teléfono y dirección de correo electrónico para el proceso de verificación.

NORMAS PARA LA PREPARACIÓN DE ARTÍCULOS

El artículo debe ser enviado junto al *Acuerdo de publicación en la revista*. Estos deben ser enviados al correo electrónico revista.regyo.faces.uc@gmail.com.

Estilo: Uso correcto de las formas gramaticales y lingüísticas, redacción clara. Estilo científico objetivo, respeto a las fuentes utilizadas. Tolerancia, Cultural y tratamiento respetuoso. Fuente Arial tamaño 12, interlineado 1,5 pto. Entre párrafos debe ser el espaciado: antes 0 pto y después 12 pto. Títulos en letras mayúsculas

Presentación: Documento Word, documento no encriptado, archivo abierto, con una extensión entre 12 y 20 páginas.

Diseño de página: Márgenes: 2,54 cm cada lado. Tamaño: carta.

ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

Título en castellano e inglés: Debe ser claro e informativo, y contener la esencia del trabajo, evite el uso de fórmulas o expresiones técnicas muy largas. Los mejores títulos son creados pensando en las palabras clave. Debe llevar una traducción al inglés. Entre 15 y 20 palabras. Título en castellano, letras en mayúsculas, arial 14, centrado y en negritas, interlineado 1.0. Título en inglés, letras en mayúsculas, arial 12, centrado y en negritas, interlineado 1.0.

Identificación: en una nota al pie, con letra Arial, tamaño 8. Indique bajo el siguiente formato: [Estructura de Investigación: Grupo, Laboratorio, Unidad, Centro e Instituto (**si procede**)], [Departamento, Dirección, Hospital Universitario (**obligatorio si procede**)], [Facultad (**recomendable**)], [Universidad, Institución de Educación Superior (**obligatorio**)], [Dirección postal (**si procede**)], [ciudad, y país (**obligatorio**)], [identificador único ORCID Publico (**obligatorio**)], [Correo electrónico (**institucional recomendable**)]

Resumen: El resumen no debe tener más de 150 palabras, en castellano y en inglés; y no debe contener referencias o abreviaturas o acrónimos sin explicación. Su resumen

debe ser conciso e informativo y debe leerse bien como una pieza independiente. Se debe resumir el objetivo general del artículo, la metodología, así como los principales resultados y conclusiones. Asegúrese también de que su resumen contenga todos los términos de búsqueda probables, para ayudar a los indexadores que escanean solo el título y el resumen de los artículos. Si es posible, es beneficioso tener todas sus palabras clave escritas en el resumen. Fuente de letra Arial 10, interlineado 1.0.

Palabras clave: Incluya al menos 3 palabras y no más de 5. Trate de evitar términos demasiado amplios o especializados que podrían no tener sentido para un lector. Piense en las palabras que usaría para buscar en línea artículos sobre el mismo tema; estos a menudo son las mejores palabras clave. No necesariamente tienen que ser palabras sueltas; Las palabras clave pueden incluir frases cortas o términos que los investigadores de su campo reconocen fácilmente. Fuente: Arial tamaño 10
Al terminar las palabras clave en inglés, deberá incorporar el código JEL, al cual corresponde el tema de su artículo. En el siguiente link podrán consultar los códigos: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

Problema/Introducción: Proporcione el contexto o los antecedentes del estudio, es decir, la naturaleza del problema y su importancia. Describa la finalidad o el objetivo de investigación del estudio. No debe contener datos ni conclusiones del trabajo que está dando a conocer. Cuando se utiliza una sigla en un texto, la primera vez que se menciona debe transcribirse el nombre completo, seguido entre paréntesis de las siglas correspondientes. No utilizar notas de pie de páginas en el texto, ni anexos.

Materiales y métodos: Describa claramente los métodos, técnicas, instrumentos empleados, así como de manera detallada los procedimientos realizados. Indique claramente la manera cómo se hizo la selección de los sujetos que participaron en la investigación. Describa el tipo de análisis de los datos utilizados

Resultados: Estos deben ser pertinentes, relevantes y cónsonos con la temática y objetivos del estudio. Deben redactarse en pretérito. Las Tablas y cuadros deben estar en formato texto (no deben presentarse en forma de impresiones fotográficas). Las

figuras los gráficos, fotografías u otras ilustraciones deben ser imágenes vectoriales a color en alta resolución en formato jpeg, .jpg, .png, y se deberán insertar después de ser mencionado y en secuencia lógica, con su respectiva numeración y demás requisitos con título y fuente. El contenido de tablas y cuadros en Arial tamaño 10. En las figuras, los títulos se colocan debajo de la misma. No repita el contenido de las Tablas o de las Figuras en el texto.

Discusión: Explique el significado de los resultados y sus limitaciones. Resalte los aspectos nuevos e importantes del estudio. Contraste sus resultados y postulados (convergentes o divergentes), con otras investigaciones relacionadas con su estudio.

Conclusiones: Establezca nexos entre las conclusiones y el objetivo del estudio. Esta sección debe ser clara y precisa, de extensión adecuada y concordante con los resultados del trabajo. (No lleva Número, **no se aceptan** en las conclusiones: gráficos, tablas, figuras, imágenes, esquemas o infografías, fotografías, videos, diagramas, mapas conceptuales).

