



# Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

Online ISSN: 2957-3696

Print ISSN: 1317-3337

**Volumen 9. Numero 18. Julio-Diciembre 2025**



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 2025 / Volumen 9 / Número 18. Julio-Diciembre 2025.

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:** pp 200102CA1193

**ISSN:** 1317-337

**Versión Digital:**

**Depósito Legal:** CA2021000018

**ISSN:** 2957-3696

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 está INDEXADA en LATINDEX N° 28077, REVENCyT RVR106 y 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](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com) - [nibanez@uc.edu.ve](mailto: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**



**FACES**

### **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

**Dr. Benito Hamidian**  
**DECANO**

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

**Dra. Neyda Ibañez**  
**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y**  
**PRODUCCIÓN INTELECTUAL**

**Prof. Bruno Valera**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE**  
**RELACIONES INDUSTRIALES**

**Prof. Karla Padrón**  
**DIRECTORA DE ASUNTOS**  
**ESTUDIANTILES**

**Dr. Williams Aranguren**  
**DIRECTOR DE POSTGRADO**

**Prof. Norolga García**  
**DIRECTORA DE BIBLIOTECA**

**Prof. Maricarmen Ravelo**  
**DIRECTORA DE DOCENCIA Y**  
**DESARROLLO CURRICULAR**

**Prof. Marysther García**  
**DIRECTORA DE ASUNTOS**  
**PROFESORALES**

**Dr. Exaú Navarro**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA**  
**DE ECONOMÍA**

**Prof. Richards Velasco**  
**DIRECTOR DE EXTENSION Y**  
**RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

**Prof. Gladys Arocha**  
**DIRECTORA DE TECNOLOGÍA,**  
**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**Lic. Daniela Quintero**  
**DIRECTORA DE ADMINISTRACION**  
**SECTORIAL**

**Dra. Maritza Espinoza**  
**DIRECTORA DE INFACES**

**Prof. Pavel Oropeza**  
**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  
Investigador-Docente  
Coordinadora general 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, Valencia, Venezuela.  
nibanez@uc.edu.ve  
<https://orcid.org/0000-0003-4954-0676>

#### Subdirector-Editor

Dr. Miguel José Mujica Areurma,  
Investigador Emérito-Docente  
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. Valencia, Venezuela.  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México.  
miguel.mujica@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-4364-8769>

Dr. Francisco Bribiescas  
Investigador-Docente  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Ciudad Juárez, México  
fbribies@uacj.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-3562-6276>

Dr. Guillermo Yáber  
Investigador-Docente  
Universidad Simón Bolívar.  
Caracas, Venezuela  
gyaber@usb.ve  
<https://orcid.org/0000-0001-7715-5201>

Dra. Ninoska Díaz Milá de la Roca  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Simón Rodríguez.  
Caracas, Venezuela  
ailidadm@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0432-6430>

Dr. Guillermo Marín B.  
Investigador-Docente  
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.  
Ciudad Juárez, México  
gmarin@uacj.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-7033-5189>

Dra. Ana María Villagrasa  
Investigador-Docente  
Universidad de Oriente.  
Cumaná, Venezuela  
anamvillagrasa@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5848-3741>

Dra. Ángela Fernández de Hernández  
Investigador-Docente  
Universidad José Antonio Páez  
Valencia, Venezuela  
adeherna@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9235-1286>

Dr. Ruben Argenis Castillo Oropeza  
Investigador-Empresario  
Metalcon, C.A.  
Valencia, Venezuela  
<https://orcid.org/0000-0003-1545-5211>

Dr. Alberto José Cadevilla Soto  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela  
albertocadevillasoto@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5008-8245>

Dra. Amaire Josefina Mora Guerrero  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela  
amairemora@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1988-5892>

Dr. José Rafael Pineda Ruíz  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez  
Valencia, Venezuela  
prjre2007@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-6608-2913>

Dr. Carlos Jesus Gonzalez Macías  
Investigador-Docente  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Ciudad Juárez, México  
cgonzalez@uacj.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

Dr. Manuel Gallarzo Medina  
Investigador-Docente  
Instituto Tecnológico de Educación Superior de  
Monterrey -ITESM, México  
manuel.gallarzo@gmail.com

Dr. Leonardo Villalba  
Investigador-Docente  
Universidad de Carabobo,  
Valencia, Venezuela  
lvillal2007@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4820-7134>

Dr. Richard Osto  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Politécnica  
de la Fuerza Armada Nacional  
Puerto Cabello, Venezuela  
rnop07@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3564-3463>

Esp. Grewan Villalba  
Investigador-Gremio profesional  
Colegio de Licenciados en Administración del Estado  
Carabobo. Valencia, Venezuela  
[grewanvillalba@gmail.com](mailto:grewanvillalba@gmail.com)

Dr. Isaac Pérez Yunis  
Investigador-Empresario  
Cámara de Pequeños-Medanos Industriales  
y Artesanos del Estado Carabobo, Venezuela  
isaacperezyunis@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8293-0118>

#### **SOPORTE TÉCNICO EJECUTIVO**

##### **Traducción**

B.A. Norka Jorges  
**Weber State University. Utah, Estados Unidos**

##### **Corrector de textos**

Dra. Amaire Josefina Mora Guerrero  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela  
amairemora@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1988-5892>

Dr. Alberto José Cadevilla Soto  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela  
albertocadevillasoto@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5008-8245>

##### **Diseño y diagramación:**

MSc. Francisco Antonio Ponte-Rodríguez  
**Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela**



**CIDP y MES Micro**  
**FACES UC**



**Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña  
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado  
Carabobo - Venezuela**

## PRESENTACIÓN

En el ámbito del poder y los recursos humanos, se presenta la investigación sobre el *"Análisis estadístico de regresión lineal: Perfil de cargo y perfil del trabajador"* por **Bruno M. Valera H.**, quien aplica técnicas de regresión lineal para mejorar los procesos de selección, capacitación y desarrollo en las organizaciones, facilitando decisiones estratégicas fundamentadas.

El artículo titulado *"¿De la Humanidad al Posthumanismo?: La Digitalización en las Empresas, Personas y Sociedad"* por **Rubén Argenis Castillo Oropeza** analiza cómo la transformación digital está impactando a la humanidad. Examina la transición del humanismo tradicional hacia el posthumanismo, cuestionando la centralidad del ser humano y proponiendo que la tecnología puede ser vista como una extensión del ser, transformando conceptos tradicionales de identidad y existencia.

Por otro lado, termina la sección de artículos originales con *"Los límites para el ejercicio del poder por las organizaciones privadas a través de un sistema de pesos y contrapesos"* por **Rosibel Grisanti**, aborda el ejercicio del poder en las organizaciones empresariales privadas, especialmente en su influencia sobre las políticas públicas y el desarrollo regional. La investigación evalúa la pertinencia de aplicar el principio de pesos y contrapesos, inspirado en Montesquieu, para limitar y equilibrar ese poder en el ámbito empresarial.

En la sección de artículos de revisión, el artículo titulado "Formación del funcionario público e incidencia en el clima organizacional en gobiernos locales: reflexiones teóricas", de **Ero Del Canto** y **Francisco José Iturriza Cubillán**, abordan la importancia de la capacitación y formación del talento humano en el sector público, específicamente en los gobiernos locales, y cómo estos factores influyen en el clima organizacional.

La sección de reflexión se inicia con "Más Allá de la Economía Clásica: Explorando la Física Cuántica e Inteligencia Artificial en la Modelación Económica" por **Francisco José Contreras Márquez** presenta un análisis cómo la física cuántica, con la superposición y el entrelazamiento ofrece un nuevo enfoque para la incertidumbre

económica. Además, propone la integración de la inteligencia artificial con la economía cuántica, mediante redes neuronales cuánticas y algoritmos de optimización, lo que abre nuevas posibilidades para la predicción y el análisis econométrico. Estos enfoques prometen mayor precisión y eficiencia en el análisis de series temporales, la gestión de riesgos financieros y la optimización de procesos económicos.

El estudio "El reto de las pequeñas y medianas empresas (Pymes): hacia la integración de tecnología digital" de **Isaac Pérez Yunis** aborda la transformación digital como un proceso que impacta a todas las organizaciones, siendo una oportunidad clave para el crecimiento, competitividad y la internacionalización de las Pymes.

"*La gestión ética y responsable en las organizaciones*", por **Alberto Cadevilla** y **Amaire Mora**, profundiza en la gestión ética como estrategia para fortalecer la confianza, la reputación y la sostenibilidad en las organizaciones contemporáneas.

Finalmente, "*Las organizaciones venezolanas: realidad, cultura y contextos vinculantes*" de **Yenni Palacios de Pérez** y **José G. Pérez**, analiza la situación de las organizaciones en Venezuela, considerando su realidad interna, cultura organizacional y los contextos que condicionan su funcionamiento.

En conjunto, estos estudios proporcionan una visión integral sobre la relación entre tecnología, ética, poder, cultura y sostenibilidad en las organizaciones. Resaltan que, para alcanzar la excelencia y la sostenibilidad, las instituciones deben adaptarse a los cambios tecnológicos, fomentar una cultura ética y responsable, y comprender su entorno social y cultural. La investigación y el análisis crítico son herramientas fundamentales para diseñar estrategias efectivas que aseguren el éxito a largo plazo.

Felicitemos a los autores y agradecemos sinceramente su colaboración con la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.

**Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo** y **Dr. Miguel José Mujica Areurma**  
Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

## Contenido

**Presentación** 161

*Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo y Miguel José Mujica Areurma  
(Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)*

### ARTÍCULO ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE

**Análisis estadístico de regresión lineal en la relación perfil de puesto de trabajo y perfil del ocupante trabajador** 165

Statistical analysis of linear regression in the relationship between job profile and worker occupant profile

*Bruno M. Valera H. (Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)*

**¿De la humanidad al posthumanismo?: la digitalización en las empresas, personas y sociedad** 195

From humanity to posthumanism?: digitalization in businesses, people and society

*Rubén Argenis Castillo Oropeza (Cámara de Industriales del Estado Carabobo, Valencia, Venezuela)*

**Los límites para el ejercicio del poder por las organizaciones privadas a través de un sistema de pesos y contrapesos** 205

The limits to the exercise of power by private organizations through a system of checks and balances

*Rosibel Grisanti (Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)*

### ARTÍCULO DE REVISIÓN / REVIEW ARTICLE

**Formación del funcionario público e incidencia en el clima organizacional en gobiernos locales: reflexiones teóricas** 239

Public servant training and impact on the organizational climate in local governments: theoretical reflections

*Ero Del Canto y Francisco José Iturriza Cubillán (Universidad Tecnológica del Centro, Valencia, Venezuela)*

### ARTÍCULO DE REFLEXIÓN / REFLECTION ARTICLE

**Más allá de la economía clásica: explorando la física cuántica e inteligencia artificial en la modelación económica** 259

Beyond classical economics: exploring quantum physics and artificial intelligence in economic modeling

*Francisco J. Contreras M. (Broward International University Florida, Estados Unidos de América)*

**El reto de las pequeñas y medianas empresas (pymes): hacia la integración de tecnología digital** 279

The challenge of small and medium-sized enterprises (pymes): towards the integration of digital technology

*Isaac Pérez Yunis (Cámara de Pequeños-Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo, Valencia, Venezuela)*

---

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Gerencia responsable de la economía circular</b><br>Management responsible for the circular economy   | <b>293</b>               |
| <i>Alberto José Cadevilla Soto y Anaire Josefina Mora Guerrero (Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Portuguesa, Venezuela)</i> |                          |
| <b>Las organizaciones venezolanas. Realidad, cultura y contextos vinculantes</b><br>Venezuelan organizations: reality, culture and binding contexts                      | <b>315</b>               |
| <i>Yenni Y. Palacios de Pérez y José G Pérez (Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)</i>  |                          |
| <b>Políticas de publicación - Normas para los autores</b><br>Publication policy - Rules for authors  | <b>329</b><br><b>337</b> |
| <b>Normas e instrumento para los árbitros</b><br>Rules and tools for referees  | <b>345</b><br><b>349</b> |
| <b>Declaración de originalidad y cesión de derechos de publicación</b><br>Statement of originality and ethics and Assignment of publication rights                       | <b>353</b><br><b>354</b> |

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL EN LA RELACIÓN PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO Y PERFIL DEL OCUPANTE TRABAJADOR

STATISTICAL ANALYSIS OF LINEAR REGRESSION IN THE RELATIONSHIP  
BETWEEN JOB PROFILE AND WORKER OCCUPANT PROFILE

Bruno M. Valera H. <sup>1</sup>

### RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo, analizar aplicando teoría de regresión lineal, la relación entre perfil cargo y perfil ocupante puesto de trabajo en una empresa metalmeccánica del Estado Carabobo. La investigación es tipo explicativa, nivel cuantitativo, ya que explica la utilización de coeficientes: ecuación de regresión línea recta y su respectivo coeficiente de correlación y de determinación y su estrategia metodológica de campo de fuente primaria. Este proceso conduce a explicar las variables relacionadas. La información, tabulada y analizada. Conclusión: mejorar perfiles de trabajadores y cumplir el intervalo de confianza. Análisis de varianza, prueba de hipótesis indica que rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna: sí hay diferencia entre los valores observados y los valores esperados. Hay diferencia significativa entre promedio 92,49% de trabajadores y promedio esperado de cargos de 100%. El valor de  $a = -1,5054$  de la ecuación es la constante, y la pendiente, tangente del ángulo  $b = 0,9922$ . En conclusión, por cada punto que incremente el perfil del cargo en consecuencia el perfil de la persona se incrementa en 0,9922. Hay una correlación significativa, positiva, en términos de probabilidad la prueba de hipótesis dice: hay correlación; el resultado de la ecuación es  $Y_c = -1,5054 + 0,9922 \cdot (x)$ ; esta ecuación puede ser utilizada para hacer estimaciones en promedio de los perfiles de los cargos y se utilizaría para hacer un proceso de mejora de que los perfiles de los candidatos lleguen a un 100%. Esto requerido para lograr los resultados de eficiencia y productividad.

**Palabras Clave:** perfil de cargo, perfil del trabajador, regresión lineal cargo-trabajador.

### ABSTRACT

This research aims to analyze, using linear regression theory, the relationship between job profile and job occupant profile in a metalworking company in the state of Carabobo. The research is explanatory and quantitative, as it explains the use of coefficients: a straight-line regression equation and its respective coefficient of correlation and determination, as well as its methodological strategy based on primary source fieldwork. This process explains the related variables. The information is tabulated and analyzed. Conclusion: Improve worker profiles and meet the confidence interval. Analysis of variance (ANOVA) and hypothesis testing indicate that the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted: there is a difference between the observed and expected values. There is a significant difference between the average of 92.49% of workers and the expected average of 100% of positions. The value of  $a = -1.5054$  in the equation is the constant, and the slope, the tangent of angle  $b = 0.9922$ . In conclusion, for each point that the job profile increases, the person's profile increases by 0.9922. There is a significant, positive correlation. In terms of probability, the hypothesis test indicates: there is a correlation; the result of the equation is  $Y_c = -1.5054 + 0.9922 \cdot (x)$ ; This equation can be used to estimate average job profiles and would be used to implement an improvement process to ensure candidate profiles reach 100%. This is required to achieve efficiency and productivity results.

**Keyword:** Job Profile, worker profile, job-worker linear regression.

JEL: C020

**Fecha de recepción:** 12 de marzo de 2025    **Fecha de aceptación:** 09 de junio de 2025

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador. Departamento de Estadística y Sistemas de Información, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1752-3008> Email: [brunovh63@gmail.com](mailto:brunovh63@gmail.com)

## **INTRODUCCIÓN**

La empresa metalmecánica objeto de estudio, en la última década, ha tenido dificultades para incrementar los niveles de productividad del personal. Una de las razones puede ser el tipo de trabajador que ocupan los cargos o puestos de trabajo, respecto a estas dificultades, hay que revisar las herramientas que se utilizan para decidir y que procedimientos son utilizados y evaluar si se requiere mejorar el perfil de trabajadores. Si se estima que los trabajadores activos son parte fundamental en el logro de los objetivos de la organización y debe diseñar estrategias que coadyuven al logro de mayores niveles de eficiencia y productividad.

Con respecto al proceso de evaluación de los trabajadores que ocupan los cargos, en la empresa caso de estudio existe un proceso formal y objetivo pero con debilidades en el uso de herramientas cuantitativas y automatizadas a través del uso del computador, ampliando lo expuesto se puede mencionar que el proceso de evaluación de trabajadores; no es lo único que se pretende mejorar, también cuando se promueve internamente algún candidato; igualmente debe contar con herramientas que ayuden a tomar decisiones objetivas y no por preferencias subjetivas.

Revisando la situación actual, cabe resaltar que es necesario mejorar el proceso de evaluación de perfiles de trabajadores en comparación con perfiles de los cargos en base a herramientas numéricas y sistematizadas a través del uso del computador, disminuyendo el carácter subjetivo de las decisiones y evitar cometer errores por criterios subjetivos, aunque hay que mencionar que no es fácil conocer a un individuo, y lo que hay que tener es evidencias sobre el rendimiento que puede aportar una persona a la organización al cual pertenece.

Al surgir esta necesidad en el año 2024, consideramos necesarios introducir una mejora al proceso de evaluación de perfiles, por considerar que hay que adaptarse a los cambios tecnológicos y a cambios de competitividad del mercado en el cual participamos. También estas herramientas permiten dar respuesta más rápido y de manera acertada. Sin herramientas cuantitativas y sistemáticas, toda decisión es contaminada por criterios subjetivos.

Cada vez se presenta mayor exigencia por parte del cliente, es por ello que hay que analizar el proceso para mejorarlo. Los formularios que se llenan deben proveer información cuantitativa y no cualitativa que cuesta comparar y decidir de forma objetiva cual es el candidato que ocupa un cargo. Ahora bien surgen aquí algunas interrogantes a resolver: ¿Cuáles son los procedimientos utilizados para evaluar el perfil del ocupante de un cargo en comparación con el perfil del cargo establecido? ¿Tiene la empresa una herramienta cuantitativa para evaluar perfiles en el proceso de personal? ¿Cuál es la comparación de perfiles de trabajadores vs. Perfiles de cargos establecidos? Para responder estas interrogantes se plantea el siguiente objetivo:

Objetivo general:

Analizar aplicando teoría de regresión lineal, la relación o asociación entre perfiles de cargo y perfiles de trabajadores ocupantes de los puestos de trabajo o cargos en una empresa del sector metalmeccánico del Estado Carabobo.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo explicativa, por cuanto realiza cálculos de ecuaciones lineales de regresión simple y explica mediante coeficientes el comportamiento de la variable perfiles de cargos variable "X" en relación o asociación con la variable perfiles de trabajadores ocupantes de los cargos "Y" y explica el proceso de uso de herramientas cuantitativas y uso de Excel de Windows para evaluar perfiles de cargos en comparación con perfiles de trabajadores; igualmente analiza de manera explicativa, cuantificar y comparar los perfiles en el proceso de evaluación de trabajadores de la empresa. Para proponer así una herramienta cuantitativa mediante uso de Excel de Windows.

### **Enfoque y técnicas de análisis:**

La investigación se apoya en técnicas de análisis cuantitativo, específicamente en la realización de cálculos de ecuaciones de regresión lineal simple. Este método permite

identificar y cuantificar la relación entre las variables “perfiles de cargos” y “perfiles de trabajadores”.

- Se calculan coeficientes de correlación y de determinación para evaluar la fuerza y la naturaleza de la asociación entre ambas variables. Esto ayuda a entender cuánto del comportamiento de los perfiles de los trabajadores puede explicarse a partir de los perfiles de cargos.
- Además, mediante análisis estadísticos se interpretan los coeficientes de la recta de regresión para determinar la influencia de las variables y la dirección de la relación.

#### Diseño de la investigación

Es de campo de fuente primaria, ya que permitió recabar la información de los registros de las variables objeto de estudio, su comportamiento; revisar y señalar mejoras en el proceso de evaluación de perfiles de cargos y de trabajadores.

#### Población

Es el conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se le considera como un conjunto de unidades. En nuestro caso es un estudio de población porque se investiga en base a todos los cargos y a todos los trabajadores de la organización objeto de estudio. Población: 22 cargos y 42 trabajadores. Universo total.

#### Muestra

No hay cálculo de tamaño de muestra porque, se está investigando el conjunto total.

#### Instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos, aplicado en esta investigación es la revisión de documentos como lo son: manuales de procedimientos y fuentes bibliográficas; Ficha técnica aplicada a la base de datos de registros de los perfiles de cargo y perfiles de trabajadores. En cuanto a la entrevista se basa en alternativas diseñadas para

seleccionar una o en algunos casos varias alternativas; también consta de preguntas cerradas. Como utilizan el uso de perfiles con herramienta cuantitativa y uso del computador.

#### Validez y confiabilidad

La recolección de datos, está basada en la revisión de registros de datos sobre los perfiles, además de la lista de chequeo bibliográfico, ya que las preguntas son de alternativas para seleccionar una, por lo tanto lo referente a validación se realizó en la empresa objeto de estudio de tres expertos y la confiabilidad se calculó mediante el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,9499$ ), significa muy alto grado de confiabilidad, la data para calcular la confiabilidad se le aplico a las evaluaciones de los perfiles de cada trabajador.

### **DISCUSIÓN**

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesaria una serie de estrategias operacionales como lo es la aplicación de la ficha técnica para recabar la información en el área de Recursos Humanos que son responsables directos del proceso de evaluación de los perfiles y que a su vez son expertos en el tema de estudio en la empresa. Mediante la entrevista y la revisión documental se recolecto la información.

La tabulación de datos fue presentada mediante la recopilación de ejemplos solicitados a la empresa al mes de febrero de 2025.

#### **Gestión de Recursos Humanos**

Para efectos de esta investigación, se debe describir lo que interviene en la gestión del recurso humano, de esta manera Dolan y otros (2003) afirman que la gestión de recursos humanos tiene como objetivos principales, la planificación, la contratación, aumento del potencial del recurso humano, la evaluación y retribución, mejora y globalización y de esta manera se pueda lograr un óptimo funcionamiento del talento humano.

Adicionalmente, Chiavenato (2000) afirma que la gestión de recursos humanos se basa en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, todo esto a través técnicas que permitirán a la organización que el personal se desempeñe de manera eficiente, y esto conlleva a que las personas que integran la organización hacen que esta sea el medio por el cual estas personas puedan lograr sus objetivos personales.

Planes de Retribución basados en el puesto de trabajo.

Los planes de retribución en función del puesto de trabajo se desarrollan a partir de tres objetivos clave: lograr la equidad interna, lograr la equidad externa y lograr la equidad individual. La mayoría de las empresas estadounidenses utiliza este sistema, o alguno parecido, para remunerar a sus trabajadores. Equidad interna: la evaluación del puesto de trabajo La retribución en función del puesto de trabajo tiene en cuenta el valor o la contribución relativa de los distintos puestos de trabajo (no de cada trabajador en particular) a una organización.