Referencias: Sólo debe incluir aquellas referencias citadas en el texto. Se pueden citar: Artículos de revistas científicas. Artículos de memorias de congresos. Artículos en colecciones. Capítulos de libro. Memorias de congresos. Libros, Tesis doctorales, Trabajos especiales de grado. Informes técnicos. Manuales técnicos. No se permiten direcciones electrónicas ni páginas web. Fuente de letra Arial 12, interlineado 1.0, espaciado 12 y sangría francesa.

NORMAS PARA LOS ARBITROS

El Comité Editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, se permite hacer las siguientes sugerencias con el fin de orientar el proceso de evaluación del artículo. No obstante, la lógica, experiencia y experticia de su persona son elementos vitales para este fin.

Las observaciones o justificación de la evaluación, que serán entregadas a los Autores, deben venir en el Formato anexo. El consejo técnico ejecutivo de la revista se encargará de eliminar su identificación antes de ser entregado a los autores, y así cumplir con el sistema doble ciego. Se agradecen las correcciones idiomáticas y técnicas, y que le sea señalado al autor, que toda modificación sea subrayado en color amarillo para facilitar el proceso de certificación de que las observaciones realizadas por usted, fueron incluidos por el autor o autores.

Considerar:

- Importancia de la temática tratada.
- Originalidad del Trabajo
- Enfoque o diseño metodológico apropiado
- Resultados precisos y claramente presentados
- Pertinencia de la discusión
- Adecuación de las conclusiones con el propósito de la investigación
- Organización adecuada
- Normas de presentación y redacción acordes con las exigidas por la Revista
- Título que exprese el propósito de la investigación
- Extensión del artículo
- Literatura adecuada, actualizada a los últimos cinco años y citada correctamente

Categorías de recomendación. El dictamen concluirá en recomendar al editor las siguientes categorías: a)- Publicar, b)- Publicar con modificaciones de forma, c)- Publicar con modificaciones menores de fondo, d)- No publicar

FUNCIONES DEL ÁRBITRO

- Conocer la Política Editorial, Normas y Requisitos de publicación de la Revista.
- Revisar integralmente contenido y forma (redacción, palabras clave, estructura del resumen, adecuación del lenguaje, etc.) de los manuscritos sometidos a su consideración y proponer mediante la información vaciada en el instrumento, las medidas y modificaciones que se entiendan necesarias, de acuerdo con la política editorial, normas y requisitos de publicación de la revista.
- Requerir el cumplimiento de las Normas Éticas en los trabajos puestos a su consideración.
- Cumplir con el plazo estipulado por la revista para la revisión de los artículos (15 días continuos).
- Avisar oportunamente los posibles retrasos en la evaluación del artículo.
- Discreción, en caso de que el árbitro pueda inferir por algún motivo, conocer la identidad de los autores, debe evitar comentar o discutir con ellos su criterio y/o sugerir directamente las modificaciones al artículo.

Nota: El Instrumento anexo, está estructurado con el propósito de detectar las debilidades y fortalezas del manuscrito, por lo que se hace necesario la claridad, en cuanto a las modificaciones, sugerencias o aportes a los autores, en aras de la calidad del arbitraje. Sin embargo es aceptable adicionar el manuscrito con comentarios, siempre y cuando no identifique su identidad.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa
y la microempresa del Estado Carabobo
Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.



Baremo para Evaluación de Artículos Científicos

Nombre del Evaluador (a) o árbitro/Institución: _____

Correo electrónico: _____

Fecha de recepción: _____

Fecha de la evaluación o arbitraje: _____

Título del Artículo: _____

TIPO DE ARTÍCULO:

INVESTIGACIÓN ___ REVISIÓN ___ REFLEXIÓN ___ ACTUALIZACIÓN CIENTIFICA ___

Sección I

EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Marque con una "X" la calificación estimada. ESCALA: 1 = poco satisfactorio / 5 = muy satisfactorio

A	CALIDAD Y RELEVANCIA DEL TEMA PROPUESTO	1	2	3	4	5
B	ADECUACIÓN DE LA METODOLOGÍA	1	2	3	4	5
C	ADECUACIÓN DEL ENFOQUE TEÓRICO	1	2	3	4	5
D	REDACCIÓN, PRESENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TEXTO	1	2	3	4	5
E	USO ADECUADO DE LA BIBLIOGRAFÍA	1	2	3	4	5
F	VALORACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5

Sección II

EVALUACIÓN CUALITATIVA

1. Pertinencia ¿El tema del artículo guarda relación con las Ciencias Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras y en áreas afines como la Ingeniería Industrial, Turismo, Educación en el ámbito de la administración y gerencia, Ciencias políticas y Administración pública, Desarrollo Económico con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios?

Pertinente ___ No pertinente ___

Otro: Transdisciplinario pero pertinente a las Ciencias Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras y relacionadas con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios

Si ___ No ___

2. Originalidad. ¿Le parece que es un trabajo original?

Sí ____ No ____

Justifique su apreciación:

3. Contribuciones académicas y/o científicas. ¿Cuáles considera que son los aportes más importantes del artículo para el campo de las Ciencias Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras, Educación en el ámbito de la administración y gerencia, y en áreas afines con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios?