La primera parte de este proceso, conocida como evaluación del puesto de trabajo, se compone de seis fases diseñadas para poder realizar un juicio racional, ordenado y sistemático de la importancia de cada puesto para la empresa.

Evaluación del puesto de trabajo es el proceso mediante el cual se determina el valor o la contribución relativa que los distintos puestos de trabajo tienen en la empresa.

Evaluación del puesto de trabajo para lograr equidad interna. Estudios de mercado para lograr la equidad externa. Criterios para el establecimiento de la retribución dentro de la banda salarial para lograr la equidad individual.

Las etapas clave para crear un plan retributivo basado en el puesto de trabajo Gómez – Mejía (2008, p. 392 – 398):

1. Análisis de puestos de trabajo.
2. Descripción del puesto de trabajo.
3. Especificaciones del puesto de trabajo.

Comprobar el valor de mercado mediante los puntos de referencia de los puestos de trabajo clave Criterios para el establecimiento de la retribución dentro de la banda salarial de cada puesto de trabajo en base a unos factores de evaluación, ejemplo:

- Educación
- Experiencia
- Iniciativa e Ingenio
- Equipo o proceso.

Determinación del valor relativo de todos los puestos de trabajo utilizando un sistema predeterminado

Jerarquía de los puestos de trabajo. Clasificación de los puestos de trabajo por niveles salariales.

Establecimiento definitivo de una política salarial para cada puesto de trabajo  
Asignación del salario individual.

El objetivo último de la clasificación del puesto es conseguir la equidad interna de la estructura salarial.

Fase 1: Realización de un análisis del puesto de trabajo. Este consiste en recopilar y organizar la información relativa a las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto específico. En la primera fase del proceso se recopila la información relativa a las obligaciones, tareas y responsabilidades de todos los puestos que se van a clasificar. Para realizar el análisis del puesto pueden utilizarse entrevistas personales con los trabajadores, cuestionarios previamente diseñados y establecidos.

Factor: Toma de decisiones, razonamiento y planificación/organización. Toma de decisiones Utilizando la escala de respuestas que se presenta a continuación, indique el nivel de toma de decisiones requerido en su puesto de trabajo; considere el número y la complejidad de factores que debe tener en cuenta, la variedad de alternativas disponibles, las consecuencias e importancia de las decisiones, la experiencia anterior necesaria, la educación y formación necesarias y la disponibilidad de precedentes para orientarse, así como otro tipo de consideraciones pertinentes.

Factor: Capacidad de decisión: Grados

Grado 1: Muy limitada (por ejemplo, las decisiones relativas a seleccionar los componentes en un proceso rutinario de montaje, colocar objetos en las estanterías de un almacén, limpiar los muebles o manejar máquinas automáticas).

Grado 2: Limitada (por ejemplo, decisiones como las que se toman al manejar una sierra, llevar un taxi o cambiar el aceite del coche).

Grado 3: Intermedia (por ejemplo, las decisiones que se toman a la hora de poner en marcha una máquina, diagnosticar un problema mecánico en un avión, informar a superiores o supervisar a los trabajadores de una tienda de autoservicio).

Grado 4: Considerable (por ejemplo, las decisiones que se toman para determinar las cuotas de producción o las decisiones sobre promoción o contratación).

Grado 5: Muy considerable (por ejemplo, decisiones sobre el presupuesto anual de la empresa, recomendar una operación quirúrgica importante o elegir una ubicación para una nueva fábrica)

Factor: Razonamiento para la resolución de problemas: A partir de las respuestas siguientes, indique el nivel de razonamiento necesario para aplicar conocimientos, experiencias y juicios de valor para resolver problemas. Nivel de razonamiento para la resolución de problemas.

Grado 1: Muy limitado (utiliza el sentido común para cumplir órdenes relativamente sencillas, por ejemplo, trabajador de la cadena de montaje u operador de una máquina).

Grado 2: Limitado (utiliza cierta formación y/o experiencia para elegir entre un número limitado de soluciones el procedimiento más adecuado para realizar el trabajo, por ejemplo, vendedor, aprendiz de electricista o ayudante de biblioteca).

Grado 3: Intermedio (utiliza principios relevantes para resolver problemas prácticos y para tratar situaciones poco normalizadas en las que existe una gran cantidad de variables, como en el caso de los supervisores o técnicos). Grado 4: Considerable (utiliza un pensamiento lógico o científico para definir problemas, recopilar información, determinar los hechos y alcanzar conclusiones válidas, como las que utilizan los

ingenieros petrolíferos, los directores de personal o los directores de una tienda de una cadena).

Grado 5: Muy considerable (utiliza un pensamiento lógico o científico para resolver una amplia variedad de problemas intelectuales y prácticos, como los investigadores químicos, los físicos nucleares, los presidentes de grandes empresas o los directivos de una sucursal o fábrica importante).

Fuente: Purdue Research Foundation. West Lafayette, IN 47907-1650. Utilizado con autorización.

Fase 2: Redacción de las descripciones del puesto de trabajo. En la segunda fase del proceso de evaluación del puesto de trabajo se utilizan los datos del análisis del puesto para elaborar un documento escrito que identifica, define y describe cada puesto en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Este documento se denomina descripción del puesto.

Fase 3: Determinación de las especificaciones del puesto. Las especificaciones del puesto hacen referencia a las cualidades necesarias que debe poseer un empleado para realizar el trabajo correctamente. Estos requisitos parten del análisis del puesto, aunque en algunos casos vienen dictados por la ley (por ejemplo, los fontaneros en EE.UU. tienen que tener una licencia).

Las especificaciones del puesto suelen ser muy concretas en cuanto al número de años y experiencia profesional previa, el tipo y nivel de formación, los diplomas conseguidos, la formación profesional, etc. Normalmente se incluyen en las descripciones del puesto de trabajo. Factores que determinan la retribución Criterios relacionados con el trabajo a los que la empresa da una mayor importancia para determinar el valor relativo de los distintos puestos de trabajo.

Fase 4: Establecimiento del valor relativo de todos los puestos a partir de un sistema predeterminado. Las descripciones y especificaciones del puesto se deben utilizar para establecer el valor relativo y las contribuciones de cada puesto a la organización. La evaluación del puesto de trabajo suele llevarse a cabo por un comité formado por tres a siete personas, entre las que puede encontrarse supervisores, directores, personal del

departamento de RRHH y asesores externos. Algunos de los procedimientos de evaluación más conocidos han evolucionado a lo largo de los años, pero el más utilizado por la mayoría de las empresas es el sistema de puntuación de factores.

Este sistema de puntuación se basa en los factores que determinan la retribución de una tarea. Los factores son un conjunto de criterios relacionados con el trabajo a los que la empresa da una mayor importancia. Un factor que suele emplearse muy a menudo para determinar la retribución es el conocimiento. Los puestos que requieran un mayor número de conocimientos (adquiridos bien a través de los medios de enseñanza formales, bien a través de la experiencia) recibirán una mayor puntuación y, por tanto, una mayor retribución.

Aunque cada empresa puede fijar los factores que van a determinar la retribución, o incluso crear los que puedan aplicarse a varios grupos profesionales o familias de puestos de trabajo (administrativos, técnicos, directivos, etc.), la mayoría de las empresas eligen los factores basándose en sistemas de evaluación de puestos que están ya establecidos. Los dos sistemas de puntuación de factores que cuentan con una aceptación casi universal son el Sistema Hay (*Hay Guide Chart Profile Method*) y el Plan Nacional de Evaluación de Puestos (*National Position Evaluation Plan*) (antes conocido como el sistema de puntuación de factores de NMTA) de la Management Association of América (MAA).

El método Hay, utiliza tres factores para evaluar los puestos: saber hacer, capacidad para solucionar problemas y responsabilidad. El plan MAA (NMTA) consta de tres unidades independientes: la Unidad I para trabajadores de fábrica pagados por horas; la Unidad II para puestos no exentos de tareas administrativas, técnicas y de servicios; la Unidad III para los puestos exentos de supervisión, profesionales y directivos. El plan MAA (NMTA) propone 11 factores divididos en cuatro grandes categorías (cualificación, esfuerzos, responsabilidades y condiciones del puesto de trabajo).

### **Sistema Escalas y Perfiles Hay**

Saber hacer (*Know-how*). El saber hacer es la suma de todo tipo de cualidades, cualquiera que sea la forma en la que se hayan adquirido, necesarias para tener un

rendimiento laboral aceptable. Esta suma, que incluye el total de la «base de conocimientos» que debe tener un empleado, tiene tres dimensiones:

1. Conocimiento de procedimientos prácticos, técnicas especializadas y disciplinas aprendidas.
2. La capacidad de integrar y armonizar las diferentes funciones incluidas en actividades directivas (operativas, de apoyo y administrativas). Este conocimiento puede utilizarse tanto de forma consultiva como ejecutiva y abarca, en diferentes proporciones, las áreas de organización, planificación, ejecución, control y evaluación.
3. Puesta en práctica de habilidades en el área de las relaciones humanas.

Solución de problemas. Se refiere al tipo de «pensamiento de arranque» requerido en el puesto de trabajo para realizar actividades de análisis, evaluación, creación, razonamiento y extracción de conclusiones. En la medida en que el pensamiento está limitado por normas, influido por los precedentes o precisado por otros, la resolución de problemas se dificulta y, por tanto, el énfasis se situará en el saber hacer.

La resolución de problemas tiene dos dimensiones:

1. El entorno en el que tiene lugar el proceso de razonamiento.
2. El desafío que representa la reflexión a realizar.

Responsabilidad. Se refiere a las acciones y a sus consecuencias. Es el efecto del trabajo medido sobre sus resultados finales. Tiene tres dimensiones:

1. Libertad de acción: el grado de control personal o de los procedimientos y de las orientaciones.
2. Efecto del trabajo sobre los resultados finales.
3. Alcance: representado por las dimensiones económicas de las áreas a las que el puesto afecta más claramente (medido sobre una base anual).

Fuente: Cortesía de Hay Group, Boston, MA.

Factores que determinan la retribución de acuerdo con el Plan Nacional de Evaluación del Puesto (*National Position Evaluation Plan*) de la MAA (Unidad I: los puestos de producción, mantenimiento, almacén, distribución y servicios).

## **Sistema de Puntos por Factores**

### **Habilidad**

1. Conocimiento. Mide el nivel de formación que se aplica en un determinado puesto de trabajo.
2. Experiencia. Mide el tiempo que normalmente se necesita para poder desempeñar los cometidos de un puesto de trabajo sin una supervisión superior a la normal.
3. Iniciativa e ingenuidad. Indica el grado en que se aplica el juicio propio y se toman decisiones en un trabajo.

### **Esfuerzo**

4. Exigencias físicas: Mide la frecuencia e intensidad de levantar materiales pesados, moverlos y trabajar con posturas difíciles en el trabajo.
5. Concentración mental o atención visual. Mide el cansancio en el trabajo, visual o mental, el grado de concentración y la precisión exigidas en el mismo.

### **Responsabilidad**

6. Equipos o procesos. Mide el daño que se produciría por un error o una negligencia a los equipos o procesos que derivaría de.
7. Calidad de los materiales, productos o servicios. Hace referencia a las pérdidas de materiales, productos o servicios que se pueden producir por el deterioro, el desgaste o las negligencias en los procesos, inspecciones, pruebas y prestaciones de servicios.
8. Seguridad de otras personas. Mide si entre las funciones de un puesto de trabajo se incluye la protección de otros frente a posibles lesiones o situaciones de peligro para la salud.

9. Trabajo de otras personas o como miembro de un equipo de calidad/de proceso. Hace referencia al grado de responsabilidad por ayudar, enseñar o dirigir a otros o participar en equipos de calidad o de procesos que afectan a otras operaciones de la empresa. Condiciones laborales

### **Condiciones laborales**

10. Condiciones laborales. Mide el grado de exposición a determinadas condiciones como el polvo, el calor, el ruido o humos.

11. Peligros. Hace referencia al riesgo de lesiones por la manipulación de materiales, herramientas, equipos o por estar trabajando en lugares que pueden seguir siendo peligrosos, incluso después de haber tomado las medidas necesarias de seguridad.

Fuente: MAA (antes NMTA) *National Position Evaluation Plan*.

En ambos sistemas a cada factor se le asigna una escala de valores y niveles o grados. A los factores más importantes se les da una puntuación elevada, mientras que a los de menor peso se les da una puntuación más baja. Por ejemplo, como muestra la Tabla 1, la puntuación más alta posible, según el sistema MAA (NMTA), se da a la experiencia y a cada grado de experiencia se le concede 22 puntos. La puntuación de los otros dos factores relacionados con las habilidades, es de 14 puntos por cada Grado. A todos los demás factores se les asigna cinco o diez puntos por cada grado.

Esta matriz de puntos permite al comité de evaluación asignar una puntuación a cada puesto en función del nivel que le corresponda a cada factor. Por ejemplo, utilizando la tabla del MAA (NMTA) de la Tabla 1, supongamos que el puesto X está clasificado en el quinto nivel de exigencia física (50 puntos), equipos o procesos (25 puntos) y trabajo de otras personas (25 puntos); en el cuarto nivel en concentración visual o mental (20 puntos), condiciones laborales (40 puntos) y peligros (20 puntos); en el segundo nivel de experiencia (44 puntos); en el primer nivel de conocimiento (14 puntos) y de iniciativa e ingenuidad (14 puntos).

El total de puntos que este puesto ha obtenido en el conjunto de los 11 factores determinantes de la retribución del sistema MAA (NMTA) es de 302.

Fase 5: Creación de una jerarquía de puestos.

**Tabla 1. Matriz de puntos para la evaluación de los cargos o puestos de trabajo**

| <b>MATRIZ PUNTOS ASIGNADOS SEGÚN EL GRADO DE LOS FACTORES</b> |                |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Factores</b>   | <b>Grado 1</b> | <b>Grado 2</b> | <b>Grado 3</b> | <b>Grado 4</b> | <b>Grado 5</b> |
| <b>Habilidades</b>  |                |                |                |                |                |
| 1. Conocimiento   | 14             | 28             | 42             | 56             | 70             |
| 2. Experiencia  | 22             | 44             | 66             | 88             | 110            |
| 3. Iniciativa e Ingenio                                       | 14             | 28             | 42             | 56             | 70             |
| <b>Esfuerzo</b>   |                |                |                |                |                |
| 4. Exigencias físicas   | 10             | 20             | 30             | 40             | 50             |
| 5. Concentración visual o mental                              | 5              | 10             | 15             | 20             | 25             |
| <b>Responsabilidad</b>  |                |                |                |                |                |
| 6. Equipo o proceso   | 5              | 10             | 15             | 20             | 25             |
| 7. Material o producto  | 5              | 10             | 15             | 20             | 25             |
| 8. Seguridad de otras personas                                | 5              | 10             | 15             | 20             | 25             |
| 9. Trabajo de otras personas                                  | 5              | 10             | 15             | 20             | 25             |
| <b>Condiciones laborales</b>                                  |                |                |                |                |                |
| 10. Condiciones laborales                                     | 10             | 20             | 30             | 40             | 50             |
| 11. Peligros  | 5              | 10             | 15             | 20             | 25             |

Fuente: MAA (antes NMTA) *national position evaluation plan*.

Tras las cuatro fases que acabamos de describir se puede crear una jerarquía de puestos, es decir, una lista de puestos en función de su valor relativo estimado (del más alto al más bajo).

La Tabla 2 muestra la jerarquía de puestos de oficina en una empresa grande. En la columna 1 de la figura se muestra el total de puntos asignados a cada puesto en orden descendente. Dichas puntuaciones oscilan entre un máximo de 300 puntos para el puesto de representante comercial y un mínimo de 60 puntos para el puesto de recepcionista. Fase 6: Clasificación de los puestos en función de los niveles salariales. Por simplificar, y como último paso del proceso de evaluación, la mayoría de las empresas grandes clasifican los puestos por niveles salariales.

Habitualmente, la jerarquía de puestos de trabajo queda reducida a un número manejable de niveles a los que se les asigna un valor con el fin de determinar dónde se van a situar las líneas de separación entre los diferentes niveles. Por ejemplo, la columna 2 de la Tabla 2 muestra cómo se divide la jerarquía de 18 puestos de trabajo administrativos en cinco niveles.

**Tabla 2. Escala salarial**

| <b>CARGOS</b>                     | <b>PUNTOS</b> | <b>NIVEL SALARIAL</b> | <b>BANDA SALARIAL SEMANAL</b> |          |
|-----------------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------------|----------|
| Representante Comercial           | 300           | 5                     |                               |          |
| Secretaria ejecutiva/Aux. Admón   | 298           | 5                     | \$500,00                      | \$650,00 |
| Secretaria de Dirección           | 290           | 5                     |                               |          |
| Secretaria                        | 230           | 4                     |                               |          |
| Oficial mayor                     | 225           | 4                     | \$450,00                      | \$550,00 |
| Encargado de cobros y pagos       | 220           | 4                     |                               |          |
| Contable                          | 175           | 3                     |                               |          |
| Administrativo general            | 170           | 3                     | \$425,00                      | \$475,00 |
| Secretaria Dpto Jurídico2/Adjunto | 165           | 3                     |                               |          |
| Operador jefe tratamiento textos  | 160           | 3                     |                               |          |
| Operador tratamiento textos       | 125           | 2                     |                               |          |
| Administrativo de compras         | 120           | 2                     | \$390,00                      | \$430,00 |
| Administrativo de nóminas         | 120           | 2                     |                               |          |
| Transcriptor                      | 115           | 2                     |                               |          |

Fuente: Gómez-Mejía. Gestión de Recursos Humanos (2008, p. 397).

**Respuestas de las interrogantes de la investigación**

¿Cuáles son los procedimientos utilizados para evaluar el perfil del ocupante de un cargo en comparación con el perfil del cargo establecido?

La empresa tiene formato para describir las responsabilidades y el perfil de los cargos:

|  |              |
|--|--------------|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO O PUESTO DE TRABAJO:</b> | CÓDIGO CARGO |
| <b>OPERADOR DE PRODUCCIÓN I</b>                  |              |

**Objetivo general:** Cortar las piezas necesarias para la elaboración de los diferentes productos de la empresa garantizando que las mismas cumplan con las especificaciones.

**Reporta a:** Supervisor de Producción/ Gerente de Producción

**Actividades:**

- Dispensar lubricante en la superficie de las láminas a cortar.

- Ajustar guillotina.
- Alimentar las láminas en la guillotina.
- Activar guillotina para ejecutar la operación de corte.
- Retirar los desperdicios generados en el proceso de corte.
- Verificar dimensiones de las piezas cortadas y calidad del corte.
- Garantizar el orden y la limpieza de su sitio de trabajo.
- Cumplir con las normas de seguridad industrial establecidas por la empresa.
- Cualquier otra actividad que le sea asignada.
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa.

**Responsabilidades:**

***Materiales:***

Maneja constantemente equipos y materiales los cuales constituyen su responsabilidad directa.

***Dinero:***

No es requerido.

***Información Confidencial:***

Toda información inherente a materiales utilizados, procesos de fabricación, volúmenes de producción o cualquier otro aspecto relacionado con la empresa son de estricta confidencialidad.

***Toma de Decisiones:***

No es requerido.

### **Supervisión:**

El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante. No ejerce supervisión.

### **Especificación del Cargo**

#### ***Educación y Experiencia***

Bachiller con al menos dos (2) años de experiencia desempeñándose como Operador de Guillotina II.

#### ***Conocimientos, Habilidades y Destrezas requeridos***

- Conocimientos básicos sobre procesos de corte.
- Conocimiento de sistemas métricos
- Conocimiento sobre el uso de cintas métricas y vernier
- Habilidad para utilizar niveles adecuados de voz.
- Habilidad para aplicar la comunicación efectiva y asertiva.
- Habilidad para seguir ordenes orales y escritas.
- Habilidad para tratar con personas.

El formato tiene solo cinco factores: Educación, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas. No tiene incorporado competencias técnicas ni competencias genéricas o actitudinales, esto último es una debilidad; para mejor explicación la selección está basada en pocos factores o requisitos, deduciendo por lo tanto que el proceso es subjetivo.

Recursos Humanos es el área responsable evaluar en comité el proceso de evaluación de los perfiles de los cargos y de los trabajadores.

¿Tiene la empresa una herramienta cuantitativa para evaluar perfiles en el proceso de personal?

El perfil propuesto debe aportar un resultado cuantitativo; y la evaluación cuantitativa determina la diferencia de perfil del Cargo en comparación con el perfil del Trabajador y cuyo resultado es la brecha que debe ser eliminada a través de capacitación y formación.

Los perfiles propuestos son el resultado de la investigación documental de los textos de la autora Martha Alles (2005) y mejoras del investigador presente.

La empresa no utiliza herramienta cuantitativa de perfiles para generar un valor en Grados donde se compare el perfil del cargo requerido en comparación con el trabajador que ocupa el cargo. Se utilizan formatos que no denotan un perfil y el resultado es criterio subjetivo, mediante entrevistas semi-estructuradas.

Cada cargo tiene un perfil, pero en letras y no numérico que permita cuantificar la evaluación. Cada perfil tiene que cuantificar el Grado de cada factor exigido como requisito para cubrir el cargo y esto garantiza objetividad en el uso de herramientas estadísticas.

Hay cargos de la nómina mensual, donde no aplican algún tipo de prueba objetiva, en otras palabras, la decisión es subjetiva. Los cargos de la nómina diaria operativos, se aplica la prueba, pero no se genera un perfil de comparación numérica y gráfica.

¿Cuál es la comparación de perfiles de trabajadores vs. Perfiles de cargos establecidos?

No existe comparación objetiva, la evaluación es una apreciación subjetiva de quien ejecuta aplicación de una prueba práctica.

Cada evaluador debe cuantificar el perfil del trabajador y el área de Recursos Humanos consolida la información, registrando los resultados y proceder a comparar las diferentes evaluaciones.

Se debe generar un reporte comparativo en forma numérica y su respectivo gráfico de la evaluación, si este trabajador tiene alguna brecha en relación al cargo; debe formar parte de un programa de capacitación, formación y desarrollo para garantizar así la eficacia y la eficiencia de la persona en el cargo y lograr los objetivos y metas que establece la organización.

A continuación; como investigador propongo una herramienta cuantificable y que se grafica para realizar la decisión en base a datos numéricos y su respectivo gráfico de comparación.

La Tabla 3, presenta el registro de los grados de cada factor por cada cargo y por cada trabajador para poder hacer la comparación. Al final de la tabla una columna que presenta el cumplimiento en porcentaje en relación al perfil establecido por un comité de evaluación de cargos.

### **Propósito y utilidad de la herramienta**

Este sistema cuantitativo permite:

- **Evalúa de manera objetiva** cuánto se asemeja el perfil del trabajador respecto al perfil establecido para el cargo.
- Detecta **brechas** en los perfiles personales, las cuales deben ser atendidas mediante programas de capacitación y formación.
- Facilita **comparaciones gráficas** mediante diagramas de radar o barras que muestran visualmente las diferencias.
- Genera informes con la **brecha porcentual**, permitiendo decisiones basadas en datos en lugar de juicios subjetivos.