4. Revisión de la literatura pertinente al tema. ¿Hizo uso de la bibliografía de manera adecuada y oportuna?

Sí ____ No ____

Justifique su apreciación:

5. Claridad, consistencia y coherencia. ¿El artículo tiene coherencia interna, consistencia y claridad en su exposición? ¿Hay un buen manejo teórico/metodológico? ¿Tiene potencial heurístico para el campo de las Ciencias Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras, Educación en el ámbito de la administración y gerencia, y en áreas afines con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios?

Sí ____ No ____

Justifique su apreciación:

6. ¿Tiene observaciones, sugerencias o comentarios para optimizar el artículo, basándose en su clasificación numérica de la sección anterior (sección I de este formulario de evaluación)?

Si ____ No ____

¿Cuáles?

7. De acuerdo con las observaciones, sugerencias o comentarios realizados por Ud., su recomendación es:

Publicar ____

Publicar con modificaciones de forma ____

Publicar con modificaciones menores de fondo ____

No publicar ____

Como es lo usual en publicaciones arbitradas, en caso de que haya aceptado la publicación sujeta a las observaciones, sugerencias o comentarios realizados por Ud., le enviaremos la nueva versión para que certifique que fueron incluidos por el autor o autores.

¡Gracias por su gentileza!

PUBLICATION POLICY

The **Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, is a publication of a scientific nature for the dissemination of the product of research in Administrative and Management Sciences, open to teaching and research staff, as well as to Students in the Area of Administration, Management, Economic Sciences and border areas of Undergraduate and Postgraduate knowledge and Doctorate of university institutions that are organized in lines of research linked to this area of knowledge, from the perspective of Transdisciplinarity. As of the number corresponding to semester 1-2017, the editions are being published in digital format on the website of the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro).

The Journal REGyO, intends to publicize the research activities, from the Research Lines that sponsor it, carried out within the framework of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo, being integrated its Editorial Committee by Teachers-Researchers who interact as responsible for said Research Lines that coexist dynamically integrated in this academic field, being at this time under the Coordination and Management of the Official Research Line “**Theoretical and Application Studies for Production of Knowledge in Administrative, Economic and Accounting Sciences: New Management Paradigms**”, generated at the School of Commercial Administration and Public Accounting and formally attached to the CIDPyMESMicro in this Faculty.

AIMS, MISSION AND VISION OF THE JOURNAL

The journal **aims to**: disseminate knowledge in the thematic areas of management sciences, among the academic and professional community, through the publication of unpublished, relevant, high quality articles with origin in scientific or technological research and that raise research articles, reflection, bibliographic reviews, case studies and others that follow a rigorous research methodology with significant contributions to

administrative and managerial sciences. Intellectual productions are anonymously double-blind review.

The **Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, has as **mission**: to disseminate among the academic and professional community the unpublished, relevant and high quality articles related to research in the area of administrative and managerial sciences, of Venezuelan and international authors, arbitrated by academic peers of recognized trajectory. In this way, Aims to contribute to the socially responsible management of the production and dissemination of knowledge.

Is projected with the **vision**: To be a recognized national and local international publication for excellence, quality, and high impact of the results of the scientific production that is published.

FOCUS AND SCOPE

The **Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, is an electronic interdisciplinary and transdisciplinary journal, specialized in the dissemination of scientific knowledge of the Administration and Management, linked to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic sciences, business and industrial engineering with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development, which implies a perspective of inter and transdisciplinarity, under the responsibility of the Center for Research and Development of Small, Medium Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State; attached to the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo. As one of the Broadcasting Bodies of the Intellectual Production of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo are open to the Universality of Thought.

PURPOSE AND THEMATIC COVERAGE OF THE JOURNAL REGyO

The dissemination of unpublished articles resulting from research on Administration and Management, linked to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic sciences, business and industrial engineering with emphasis on the problems

of business creation, entrepreneurship and business development, and developed by the national and international academic community that possess high editorial and scientific quality.

ORIGINALITY OF THE ARTICLES

The Journal Management and Organization Studies (REGyO) requires the originality of the article. The article should not have been previously published or ever by any other journal.

REGyO JOURNAL FORUM

The Journal focuses on professors, researchers, businessmen and postgraduate students from all areas of Management, Administration, Economics, Accounting, Finance, and related fields such as Industrial Engineering, Tourism, Political Science and Public Administration, Economic Development with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development.

The Editorial Committee is made up of prestigious researchers from university institutions and business researchers and professional associations, complying with 70% of researchers external to the publishing institution, who endorse the scope and significance of the Journal.

DOUBLE-BLIND PEER REVIEW GUIDELINES:

Arbitration is part of our corporate culture as a team of researchers, where criticism and self-criticism of the results of our own investigations and those produced in partnership with our peers is key.

This journal uses **double-blind review**, which means that both the reviewer and author identities are concealed from the reviewers, and vice versa, throughout the review process. The referees will assess **10 criteria** that have been clearly defined by the journals. They will fill out a form that will be sent (anonymously) to the authors. Each criterion is rated 0 to 10, so after calculating the average score the lowest possible mark

is 0, and the highest mark is 10. Based on this average score (**quantitative assessment**) and the comments of the referees (**qualitative assessment**), the editorial board of the journal will decide whether to accept or reject the paper, to request resubmission.