**Tabla 3. Registro grados de la matriz de evaluación de cargos o puestos de trabajo**

| Grados ---->   |                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | TOTAL |         |
|--|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|---------|
| Perfil Cargo vs. Persona Edu Exp ConT Hab Des CompT SupRe SupEj R.mme R.Prod |                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |         |
| #  | # Cargo                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Total | Total   |
| 1  | <b>Ayudante de Limpieza</b>   | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 11    | 100,00% |
| 1  | Carmen Perez                  | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 11    | 100,00% |
| 2  | <b>Operario de Producción</b> | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1  | 18    | 100,00% |
| 2  | Adan Ojeda                    | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1  | 17    | 94,44%  |
| 3  | Felix López                   | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1  | 15    | 83,33%  |
| 4  | Julio Bolívar                 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 16    | 88,89%  |
| 5  | José Hernández                | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 17    | 94,44%  |
| 6  | Juan Castillo                 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 17    | 94,44%  |
| 3  | <b>Ayudante de Despacho</b>   | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 17    | 100,00% |
| 7  | Francisco Perez               | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 14    | 82,35%  |
| 4  | <b>Ayudante de Cadena</b>     | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 17    | 100,00% |
| 8  | Alfredo Arnao                 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 15    | 88,24%  |
| 9  | David Peralta                 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 17    | 100,00% |
| 5  | <b>Vigilante</b>              | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1  | 18    | 100,00% |
| 10   | Ramón González                | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1  | 17    | 94,44%  |
| 6  | <b>Instalador</b>             | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 19    | 100,00% |
| 11   | Julio Borges                  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 19    | 100,00% |
| 11   | <b>Chofer</b>                 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 21    | 100,00% |
| 12   | José Chavez                   | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 20    | 95,24%  |
| 12   | <b>Montacarguista</b>         | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 21    | 100,00% |
| 13   | Hugo Muñoz                    | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 19    | 90,48%  |
| 14   | Felipe Ortiz                  | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 19    | 90,48%  |
| 8  | <b>Operario de Producción</b> | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 20    | 100,00% |
| 15   | Jaime Morillo                 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1  | 15    | 75,00%  |
| 16   | Vladimir Rodríguez            | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1  | 14    | 70,00%  |
| 17   | Hector Perez                  | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2  | 17    | 85,00%  |
| 18   | Nestor Ribas                  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2  | 18    | 90,00%  |
| 9  | <b>Soldador Electropunto</b>  | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3  | 24    | 100,00% |
| 19   | Ernesto Gonzalez              | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2  | 22    | 91,67%  |
| 10   | <b>Almacenista</b>            | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 22    | 100,00% |
| 20   | Luis Lozada                   | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 21    | 95,45%  |
| 13   | <b>Operario de Producción</b> | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3  | 26    | 100,00% |
| 21   | Williams Vasquez              | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2  | 23    | 88,46%  |

Fuente: Empresa Metalmecánica. Elaboración Bruno M. Valera H.

Continuando se presenta la Tabla 4, hoja de cálculo en Excel de Windows que consta de columnas del registro de la variable "X" Perfil del cargo y la variable "Y" Perfil del trabajador. Adicionalmente, una columna donde se calcula utilizando la ecuación de regresión de línea recta

Regresión lineal positiva simple

1. Ecuación de Regresión Línea Recta.

$$\text{Fórmula: } Y_c = a + b(x) \quad (01)$$

En donde:

X = Variable Independiente

Y = Variable Dependiente

a = Valor de la variable dependiente (Y) cuando la variable independiente (X) es igual a cero.

b = Incremento de la variable dependiente (Y), cuando la variable independiente (X) se incrementa en una unidad.

$Y_c$  = Valor estimado de (Y) dado que conozco (X).

Fórmulas:

$$b = \frac{\sum xy - n.\bar{X}\bar{Y}}{\sum x^2 - n.\bar{X}^2} \quad (02)$$

$$a = \bar{y} - b.\bar{x} \quad (03)$$

El valor de X lo representa el perfil del cargo y a partir de este se calcula el valor estimado  $Y_c$  del perfil del trabajador. La tabla 04 presenta una última columna donde se compara el perfil de cargo en comparación al perfil del trabajador.

**Tabla 4. Datos de las variables para análisis estadístico**

| Nº                | X            | Y                 | Yc = -1,5054 + 0,9922 (X) |                   |
|-------------------|--------------|-------------------|---------------------------|-------------------|
|                   | Perfil Cargo | Perfil Trabajador | Yc estimado               | Perfil Ocupante % |
| 1                 | 11           | 11                | 9,41                      | 100,00%           |
| 2                 | 18           | 17                | 16,35                     | 94,44%            |
| 3                 | 18           | 15                | 16,35                     | 83,33%            |
| 4                 | 18           | 16                | 16,35                     | 88,89%            |
| 5                 | 18           | 17                | 16,35                     | 94,44%            |
| 6                 | 18           | 17                | 16,35                     | 94,44%            |
| 7                 | 17           | 14                | 15,36                     | 82,35%            |
| 8                 | 17           | 15                | 15,36                     | 88,24%            |
| 9                 | 17           | 17                | 15,36                     | 100,00%           |
| 10                | 17           | 17                | 15,36                     | 100,00%           |
| 11                | 19           | 19                | 17,35                     | 100,00%           |
| 12                | 21           | 20                | 19,33                     | 95,24%            |
| 13                | 21           | 19                | 19,33                     | 90,48%            |
| 14                | 21           | 19                | 19,33                     | 90,48%            |
| 15                | 20           | 15                | 18,34                     | 75,00%            |
| 16                | 20           | 14                | 18,34                     | 70,00%            |
| 17                | 20           | 17                | 18,34                     | 85,00%            |
| 18                | 20           | 18                | 18,34                     | 90,00%            |
| 19                | 24           | 22                | 22,31                     | 91,67%            |
| 20                | 22           | 21                | 20,32                     | 95,45%            |
| 21                | 26           | 23                | 24,29                     | 88,46%            |
| 22                | 26           | 23                | 24,29                     | 88,46%            |
| 23                | 26           | 24                | 24,29                     | 92,31%            |
| 24                | 26           | 22                | 24,29                     | 84,62%            |
| 25                | 26           | 24                | 24,29                     | 92,31%            |
| 26                | 26           | 25                | 24,29                     | 96,15%            |
| 27                | 19           | 19                | 17,35                     | 100,00%           |
| 28                | 19           | 19                | 17,35                     | 100,00%           |
| 29                | 19           | 18                | 17,35                     | 94,74%            |
| 30                | 19           | 18                | 17,35                     | 94,74%            |
| 31                | 29           | 29                | 27,27                     | 100,00%           |
| 32                | 29           | 29                | 27,27                     | 100,00%           |
| 33                | 29           | 26                | 27,27                     | 89,66%            |
| 34                | 31           | 29                | 29,25                     | 93,55%            |
| 35                | 31           | 30                | 29,25                     | 96,77%            |
| 36                | 41           | 40                | 39,17                     | 97,56%            |
| 37                | 35           | 33                | 33,22                     | 94,29%            |
| 38                | 16           | 15                | 14,37                     | 93,75%            |
| 39                | 23           | 21                | 21,32                     | 91,30%            |
| 40                | 41           | 39                | 39,17                     | 95,12%            |
| 41                | 48           | 47                | 46,12                     | 97,92%            |
| 42                | 31           | 29                | 29,25                     | 93,55%            |
| <b>Promedio =</b> |              | <b>21,95</b>      | <b>21,95</b>              | <b>92,49%</b>     |

Fuente: Programa Excel, elaboración Bruno M. Valera H.

A continuación, la Tabla 5. Representa la escala de evaluación de brecha, el valor resultante es de 92,49 % que la escala lo clasifica 1, cuyo resultado cumple por debajo del 100 % promedio esperado.

**Tabla 5. Escala Evaluación Brecha**

**Promedio = Cumple Por Debajo** **92,49%**  
**Brecha =** **1**

**Escala Evaluación Brecha**

| Mínimo  | Máximo  | Evaluación        | Brecha |
|---------|---------|-------------------|--------|
| 0%      | 79,99%  | No Cumple         | 3      |
| 80%     | 89,99%  | Cumple Mínimo     | 2      |
| 90%     | 94,99%  | Cumple Por Debajo | 1      |
| 95,00%  | 104,99% | Cumple a Nivel    | 0      |
| 105,00% | 110%    | Supera            | 0      |
| 110,00% | 120%    | Sobresale         | 0      |

Fuente: Programa Excel, elaboración Bruno M. Valera H.

El Cuadro 1, Muestra un resumen de cálculo realizado con la herramienta

Análisis de Datos de la hoja de cálculo en Excel

coeficiente de correlación  $r = 0,9842$ ,

coeficiente de determinación  $R = 96,86 \%$ ,

el valor de "a" igual a  $-1,5054$ ; el valor de "b" igual a  $0,9922$ ;

el valor de probabilidad de la prueba de hipótesis igual a  $0,00000$ .

**Cuadro 1. Cuadro resumen. Análisis de datos de la hoja de cálculo en Excel**

**Resumen**

| <i>Estadísticas de la regresión</i>          |            |
|--|------------|
| Coefficiente de correlación múltiple         | 0,98417949 |
| Coefficiente de determinación R <sup>2</sup> | 0,96860926 |
| R <sup>2</sup> ajustado                      | 0,9678245  |
| Error típico                                 | 1,36777672 |
| Observaciones                                | 42         |

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

|           | Grados de libertad | Suma de cuadrados | Media Cuadrado | F          | Valor crítico de F |
|-----------|--------------------|-------------------|----------------|------------|--------------------|
| Regresión | 1                  | 2309,07224        | 2309,07224     | 1234,26128 | 0,000000           |
| Residuos  | 40                 | 74,8325264        | 1,87081316     |            |                    |
| Total     | 41                 | 2383,90476        |                |            |                    |

|              | Coefficientes  | Error típico | Estadístico t | Probabilidad | Inferior 95% |
|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| Intercepción | <b>-1,5054</b> | 0,70026588   | -2,1498202    | 0,03767067   | -2,920735898 |
| Variable X 1 | <b>0,9922</b>  | 0,02824127   | 35,1320548    | 1,0985E-31   | 0,935096198  |

**Ho** = No existe correlación entre la variable "X" Perfil del cargo y la variable "Y" Perfil del trabajador.

**H1** = Si existe correlación entre la variable "X" Perfil del cargo y la variable "Y" Perfil del trabajador.

Probabilidad Observada menor a probabilidad teórica

0,000000 < 0,05

Cae en zona de rechazo

Rechazo la hipótesis nula Ho y

acepto la hipótesis alterna H1

Significa que existe correlación y es significativa

Fuente: Programa Excel, elaboración propia Bruno M. Valera H.

Cuadro 2. Resumen de estadística descriptiva. Variable Perfil Ocupante / trabajador

---

| <i>Variable Perfil Ocupante</i> |              |
|---------------------------------|--------------|
| Media                           | 92,4929%     |
| Error típico                    | 1,0208%      |
| Mediana                         | 94,0179%     |
| Moda                            | 100,00%      |
| Desviación estándar             | 6,62%        |
| Varianza de la muestra          | 0,4377%      |
| Curtosis                        | 2,709508144  |
| Coefficiente de asimetría       | -1,401322733 |
| Rango                           | 30,00%       |
| Mínimo                          | 70,00%       |
| Máximo                          | 100,00%      |
| Suma                            | 3884,70%     |
| Cuenta                          | 42           |
| Nivel de confianza(95,0%)       | 2,0616%      |
| Coefficiente de Variación =     | 7,15%        |

---

Fuente: Programa Excel, elaboración propia Bruno M. Valera H.

**Tabla 6. Perfil Trabajador en comparación Intervalo de confianza del objetivo**

| <b>Perfil Ocupante</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Medio</b> | <b>Máximo</b> | <b>Perfil Ocupante</b> | <b>Objetivo</b> |
|------------------------|---------------|--------------|---------------|------------------------|-----------------|
| 100,00%                | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 100,00%                | 100%            |
| 94,44%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 94,44%                 | 100%            |
| 83,33%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 83,33%                 | 100%            |
| 88,89%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 88,89%                 | 100%            |
| 94,44%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 94,44%                 | 100%            |
| 94,44%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 94,44%                 | 100%            |
| 82,35%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 82,35%                 | 100%            |
| 88,24%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 88,24%                 | 100%            |
| 100,00%                | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 100,00%                | 100%            |
| 100,00%                | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 100,00%                | 100%            |
| 100,00%                | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 100,00%                | 100%            |
| 95,24%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 95,24%                 | 100%            |
| 90,48%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 90,48%                 | 100%            |
| 90,48%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 90,48%                 | 100%            |
| 75,00%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 75,00%                 | 100%            |
| 70,00%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 70,00%                 | 100%            |
| 85,00%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 85,00%                 | 100%            |
| 90,00%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 90,00%                 | 100%            |
| 91,67%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 91,67%                 | 100%            |
| 95,45%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 95,45%                 | 100%            |
| 88,46%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 88,46%                 | 100%            |
| 88,46%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 88,46%                 | 100%            |
| 92,31%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 92,31%                 | 100%            |
| 84,62%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 84,62%                 | 100%            |
| 92,31%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 92,31%                 | 100%            |
| 96,15%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 96,15%                 | 100%            |
| 100,00%                | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 100,00%                | 100%            |
| 100,00%                | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 100,00%                | 100%            |
| 94,74%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 94,74%                 | 100%            |
| 94,74%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 94,74%                 | 100%            |
| 100,00%                | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 100,00%                | 100%            |
| 100,00%                | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 100,00%                | 100%            |
| 89,66%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 89,66%                 | 100%            |
| 93,55%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 93,55%                 | 100%            |
| 96,77%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 96,77%                 | 100%            |
| 97,56%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 97,56%                 | 100%            |
| 94,29%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 94,29%                 | 100%            |
| 93,75%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 93,75%                 | 100%            |
| 91,30%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 91,30%                 | 100%            |
| 95,12%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 95,12%                 | 100%            |
| 97,92%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 97,92%                 | 100%            |
| 93,55%                 | 90,4313%      | 92,4929%     | 94,5545%      | 93,55%                 | 100%            |

Fuente: Programa Excel, elaboración propia Bruno M. Valera H.

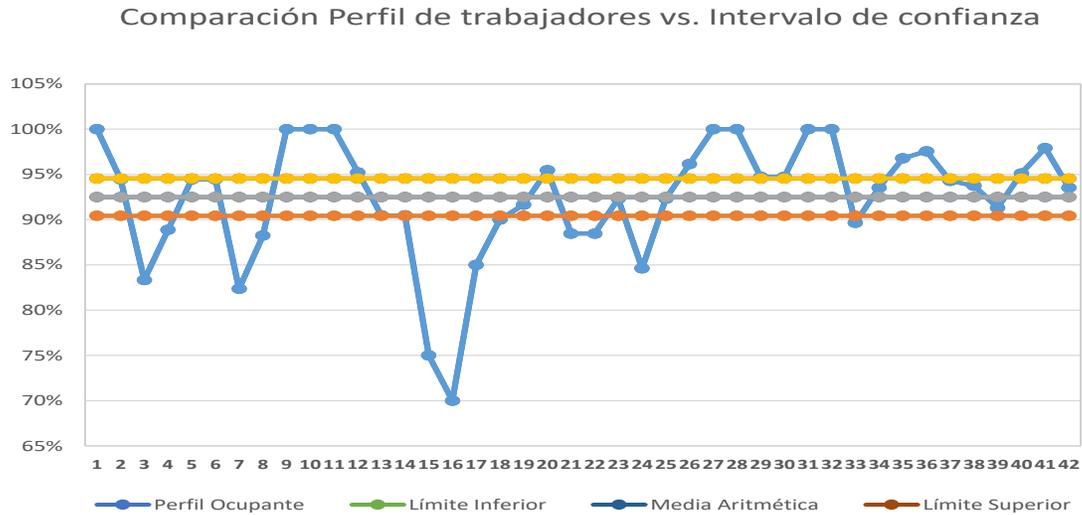


Figura 1. Comparación perfil trabajador vs. intervalo de confianza

Fuente: Programa Excel, elaboración propia Bruno M. Valera H.

Cuadro 3. Análisis varianza. variable perfil trabajador vs. objetivo: perfil cargo

| Análisis de varianza de un factor  |               |             |            |              |                      |             |
|--|---------------|-------------|------------|--------------|----------------------|-------------|
| RESUMEN  |               |             |            |              |                      |             |
| Grupos   | Cuenta        | Suma        | Promedio   | Varianza     |                      |             |
| Columna 1  | 42            | 3884,70%    | 92,4929%   | 0,4377%      |                      |             |
| Columna 2  | 42            | 4200,00%    | 100,00%    | 0,00%        |                      |             |
| ANÁLISIS DE VARIANZA   |               |             |            |              | 0,05                 | 3,957388322 |
| Origen de las Suma de cu   | Grados de lib | Promedio de | F          | Probabilidad | Valor crítico para F |             |
| Entre grupos   | 0,118348      | 1           | 0,11834812 | 54,0806595   | 0,00000              | 3,957388322 |
| Dentro de los  | 0,179446      | 82          | 0,00218836 |              |                      |             |
| Total  | 0,297794      | 83          |            |              |                      |             |
| <p>Ho = No hay diferencia entre los valores observados y los valores esperados</p> <p>H1 = Si hay diferencia entre los valores observados y los valores esperados</p> <p>P Observado es menor que P teórico</p> <p>0,00000 &lt; 0,05 Cae en zona de rechazo</p> <p>Cae en zona de rechazo</p> <p>Rechazo la hipótesis nula Ho y acepto la hipótesis alterna H1</p> <p>Hay diferencia significativa entre el promedio 92,49% y el promedio esperado de 100%</p> |               |             |            |              |                      |             |

Fuente: Programa Excel, elaboración Bruno M. Valera H.

## **CONCLUSIONES**

La diferencia en perfil es de 92,49%. Luego se clasifica la brecha del cargo versus el trabajador, existe una (1) brecha entre los trabajadores y sus respectivos cargos.

Seguidamente se realizó el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson arrojando como resultado 0,9842, que significa alto grado de correlación; y el coeficiente de determinación igual a 96,86 %; que significa lo siguiente: el perfil del cargo determina o influye en un 96,86 % al perfil del trabajador; explicando al contrario significa que el perfil del trabajador depende en un 96,86 % del perfil del cargo.

En conclusión, existe un alto grado de correlación entre el perfil de los trabajadores y el perfil del cargo; y existe alta dependencia.

Arroja un valor crítico de F en términos de probabilidad que es 0,0000, que al compararlo con 0,05 arroja como resultado que sí hay correlación entre el perfil del cargo, variable X, y la variable Y, perfil del trabajador.

La correlación es significativa.

En un análisis de la variable Perfil del trabajador, se observa un coeficiente de variación de 7,15%; es una variación no muy grande, un tanto significativa.

Y ahí se arroja el resultado de la media aritmética de 92,49% con un coeficiente de curtosis positivo que indica que es alta igual a 2,71; que demuestra que es apuntada hacia los valores del promedio.

Con un coeficiente de asimetría negativo de -1,40; este demuestra que están concentrados hacia el lado izquierdo de la mediana, el promedio es 92,42 % porque este valor es menor que el valor de la mediana igual a 94,02 %.

No es un buen indicador porque el promedio teórico es de 100%.

Un análisis de perfil del ocupante vs. intervalo de confianza.

La comparación gráficamente demuestra los valores que están fuera del intervalo de confianza.

Conclusión, hay que mejorar los perfiles de los trabajadores para que estén dentro del intervalo de confianza.

Luego un análisis de varianza de un solo factor que es el factor de la diferencia entre el promedio de los perfiles y los perfiles de los trabajadores.

La prueba de hipótesis arroja que hay una probabilidad de 0,000000 que es menor o igual al 5%. Indica que cae en zona de rechazo y entonces se rechaza la hipótesis nula que dice no hay diferencia entre los valores observados y los valores esperados; perfil promedio de los cargos 100 % y el promedio de los trabajadores en un 92,49 %.

Se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna de que sí hay diferencia entre los valores observados y los valores esperados.

Hay diferencia significativa entre el promedio de 92,49% de los trabajadores y el promedio esperado de los cargos de 100%.

Se obtuvo una ecuación de regresión.

Ésta refleja el valor de "a" de la ecuación que es la constante, el valor de la ordenada en el origen y dio como resultado -1,5054 y la tangente del ángulo dio como resultado 0,9922.

En conclusión, por cada punto que incremente el perfil del cargo en consecuencia el perfil de la persona se incrementa en 0,9922.

Hay una correlación significativa positiva, en términos de probabilidad la prueba de hipótesis que hay correlación; el resultado de la ecuación es  $Y_c = -1,5054 + 0,9922 \cdot (x)$ ; esta ecuación puede ser utilizada para hacer estimaciones los perfiles de los cargos y sirve para hacer mejora para llegar a 100%.

## REFERENCIAS

- Alles, Martha Alicia (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Segunda edición. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Berenson, Mark L.; Krehbiel, Timothy C. y Levine, David M. (2014). *Estadística para Administración*. Sexta edición. Editorial Pearson Educación de México.
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Dessler, Gary (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Onceava Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Dolan Simón, Valle Ramón, Jackson Susan, Schuler Randall (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Gómez-Mejía, Luis, Balkin, David y Cardy, Robert (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Pearson-Prentice Hall. Madrid, España.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del P (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Levin, Richard y Rubin, Davis (2010). *Estadística para administración y economía*. Séptima edición. Editorial Pearson Educación de México.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Pearson Educación de México.
- Wagner, John y Hollenbeck, John (2004). *Comportamiento Organizativo*. Cuarta Edición. International Thomson. Editores Spain Paraninfo, S.A. Madrid, España.



## ¿DE LA HUMANIDAD AL POSTHUMANISMO?: LA DIGITALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS, PERSONAS Y SOCIEDAD

FROM HUMANITY TO POSTHUMANISM?: DIGITALIZATION IN BUSINESSES, PEOPLE AND SOCIETY

Rubén Argenis Castillo Oropeza <sup>1</sup>

### RESUMEN

La transformación digital está referida al proceso mediante el cual una empresa, un individuo o la sociedad en su conjunto adoptan tecnologías digitales para mejorar sus operaciones, servicios y capacidades. Este cambio implica la integración de nuevas tecnologías como el análisis de datos, la inteligencia artificial, la automatización, la nube, la movilidad, entre otras, para optimizar sus procesos y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y efectiva. En este orden de ideas, este trabajo pretende reflexionar si se está ante una evolución del humanismo al posthumanismo en el contexto de la transformación digital, sobre cómo la tecnología está impactando la forma en que se concibe y se vive la humanidad. Se aborda desde el paradigma positivista, con un enfoque racionalista, siguiendo una metodología inductiva - deductiva, y la técnica de análisis racional de contenido, en un diseño de investigación documental. El humanismo contribuye a la formación de valores éticos que guían a los individuos en la toma de decisiones fundamentadas y fomentan una sociedad más justa y armoniosa, aboga por la dignidad, libertad y autonomía humanas. Sin embargo, con la aparición de tecnologías cada vez más avanzadas, surge la cuestión de si estamos evolucionando hacia una etapa posthumana, donde la tecnología se integra tan profundamente en la vida que redefine lo que significa ser humano por las cantidades ingentes de información que consume, independientemente de la calidad de esa información. Se concluye que hay que volver al humanismo, a la ética y a los valores fundamentales, además, el respeto por los demás y que las nuevas tecnologías surjan como grandes aliadas.