The article evaluation process consists of three phases. **Phase 1:** The editorial team will send the acknowledgment of receipt of the works and place the date of receipt, send the article to the external evaluating peers, who will have a maximum time of one month to send their opinion of the work. **Phase 2:** Once the opinion has been sent by the peers, proceed to forward the suggestions to the author, who will have a specific time of one (1) month from the date of submission.

The corrections recommended by the referees have the purpose of helping the author to improve his work until achieving the quality of publication in attention to scientific rigor. Modifications are reviewed by an arbitrator and a member of the Editorial Committee. **Phase 3:** If the evaluations are positive, the Editorial Committee decides to publish the article, and the date of acceptance is set. On the contrary, if they are negative, it is rejected. In the case of a positive and a negative opinion, it is sent to a third pair and an editorial decision will be taken according to its evaluation.

At the end of the evaluation process, a report will be sent to the author containing the decision made by the evaluators (publish; publish only if comments, suggestions or comments made are incorporated; do not publish).

In the case of the "do not publish" opinion it means that the aforementioned work is excluded, and not the evaluators are not obliged to give explanations in this regard, except to the Editorial Board. In any case, the following are exclusive criteria: 1) not to address the scientific field or the themes of the journal; 2) not respect the established formal criteria. Only articles that approve the arbitration are published.

The **final** decision to publish corresponds to the Editorial Committee. The decision of the referees and the Editorial Committee **is final**.

The arbitration work is **secret**. The Editorial Committee does not discuss with the authors the recommendations of the referees or the Committee.

All communication is exclusively electronic.

Will be published accepted articles in order of the journal's operational and logistic operating capacity, therefore, we do not assume the commitment to publish in a specific time and date at the request of potential collaborating authors.

OPEN ACCESS POLICY

The journal *Management and Organization Studies (REGyO)* provides open access to its content, based on the principle that offering the public free access to research helps to further global knowledge exchange.

All articles published by REGyO are immediately available worldwide online under a Creative Commons International Attribution - **Non-Commercial - Share Alike license (CC BY-NC-SA)**. This means:

- Everyone has free and unlimited access to the full text of all articles published in REGyO journals.
- Everyone is free to copy, distribute and publicly communicate the published material as long as the authorship of the work is acknowledged in the terms specified by the author or licensor.
- It is allowed to alter, transform or generate a derivative work from this work, you must always disseminate your contributions under the same license as the original creation. This work may not be used for commercial purposes. Nothing in this license impairs or restricts the author's moral rights..

FREQUENCY OF PUBLICATION

The **Journal *Management and Organization Studies (REGyO)*** has a biannual periodicity, edited by the University of Carabobo (Venezuela).It is attached to the Research and Development Center of the Small, Medium-sized Enterprise and

Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic and Social Sciences of said publishing institution (University of Carabobo).

It has published in the months of June and December, which corresponds to two annual numbers: January-June and July-December. The Journal begun 2017 every six months, with the publication of two issues per year, in the periods January-June and July-December. It follows the modality of continuous publication, with the following closing dates for each of the issues of the year. Period 1: January-June: January 1 of the respective year of publication. Period 2: July-December July 1 of the respective year of publication.

EDITORIAL CODE OF ETHICS AND BAD PRACTICE

The **Journal REGyO** has as reference the [Code of conduct and good practices](#) that the Committee on Publications Ethics-COPE promulgated for publishers of scientific journals. At the same time, all work, prior to being sent to the arbitrators, is checked for possible plagiarism with the Ithenticate software. and be evaluated by outstanding peers in the academic field, contributing, in this way, to the socially responsible management of the production and dissemination of knowledge, guaranteeing an adequate response to the needs of the readers and authors, ensuring the quality of what is published, protecting and respecting the content of the articles as well as their integrity.

Likewise, the ethical and legal standards defined in the Publications Manual of the American Psychological Association (APA) 7th edition are considered. To do this, we proceed to summarize the commitments of the authors, of the arbitrators or reviewers and of the editors.

Commitments of the authors

- **Originality and plagiarism:** Authors of manuscripts ensure that the work is original, that it does not contain parts of other authors or other fragments of works already published by the authors. They also confirm the veracity of the data, that is, that empirical data has not been altered to verify hypotheses.
- **Multiple and / or repetitive publications:** The author should not publish articles in which the same results are repeated in more than one scientific journal. The

simultaneous proposal of the same contribution to multiple scientific journals is considered ethically incorrect and reprehensible.

- **List of sources:** The author must always provide the correct indication of the sources and contributions mentioned in the article.
- **Authorship:** Regarding the authorship of the manuscript, the authors guarantee the inclusion of those who have made a significant scientific and intellectual contribution in the conceptualization and planning of the work as well as in the interpretation of the results and in the writing of the same. Authors should be ranked according to their level of responsibility and involvement.
- **Access and retention:** If the editors consider it appropriate, the authors of the articles should also make available the sources or data on which the research is based, which can be kept for a reasonable period of time after publication and possibly made accessible.
- **Conflict of interests and disclosure:** All authors are required to state explicitly that there are no conflicts of interest that may have influenced the results obtained or the proposed interpretations. Authors should also indicate any funding from agencies and / or projects from which the research article arises.
- **Errors in published articles:** When an author identifies an important error or inaccuracy in his article, he must immediately inform the editors of the journal and provide them with all the necessary information to list the relevant corrections at the bottom of the same article.
- **Responsibility:** All authors accept responsibility for what has been written. The authors also agree that a review of the most current and relevant scientific literature on the subject analyzed has been carried out, taking into account in a plural way the different currents of knowledge.
- **Commitment to sign the authorization for publication,** stating that the content of the work sent to the journal is original and unpublished: it has not been published, it is not duplicated or redundant, it is not being submitted simultaneously to arbitration for its publication by any other means of dissemination, and finally that the data presented are original and true, among others.