**Palabras clave:** transformación digital, humanismo, posthumanismo, tecnologías disruptivas, digital.

### ABSTRACT

Digital transformation refers to the process by which a company, an individual or society as a whole adopts digital technologies to improve their operations, services and capabilities. This change involves the integration of new technologies such as data analysis, artificial intelligence, automation, cloud, mobility, among others, to optimize its processes and achieve its objectives more efficiently and effectively. In this order of ideas, this work aims to reflect on whether we are facing an evolution from humanism to posthumanism in the context of digital transformation, on how technology is impacting the way in which humanity is conceived and lived. It is approached from the positivist paradigm, with a rationalist approach, following an inductive-deductive methodology, and the technique of rational content analysis, in a documentary research design. Humanism contributes to the formation of ethical values that guide individuals in making informed decisions and promote a more just and harmonious society, advocating for human dignity, freedom and autonomy. However, with the emergence of increasingly advanced technologies, the question arises as to whether we are evolving towards a post-human stage, where technology is so deeply integrated into life that it redefines what it means to be human because of the massive amounts of information it consumes, regardless of the quality of that information. It is concluded that we must return to humanism, ethics and fundamental values, in addition, respect for others and that new technologies emerge as great allies.

**Keywords:** digital transformation, humanism, posthumanism, disruptive technologies, digital.

**JEL:** Z190

**Fecha de recepción:** 10 de enero 2025

**Fecha de aceptación:** 10 de marzo de 2025

<sup>1</sup> Director de la Cámara de Industriales del Estado Carabobo, Valencia, Venezuela. Correo electrónico: ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1545-5211> [ruben.castillo70@gmail.com](mailto:ruben.castillo70@gmail.com).

## **INTRODUCCIÓN**

El mundo empresarial está experimentando constantes cambios y transformaciones debido a la digitalización y la aparición de nuevas tecnologías. Sin embargo, estos cambios no se limitan solo a las organizaciones empresariales, sino que alcanzan también a las personas y a la sociedad en general. Ante este panorama, las empresas deben adaptarse y adoptar estrategias disruptivas para mantenerse competitivas en el mercado, de manera transversal con el individuo y la sociedad. En este contexto, los valores humanísticos juegan un papel fundamental en el éxito de las organizaciones.

El ser humano, viene teniendo una relación con las tecnologías disruptivas que le ha modificado la manera en que se relaciona entre sí y con el mundo que los rodea. Desde las redes sociales hasta las plataformas de colaboración en línea, la tecnología ha ampliado las posibilidades de interacción, lo que viene cambiando las relaciones humanas y la forma en que se concibe la comunidad y la sociedad.

En este sentido, Rey (2024) destaca que a la tecnología hay que darle sentido, ya que a través de esta se puede impactar de manera positiva a las personas, más aún cuando está centrada en el ser humano. Antes de la crisis de la pandemia del coronavirus, la tecnología era el centro de nuestra vida. Ahora es válido desconectarse y volver a los valores y a la familia.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El desarrollo de esta investigación se inscribe dentro del paradigma positivista, por el alto interés por la verificación del conocimiento a través de un proceso racional y objetivo, con un énfasis en la investigación científica y empírica para analizar y comprender fenómenos sociales, con un enfoque racional, porque implica seguir un proceso riguroso y reflexivo que incluye la definición clara del problema de investigación, con una metodología inductiva – deductiva, al centrarse en la interpretación de textos o fenómenos culturales y sociales, con el objetivo de determinar con argumentos racionales, las ventajas de los valores humanísticos en un contexto más amplio. Aplicada a la transformación digital y su impacto en las

empresas, individuo y la sociedad en general. Esta metodología se vuelve fundamental para entender el impacto de estas innovaciones en la sociedad, la economía y la ética.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### La transformación digital en el contexto empresarial, el individuo y la sociedad en general:

La transformación digital es el proceso de integrar tecnología digital en todas las áreas de una organización para mejorar sus operaciones y ofrecer un mejor valor a sus clientes. Implica la adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el big data, la nube, la automatización, entre otros, para optimizar procesos, aumentar la eficiencia y crear nuevas oportunidades de negocio. La transformación digital también implica un cambio cultural y organizativo para adaptarse a un entorno digital en constante evolución.

En este sentido, Nolasco, Espinoza y Choque (2023), consideran que la transformación digital representa un cambio estratégico y profundo en las organizaciones y afirman que no es una simple adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino que implica una reinención radical en la forma en que una empresa opera y se relaciona con sus clientes, empleados y socios. Es decir, plantea un cambio en la cultura corporativa.

Hoy la transformación digital no es una elección, sino una exigencia empresarial fundamental. Las organizaciones están obligadas a adaptarse e instrumentar las nuevas tecnologías o arriesgarse a quedarse atrás en un mundo donde la tecnología y las expectativas de los consumidores están en constante evolución. Por eso se afirma que la transformación digital genera un impacto significativo en las empresas, las personas y la sociedad en general destacándose lo siguiente:

#### 1. Empresas:

- **Eficiencia operativa:** la automatización de procesos y la implementación de tecnologías digitales permiten a las empresas ser más eficientes en la forma en que operan para realizar las rutinas más rápido, de forma más precisa y a menor

costo, al eliminar las ineficiencias y dificultades internas que ralentizan y complican los procesos del negocio e inducen al error. En este orden de ideas, Drucker (1999), nos recuerda que todos estos cambios son canalizados por el gerente y considera que el valor de un ejecutivo depende de la capacidad para hacer bien las cosas correctas.

- **Innovación:** La transformación digital fomenta la innovación al permitir a las empresas desarrollar nuevos productos, servicios y modelos de negocio, lográndose a través de lo siguiente; a) El acceso a nuevas tecnologías implica adoptar y utilizar tecnologías innovadoras que pueden impulsar la creación de productos y servicios novedosos; b) La mejora de la eficiencia operativa puede llevar a identificar oportunidades de mejora y automatización, lo que libera recursos para la innovación; c) La recopilación y análisis de datos permite seleccionar datos en tiempo real y analizarlos para obtener información valiosa que puede utilizarse para identificar tendencias y oportunidades de innovación; d) La colaboración y agilidad puede lograrse con herramientas digitales como la nube y las plataformas de colaboración que facilitan el trabajo en equipo y la agilidad en la toma de decisiones, favoreciendo la creatividad y la innovación y e) El establecer una mejor conexión con los clientes permite a las empresas conocer sus necesidades y preferencias, lo que puede conducir al desarrollo de soluciones innovadoras que satisfagan sus demandas de forma más efectiva.
- **Analítica de datos:** La capacidad de recolectar y analizar datos de forma rápida y precisa ayuda a las empresas a tomar decisiones basadas en información concreta.

## **2. Personas:**

- **Acceso a la información:** La transformación digital ha democratizado el acceso a la información, permitiendo a las personas aprender y crecer de manera autodidacta, tal y como lo describe Benkler (2015), quien centra su discurso en la economía de la información y el acceso abierto en la era digital.

- **Flexibilidad laboral:** La digitalización ha facilitado el trabajo remoto y horarios flexibles, brindando a las personas mayor equilibrio entre la vida laboral y personal.
- **Desarrollo de habilidades:** Con la transformación digital, se requiere que las personas adquieran nuevas habilidades digitales para mantenerse relevantes en el mercado laboral. Así lo reconocen Ibáñez, Castillo y Mujica (2023)

### 3. Sociedad:

- **Conectividad:** La digitalización ha conectado a las personas en todo el mundo, facilitando la comunicación y colaboración a nivel global.
- **Acceso a servicios:** La transformación digital ha permitido mejorar el acceso a servicios como la educación en línea, la telemedicina, el comercio electrónico, entre otros.
- **Impacto medioambiental:** Al reducir el uso de papel y optimizar procesos, la transformación digital puede contribuir a la reducción del impacto medioambiental.

En este contexto, la transformación digital está redefiniendo la forma en que las empresas operan, las personas trabajan y la sociedad se relaciona, creando oportunidades para la mejora y el crecimiento en diversos aspectos, tales como las nuevas oportunidades de negocios y nuevos empleos que se están desarrollando con el avance de estas tecnologías disruptivas.

### **El Humanismo: Una mirada desde las tecnologías disruptivas**

El humanismo lo define la Real Academia Española (2014) como una doctrina o actitud vital basada en una concepción integradora de los valores humanos que cultiva el conocimiento de las letras humanas y que se desarrolla como un movimiento renacentista que propugna el retorno a la cultura grecolatina como medio de restaurar los valores humanos.

El ser humano, viene teniendo una relación con las tecnologías disruptivas que le ha modificado la manera en que se relaciona entre sí y con el mundo que los rodea. Desde las redes sociales hasta las plataformas de colaboración en línea, la tecnología ha ampliado las posibilidades de interacción, lo que viene cambiando las relaciones humanas y la forma en que se concibe la comunidad y la sociedad.

En este orden de ideas, Rey (2024), expresa que de la relación de las personas con la tecnología se destacan siete características de la cultura actual: la urgencia por la satisfacción, la tecnología como el centro de la ecuación, la inmediatez, la falta de profundización y pensamiento crítico, la ansiedad, la intoxicación y el aislamiento social. Afirma que las tecnologías han llegado de manera transversal a nuestra vida, y que no hay un solo sector que no haya tenido, o vaya a tener, un impacto de estas tendencias digitales.

Por eso, prosigue Rey (2024) destacando que a la tecnología hay que darle sentido, ya que a través de esta se puede impactar de manera positiva a las personas, más aún cuando está centrada en el ser humano. Antes de la crisis de la pandemia del coronavirus, la tecnología era el centro de nuestra vida. Ahora es válido desconectarse y volver a los valores y a la familia.

Esa relación con la tecnología actual puede tener varios impactos en el humanismo. Que se pueden resumir en los siguientes:

**1. Conectividad global:** La tecnología ha permitido una mayor interconexión entre las personas en todo el mundo, lo que puede fomentar una mayor empatía y comprensión entre las culturas. Esto puede fortalecer los valores humanistas de tolerancia, respeto y solidaridad.

**2. Acceso a la información:** Gracias a internet y las tecnologías de la información, las personas tienen acceso a una cantidad masiva de información y conocimiento. Esto puede promover la educación y el pensamiento crítico, aspectos fundamentales del humanismo.

**3. Desafíos éticos:** La tecnología también plantea desafíos éticos relacionados con la privacidad, la manipulación de la información y la desigualdad en el acceso a la tecnología. Es importante abordar estos problemas desde una perspectiva humanista que priorice el bienestar y la dignidad de las personas.

**4. Automatización y empleo:** El avance tecnológico, como la inteligencia artificial y la automatización, puede tener un impacto en el mercado laboral y la distribución de la riqueza. Es crucial abordar estos cambios desde una perspectiva humanista que garantice la equidad y el respeto por los derechos de los trabajadores.

La tecnología actual puede ser una herramienta poderosa para promover los valores humanistas, siempre y cuando se utilice de manera ética y responsable, teniendo en cuenta el impacto que puede tener en la sociedad y en la dignidad de las personas.