Commitments of arbitrators or reviewers

- **Contribution to the editorial decision:** Peer review is a procedure that helps publishers make decisions about the proposed articles and also allows the author to improve the contribution submitted for publication. The arbitrators or reviewers assume the commitment to perform a critical, honest, constructive and biased

review of both the scientific quality and the literary quality of the writing in the field of their knowledge and skills.

- **Respect for the times:** The referee or reviewer who does not feel competent in the subject of the article to be reviewed or who cannot finish the evaluation at the scheduled time will notify the editors immediately. The reviewers undertake to evaluate the work in the shortest possible time to respect the deadlines.
- **Confidentiality:** Each assigned manuscript must be considered confidential. Therefore, these texts should not be discussed with other people without the express consent of the editors.
- **Objectivity:** The peer review will be conducted objectively. No personal judgment on the authors of the contributions is considered adequate. Reviewers are required to give sufficient reasons for their assessments. The reviewers will submit a full critical report with appropriate references according to the journal's review protocol and public regulations for the reviewers; especially if it is proposed that the work be rejected. They are required to warn publishers if substantial parts of the work have already been published or are under review for another publication.
- **Text display:** The reviewers agree to indicate precisely the bibliographical references of fundamental works possibly forgotten by the author. The reviewer should also inform the editors of any similarity or overlaps of the manuscript with other published works.
- **Conflict of interest and disclosure:** Confidential information or information obtained during the peer review process should be considered confidential and cannot be used for personal purposes. Reviewers only review a manuscript if there are no conflicts of interest.

Editors Commitments

- **Publication decision:** The editors will guarantee the selection of the most qualified reviewers and scientists scientifically to issue a critical and expert assessment of the work, with the least possible bias.
- **Honesty:** The editors evaluate the articles submitted for publication only on the basis of the scientific merit of the contents, without discrimination of race, gender, sexual orientation, religion, ethnicity, nationality, political opinion of the authors.
- **Confidentiality:** The editors and the members of the working group undertake not to disclose the information related to the articles sent for publication to other persons than authors, reviewers and editors. The editors and the Editorial Committee commit themselves to the confidentiality of the manuscripts, their

authors and reviewers, so that anonymity preserves the intellectual integrity of the entire process.

- **Conflict of interests and disclosure:** The publishers agree not to use the contents of the articles submitted for publication in their investigations without the written consent of the author.
- **Respect of the times:** The editors are maximum responsible for the fulfillment of the time limits for the reviews and the publication of the accepted works, to assure a rapid diffusion of their results.

NON-PROFIT PUBLICATION

The *Journal Management and Organization Studies (REGyO)* at no stage of the editorial process costs are established, the submission of articles, the edition, publication and subsequent download of the contents is free of charge since the journal is a non-profit academic publication profit. **We do not charge fees** for submission, processing and publication of articles, the journal does not financially reward authors, reviewers and the editorial team for their contributions to the journal.

COPYRIGHT NOTICE

1. Authors will retain their copyright and guarantee the journal the right to first publish their work, which will be simultaneously subject to the Creative Commons 4.0 Recognition License, (CC BY-NC-SA). You can consult from here the informative version and the [legal text of the license](#), which allows third parties to share the work provided that its author and his first publication in this journal are indicated.
2. Authors may adopt other non-exclusive license agreements for the distribution of the version of the published work (eg: deposit it in an institutional telematic archive or publish it in a monographic volume) provided that the initial publication is indicated in this journal
3. The names and email addresses entered in this journal will be used exclusively for the purposes set forth therein and will not be provided to third parties or for use for other purposes.

DISCLAIMER

The Editorial team encourages the dissemination of knowledge, however the different collaborating authors of the respective published issues, are themselves responsible for their articles, opinions and information, sources, content and data expressed and used in them, not in solidarity with They, neither the University of Carabobo, nor the Center for Research and Development of Small, Medium Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro), nor the Editorial team of the journal, for the sake of objectivity and ethics of its mission as a diffuser of knowledge

The Journal REGyO, and its editorial team are not responsible, in any case, for the credibility and authenticity of the works.

DIGITAL PRESERVATION POLICIES AND INTEROPERABILITY PROTOCOL USED IN THE JOURNAL

The Journal Management and Organization Studies (REGyO), uses the digital preservation system of the University of Carabobo through DSpace OAI-PMH (The Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting) Data Provider, which offers digital preservation services, in open source, seeking the objective of providing and permanently preserve access to digital content generated through our publication, regardless of the platform used at any given time. In addition, it allows you to share digital content securely among participating libraries for the harvest of files by different databases. You can find it at the following link <http://riuc.bc.uc.edu.ve/oai/request?verb=Identify>

The ***Journal Management and Organization Studies (REGyO)***, continuously and uninterruptedly follows the process of safeguarding the journal, in particular, seeks, for the digital preservation and guarantee access both to the present and in the future to the archives and digital assets, regardless of whether they are digital or digitized versions. It is a process of managing digital assets and ensuring that they can be used in the long term.

ISSN: 1317-3337

e-mail: revista.regyo.faces.uc@gmail.com

e-ISSN in process

Legal deposit in process

Publication languages: Spanish

Start Year: 2017

Publication frequency: semi-annual

Place of edition: Valencia, Venezuela.

Publishing entity: University of Carabobo

Unit of affiliation: Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro)

Editor: Dr. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

Keywords of the journal: Administration, Management, Economics, Accounting, Sociology, Law, Political Studies, Communication, Education, Ethics and Values, Culture and Organizational Climate, Entrepreneurship, Environment and Development, Technology and society.

LEGAL INFORMATION

Journal of the University of Carabobo was formalized and approved, by the Faculty Council of the Faculty of Economic and Social Sciences, of the University of Carabobo, according to Official Letter CF-748-11, emanating from Session No. 1205, as stipulated by Article 62, numeral 2, of the University Law in force in Venezuela.

The Journal Management and Organizational Studies (REGyO), has a semi-annual publication. It is edited by the University of Carabobo, Venezuela from the Center for Research and Development of the Small, Medium-sized Enterprise and Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic Sciences of the publishing institution.

The **Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, is published on the web page of the journals of the University of Carabobo <http://regyo.bc.uc.edu.ve>, on the website of the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State

<http://www.regyo.cidpymesmicro.com.ve/wp/>, and can also be accessed through the website of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo.

The **Journal REGyO**, operates in the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic Sciences and Social of the University of Carabobo –FaCES UC-, in the 1st. Floor. Postgraduate Building of the Faculty of Economic and Social Sciences - Av. Salvador Allende. Bárbula, municipality Naguanagua, Carabobo State - Venezuela.

Telephone: +58 (416) 641-2657. Email: revista.regyo.faces.uc@gmail.com.
Responsible editors: Dr. Miguel José Mujica Areurma (Founder of the journal) and Dr. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

INSTRUCTIONS FOR SUBMITTING ARTICLES

The Journal is open to receiving contributions throughout the year. However, invitations to contributions are made for the receipt of articles between February-April and August-October.

Originality: Articles must be original research papers. The submission must not have been previously published or previously sent to another journal (or an explanation has been provided in comments to the editor), nor is there redundancy, autoplag or plagiarism. **The absence of autoplagium or plagiarism will be expressly verified.** In case it was detected, the article would be automatically discarded.

Language: Original works in Spanish and English will be accepted. Exceptionally, the editorial team will assess the admission of works in languages other than those mentioned.

Receipt of items: Type 1, 2, 3 and 4 items are accepted, and type 1 items will be given priority:

- **Type 1. Scientific and technological original research article:** presents the original results of finished research projects, under the modality of empirical studies, theoretical articles, methodological articles and case studies.
- **Type 2. Reflection article:** presents research results from an analytical, interpretative or critical perspective on a specific topic.
- **Type 3. Review article:** document in which the results of an investigation are analyzed, systematized and integrated. It is characterized by presenting a careful review of at least fifty references.
- **Type 4. Articles of scientific update** that summarize the State of the Art of the specific area of management sciences and administration, with a maximum of twelve (12) pages.

Preferences: The Journal Management and Organization Studies (REGyO) prefers teamwork with interdisciplinary approaches, work that includes researchers in training and that are the product of official research. No more than three authors, except for cases of products of research projects with a greater number of authors, prior letter from the research structure to which the project is attached, indicating the telephone number and email address for the verification process.

GUIDELINES REGARDING THE PREPARATION OF WORKING PAPERS

Submissions must include the journal publication agreement. The scientific papers must be sent to email: revista.regyo.faces.uc@gmail.com.

Style: The wording should be clear and the spelling impeccable. Objective scientific style, respect for the sources used. Tolerance, Cultural and respectful treatment. Arial font size 12, 1.5 pt line spacing. Between paragraphs should be the spacing: before 0 pt and after 12 pt. Titles in capital letters

Presentation: Word document, unencrypted document, open file. Extension: The range is between 12 and 20 pages

Page layout: Margins: 2,54cm each side. **Letter size.**

DOCUMENT STRUCTURE:

Title in English and Spanish: Your article title should be a short description of the research you are reporting; including keywords in your title will help readers discover your article online. You must include a Spanish translation. Between 15 to 20 words. Title in Spanish, capital letter, Arial 14. Title in English, capital letter, Arial 12

Identification: in a footnote, with Arial font, size 8. Indicate academic degree, institutional affiliation, registration number ORCID, email address, project from which the article comes. Indicate under the following format: [Research Structure: Group, Laboratory, Unit, Center and Institute (**if applicable**)], [Department, Direction, University Hospital (**mandatory if applicable**)], [Faculty (**recommended**)], [University, Higher Education Institution (**mandatory**)], [Postal address (**if applicable**)], [city, and country (**mandatory**)], [Public ORCID unique identifier (**mandatory**)], [Email (**recommended institutional**)]