### **El desafío de la tecnología sobre el humanismo y el desarrollo del posthumanismo**

El posthumanismo es un enfoque filosófico y cultural que cuestiona la centralidad y la superioridad del ser humano en el mundo, abriendo la posibilidad de nuevas formas de entender la relación entre humanos, tecnología y el entorno, cuyas características se pueden resumir en:

**1. Superación de la dualidad humano/tecnología:** En el posthumanismo, se desdibujan las fronteras entre lo humano y lo tecnológico, sugiriendo que la tecnología no es simplemente una herramienta externa, sino que puede ser una extensión de los seres humanos y una parte integral de su existencia.

**2. Cuestionamiento de la identidad y la singularidad:** Desafía las concepciones tradicionales de la identidad humana y la unicidad, planteando la posibilidad de múltiples formas de ser y existir que van más allá de la biología y la individualidad.

**3. Exploración de la cibercultura y la biotecnología:** Se interesa por cómo la tecnología, como la inteligencia artificial, la realidad virtual o la ingeniería genética, está

transformando la experiencia humana y plantea nuevas posibilidades de evolución y mejora.

**4. Ética y responsabilidad:** A medida que la tecnología avanza y las fronteras entre lo humano y lo no humano se vuelven más difusas, el posthumanismo también plantea preguntas éticas sobre el poder, la autonomía y la responsabilidad en un mundo cada vez más tecnológico.

El posthumanismo invita a repensar nuestras concepciones tradicionales sobre la humanidad y a considerar cómo las tecnologías contemporáneas están transformando nuestra comprensión de lo que significa ser humano. Es un campo de estudio que desafía las nociones establecidas y abre nuevas perspectivas sobre el futuro de la humanidad y su relación con la tecnología.

En este sentido, Tatulyan (2023) explora la noción de posthumanismo y su impacto en la sociedad contemporánea. Sugiere que la idea de posthumanismo va más allá de una simple evolución tecnológica y plantea la posibilidad de una transformación radical en la condición humana, reflexionando sobre cómo esta transformación afectará nuestra percepción de la identidad, la conciencia y la ética, cuestionando las bases mismas de la humanidad.

Como se ha descrito, en la actualidad, las tecnologías disruptivas han revolucionado la forma en que las empresas operan y compiten en el mercado, presentando desafíos significativos para la gerencia en términos de requerir nuevas competencias que persigan exitosamente, adaptación, innovación y liderazgo estratégico, entre otros.

Esta mejora en la competencia global, puede generarse al ofrecerte nuevas formas de llegar a clientes potenciales en todo el mundo, mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y acelerar la innovación. Al adoptar tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas o la realidad aumentada, se puede expandir el alcance y ofrecer productos y servicios más personalizados y adaptados a las necesidades de los mercados internacionales, lo que ayuda a diferenciarse y destacarse frente a los competidores. Además, estas tecnologías pueden facilitar la colaboración y la

comunicación con equipos y socios en diferentes partes del mundo, permitiendo aprovechar talento y recursos globales para impulsar el crecimiento de la empresa. Por esto, las tecnologías disruptivas pueden transformarse en una herramienta poderosa para competir en los mercados globales y alcanzar el éxito a nivel internacional, en un marco de los valores del humanismo.

Para apoyar esta adopción de tecnologías disruptivas y poder aprovechar las oportunidades que se generan y minimizar las amenazas será necesaria una auténtica revolución en las capacidades organizacionales, donde las habilidades personales y organizacionales estén alineadas y ganadas a la instrumentación favorable, generando así, como una verdadera transformación de las organizaciones, tal y como lo comentan Ibáñez, Castillo y Mujica (2023).

Una de las oportunidades que se presentan está referida a la cuarta revolución industrial que puede abrir una ventana de oportunidades a las empresas. Sin embargo, para que esta enorme ola de cambios sea usufructuada, es necesario contar con un liderazgo empático como un valor del humanismo, que enfrente y proponga establecer mecanismos de motivación y capacitación, de manera que permita aprovechar e impulsar las nuevas tecnologías de modo transversal en la economía y ayude a que su aparición signifique un verdadero progreso para el conjunto de la sociedad, evitando que su introducción y diseminación implique profundizar en las desigualdades.

## **CONCLUSIONES**

La adopción de tecnologías disruptivas en el mundo empresarial, individual y en la sociedad, plantea retos y desafíos en la relación de las personas con estas tecnologías, destacándose elementos de la cultura actual como la urgencia por la satisfacción, la tecnología como el centro de la ecuación, la inmediatez, la falta de profundización y pensamiento crítico, la ansiedad, la intoxicación y el aislamiento social.

Las tecnologías han llegado de manera transversal a nuestra vida, y no hay un solo sector que no haya tenido, o vaya a tener, un impacto de estas tendencias digitales. Para abordar estos elementos, debemos mantenernos dentro de los valores compartidos por la corriente humanista.

Se concluye que los líderes del cambio deben mantenerse dentro de los lineamientos y estrategias establecidas por el humanismo, destacando que las nuevas tecnologías deben ser aliadas del ser humano con sus valores éticos. Por lo que las nuevas competencias para la adecuación y adopción de las tecnologías disruptivas permitirán logros como reducción de costos laborales, mayor flexibilidad y reducción del tiempo de entrega de productos al mercado, de tareas peligrosas (tratamiento de pacientes o automatización del trabajo manual), crecimiento de la productividad, productos de mayor calidad; cirugías más seguras y mejor calidad de vida para las personas mayores y con discapacidad; nuevos retos en términos de empleo y educación, así como más amigable con la naturaleza.

## **REFERENCIAS**

- Benkler, Y. (2015). La riqueza de las redes. Como la producción social transforma los mercados y la libertad. Traductores: (M. Portillo, N. Bachmakov, V. Cabello, ..., y L. Zetón. Trads.). España: Icaria editorial, s. a.
- Drucker, P. (1999). El ejecutivo eficaz. (H. Laurora, Trad.). Buenos Aires. Argentina. Editorial Sudamericana, S.A.
- Ibáñez, N; Castillo, R; Mujica, M. (2023). Epistemología de la Gerencia y sus Metodos. Valencia. Venezuela: Universidad de Carabobo. 4ª ed.
- Nolasco, M. Espinoza, S. y Choque, R. (2023). Innovación y transformación digital en la empresa. Ecuador. Editorial: Acvenisproh Ediciones.
- Real Academia Española, (2014). Diccionario de la lengua española. España. Editorial: Autor. 23ª Ed.
- Rey, M. (2024). Humanismo en tiempos de crisis: Una mirada desde la comunicación y la tecnología. Documento consultado el 20 de junio de 2024 en la World Wide Web: <https://www.usergioarboleda.edu.co/noticias/humanismo-en-tiempos-de-crisis-una-mirada-desde-la-comunicacion-y-la-tecnologia/>
- Tatulyan, M. (2023). El posthumanismo o el exilio radical. España: Editorial Experimenta.

## LOS LÍMITES PARA EL EJERCICIO DEL PODER POR LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE PESOS Y CONTRAPESOS

### THE LIMITS TO THE EXERCISE OF POWER BY PRIVATE ORGANIZATIONS THROUGH A SYSTEM OF CHECKS AND BALANCES

Rosibel Grisanti <sup>1</sup>

#### RESUMEN

Se ha realizado una investigación en torno al tema del ejercicio del poder por las organizaciones empresariales privadas, para indagar sobre las distintas facetas que presenta en las Ciencias Administrativas y Gerenciales. En tal sentido, observamos las modalidades de distribuirse el poder en las empresas y cómo es ejercido el mismo, tanto en el interior de la organización, como su impacto en el exterior, en lo atinente a su influencia en las políticas públicas y al ejercicio de potestades públicas. Ahora bien, el objetivo del artículo es indagar si resulta procedente la aplicación del principio político del sistema de pesos y contrapesos (*checks and balances*), para contener el poder y lograr un equilibrio en su ejercicio, en el ámbito de las organizaciones empresariales del sector privado. El abordaje metodológico es cualitativo, se ha realizado una investigación analítica y de desarrollo conceptual. La discusión se centra en develar cómo la aplicación del mencionado principio político se puede efectuar través de mecanismos desarrollados por estas ciencias sociales del ámbito empresarial. Los hallazgos evidenciaron la importancia de una formación especial que debe tener la gerencia de estas organizaciones privadas, en cuanto al conocimiento sobre tales límites del poder y los efectos de las actuaciones que les corresponde realizar como autoridades, para contribuir con el desarrollo regional, teniendo por norte una buena gobernanza.

**Palabras clave:** empresa privada, pesos y contrapesos.

#### ABSTRACT

Research has been carried out on the topic of the exercise of power by private business organizations, to investigate the different facets it presents in Administrative and Management Sciences. In this sense, we observe the ways in which power is distributed in companies and how it is exercised both inside the organization and its impact abroad, in terms of its influence on public policies and the exercise of powers. public. Now, the objective of the article is to investigate whether the application of the political principle of the system of checks and balances is appropriate, to contain power and achieve a balance in its exercise, in the field of business organizations in the sector. private. The methodological approach is qualitative, analytical research and conceptual development have been carried out. The discussion focuses on revealing how the application of the aforementioned political principle can be carried out through mechanisms developed by these social sciences in the business field. The findings showed the importance of special training that the management of these private organizations must have, in terms of knowledge about such limits of power and the effects of the actions that they must carry out as authorities, to contribute to regional development, taking into account north good governance.

**Keywords:** private company, checks and balances, power.

**JEL:** K130

**Fecha de recepción:** 10 de noviembre 2024 **Fecha de aceptación:** 15 de marzo de 2025

<sup>1</sup> Abogada (Universidad de Carabobo), Especialista en Derecho Administrativa y Derecho Procesal (Universidad Católica Andrés Bello). Profesora de la Universidad de Carabobo, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Cátedra de Derecho. ID ORCID: [0009-0000-6200-5913](https://orcid.org/0009-0000-6200-5913), Correo electrónico: [rosigri@gmail.com](mailto:rosigri@gmail.com).

## **INTRODUCCIÓN**

En este estudio abordamos el tema atinente al sentido y alcance del ejercicio del poder por las empresas privadas, en el ámbito de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, y su necesaria limitación mediante mecanismos propios de estas disciplinas sociales. Al respecto, se quiere investigar el papel de las organizaciones empresariales en cuanto al impacto que tienen en las políticas públicas, así como en la gestión de servicios públicos –para lo cual se les ha atribuido potestades públicas–, y la contribución al desarrollo regional, para lograr un Estado desarrollista y no depredador. En tal sentido, se trata de extrapolar al ámbito privado del ejercicio del poder por el sector empresarial, los planteamientos que se han hecho en el sector público, en cuanto a los límites necesarios que deben existir para contener al poder: un sistema de pesos y contrapesos (*checks and balances*), y evitar que sea ejercido para satisfacer los intereses de las élites empresariales, en desmedro del interés general.

En lo que respecta a los antecedentes del estudio, he hallado trabajos sobre el ejercicio del poder en las empresas, que se han circunscrito al aspecto organizacional, interno. Y en el ámbito externo, existen importantes estudios sobre la influencia del sector empresarial en las políticas públicas, y el rumbo que toma el Estado según sea la intensidad del poder ejercido por las élites empresariales, distinguiéndose las élites desarrollistas de las depredadoras.

Mas, no he encontrado ningún trabajo, a nivel nacional o internacional, en el área de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, que aborde el tema de la extrapolación al ámbito empresarial privado del principio político relativo al sistema de pesos y contrapesos para equilibrar el ejercicio del poder, formulado magistralmente por