Abstract: The abstract should be no more than 150 words, in Spanish and English; and should not contain references or unexplained abbreviations or acronyms. Your abstract should be concise and informative and should read well as a standalone piece. It must contain the general objective of the article, the methodology, as well as the main results and the main conclusions. Please also ensure that your abstract contains all likely search terms, to assist indexers that scan only the title and abstract of articles. If possible, it is beneficial to have all your keywords written into the abstract. Arial font, size 10

Keywords: Please include at least 3 and up to 5 keywords. Try to avoid overly broad or specialised terms that might be meaningless to a reader. Think about that, the words you would use to search online for articles on the same topic; these often make the best keywords. They do not necessarily need to be single words; keywords can include short phrases, and researchers in your field easily recognize terms. Arial font, size 10. At the end of the keywords in English, we must incorporate the JEL code, to which the subject

of your article corresponds. In the following link you can consult the codes:
<https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

Introduction: Provide the context or background of the study, that is, the nature of the problem and its importance. Describe the purpose or research objective of the study. Include strictly relevant references and should not contain data or conclusions of the work you are making known. Abbreviations should be written out in full on first use. Do not use footnotes in the text or attachments.

Materials and Methods: The Methods section should be written as concisely as possible but should contain all elements necessary to allow interpretation and replication of the results. Please include full specific details of materials and methods used. Mention the design and type of research. Clearly describe the methods, techniques, instruments used, as well as the procedures performed in detail. Clearly indicate the manner in which the selection of the subjects who participated in the investigation was made. Describe the type of analysis of the data used

Results: These should be pertinent, relevant and consistent with the theme and objectives of the study. They must be written in the past tense. Tables and tables must be in text format (they must not be presented in the form of photographic prints). Figures, graphics, photographs or other illustrations must be high resolution vector color images in jpeg, .jpg, .png format, and must be inserted after being mentioned and in logical sequence, with their respective numbering and other requirements with title and source. The content of tables and tables in Arial size 10. In the figures, the titles are placed below the same. Do not repeat the content of the Tables or Figures in the text. Do not repeat the contents of the Tables or Figures in the text.

Discussion: Explain the meaning of the results and their limitations. Highlight the aspects new and important study. Contrast your results and postulates (convergent or divergent), with other research related to your study.

Conclusions: Establish links between the conclusions and the objective of the study. This section it must be clear, precise, of adequate extension, and consistent with the

results of the job. (It does not carry a Number, **it is not accepted** in the conclusion: graphs, tables, figures, images, diagrams or infographics, photographs, videos, diagrams, concept maps).

References: You should only include those references cited in the text. They can be cited: Articles of scientific journals. Articles of congress memoirs. Items in collections. Chapters of the book. Memories of congresses. Doctoral thesis books Special *degree* projects. Technical reports. Technical manuals. E-mail addresses or web pages are not allowed.

RULES AND TOOLS FOR REVIEWER

The Editorial Committee of The Journal Management and Organization Studies (REGyO), is allowed to make the following suggestions in order to guide the evaluation process of the article. However, the logic, experience and expertise of his person are vital elements for this purpose.

The observations or justification of the evaluation, which will be delivered to the Authors, must come in the attached Format. The journal executive technical council will be in charge of deleting their identification before being handed over to the authors, thus complying with the double-blind system. Language and technical corrections are appreciated, and that the author is pointed out, that all modifications are underlined in yellow to facilitate the certification process that the observations made by you were included by the author or authors.

To consider:

- Importance of the topic covered.
- Originality of the Work
- Appropriate approach or methodological design
- Accurate and clearly presented results
- Relevance of the discussion
- Adequacy of the conclusions for the purpose of the investigation
- Proper organization
- Presentation and writing standards in accordance with those required by the Journal
- Title that expresses the purpose of the investigation
- Article length
- Adequate literature, updated to the last five years and correctly cited

Recommendation categories. The opinion will conclude in recommending the following categories to the editor: a)- To post, b)- Publish with form modifications, c)- Publish with minor background modifications, d)- Do not post

FUNCTIONS OF THE REVIEWER

- Know the Editorial Policy, Norms and Publishing Requirements of the Journal.
- Fully review content and form (wording, keywords, abstract structure, language adaptation, etc.) of the manuscripts submitted for its consideration and propose, through the information emptied in the instrument, the measures and modifications that are deemed necessary, in accordance with the editorial policy, norms and publication requirements of the journal.
- Require compliance with the Ethical Standards in the work submitted to you.
- Comply with the deadline stipulated by the journal for reviewing articles (15 continuous days).
- Promptly notify possible delays in the evaluation of the article.
- Discretion, in case the arbitrator can infer for any reason, to know the identity of the authors, he should avoid commenting or discussing with them his criteria and / or directly suggesting modifications to the article.

Note: The attached Instrument is structured with the purpose of detecting the weaknesses and strengths of the manuscript, which is why clarity is necessary, regarding the modifications, suggestions or contributions to the authors, in the interest of the quality of the arbitration. However, it is acceptable to add the manuscript with comments, as long as it does not identify your identity.



UNIVERSITY OF CARABOBO
Faculty of economics and social sciences
Research and development center for small and medium-sized
Enterprises and micro-enterprises in Carabobo State
Management Journal and Organization Studies



Scale for Scientific Article Evaluation

Name of the Evaluator or arbitrator/ Institution: _____

Email: _____

Reception date: _____

Date of the evaluation or arbitration: _____

Article title: _____

TYPE OF ARTICLE:

INVESTIGATION ___ REVIEW ___ REFLECTION ___ SCIENTIFIC UPDATE ___

Section I

QUANTITATIVE EVALUATION

Mark the estimated grade with an "X". SCALE: 1 = unsatisfactory / 5 = very satisfactory

A	QUALITY AND RELEVANCE OF THE PROPOSED SUBJECT	1	2	3	4	5
B	ADEQUACY OF THE METHODOLOGY	1	2	3	4	5
C	ADJUSTMENT OF THE THEORETICAL APPROACH	1	2	3	4	5
D	WRITING, PRESENTATION AND ORGANIZATION OF THE TEXT	1	2	3	4	5
E	PROPER USE OF BIBLIOGRAPHY	1	2	3	4	5
F	OVERALL RATING	1	2	3	4	5

Section II

QUALITATIVE EVALUATION

1) Relevance. Is the subject of the article related to Management, Administration, Economics, Accounting, financial and related fields such as Industrial Engineering, Tourism, Education in the field of administration and management, Political Science and Public Administration, Economic Development with emphasis on business creation problems and business development?

Relevant ___ Not relevant ___

Other: Transdisciplinary but pertinent to Management, Administration, Economics, Accounting, Financial and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development.

Yes ___ No ___

2) Originality. Do you think it is an original work?

Yes___ No___

Justify your assessment:

3) Academic and / or scientific contributions. What do you think are the most important contributions of the article for the field of Management, Administration, Economics, Accounting, Financial, Education in the field of administration and management, and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development?

4) Review of the literature relevant to the subject. Did you use the bibliography properly and in a timely manner?

Yes___ No___

Justify your assessment:

5) Clarity, consistency and coherence. Does the article have internal coherence, consistency and clarity in its presentation? Is there a good theoretical / methodological management? Do you have heuristic potential for the field of Management, Administration, Economics, Accounting, Financial, Education in the field of administration and management, and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development?

Yes___ No___

Justify your assessment:

6) Do you have observations, suggestions or comments to optimize the article, based on your numerical classification from the previous section (section I of this evaluation form)?

Yes___ No___

Which?

7) According to the observations, suggestions or comments made by you, your recommendation is:

To post ___

Publish with form modifications ___

Publish with minor substantive changes ___

Do not post ___

As is usual in arbitrated publications, in case you have accepted the publication subject to the observations, suggestions or comments made by you, we will send you the new version to certify that they were included by the author or authors.

Thanks for your generosity!



revista.regyo.faces.uc@gmail.com

Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

ACUERDO INTERNACIONAL DE PUBLICACIÓN

En atención a nuestras políticas de calidad requerimos:

- 1) complete el formato, firmelo y envíelo por email escaneado a la revista con su artículo completo.

Nombre completo del autor remitente	
Otros autores	
Título del artículo	
Tipo de artículo (Marque con una X)	INVESTIGACIÓN__ REVISIÓN__ REFLEXIÓN__ ACTUALIZACIÓN CIENTIFICA__
País/Ciudad	
Correo electrónico y número de teléfono principales	
Correo electrónico y número de teléfono secundario	

Los autores declaramos estar de acuerdo que:

1. El artículo no ha sido publicado en ninguna parte ni ha sido remitido a ninguna revista simultáneamente.
2. Somos los autores auténticos del artículo. En consecuencia, liberamos a la revista de cualquier consecuencia científica o política derivada del contenido del trabajo.
3. El artículo es original excepto el material citado e identificado claramente como fuente científica.
4. Cedemos nuestros derechos de publicación y autorizamos a publicar en acceso abierto y hacer difusión de los contenidos del mismo a través de los medios de que la revista disponga.
5. Después de haber recibido el Acuerdo, la Revista no acepta cambios de autoría, lista de autores o de título.
6. Entendemos que no recibiremos compensación alguna de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones por la publicación de este artículo.

Nombre y Apellido de los Autores y firma:

_____	_____	_____	____ / ____ / ____
Nombres y Apellidos del Autor	Firma	Ciudad	Fecha



revista.regyo.faces.uc@gmail.com

Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

INTERNATIONAL PUBLISHING AGREEMENT

In order of our quality Policies we require the following:

- 1) Complete handwritten this form, sign, scan it and send it to the Journal's email with your complete paper.

Full name-Surname of sender author	
Other Authors	
Paper Title	
Type of article (Mark with an X)	INVESTIGATION __ REVISION __ REFLECTION __ SCIENTIFIC UPDATE __
Country/City	
Sender E-mail 1 and phone	
Sender E-mail 2 and phone	

The authors of the paper declare that are agree that:

1. Our paper has not been published anywhere and It will not be submitted to any journal at the same time.
2. We are the authentic authors of the paper. Accordingly the journal have not any scientific or politics responsibilities from the content of the paper.
3. The paper is original except the quotation material that is clearly identified as scientific sources.
4. We assing our publication rights and authorize to publish in open access and to disseminate its contents through the means available to the journal.
5. After the agreement, the journal will not accept changes of authors listed or paper title.
6. We understand that we will not receive any compensation from The Management Journal and Organization Studies for the publication of this article.

Author'S full name and signature:

_____ / _____ / _____
Nombres y Apellidos del Autor Firma Ciudad Fecha



REVISTA DE ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

Órgano de divulgación científica del Centro de Investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo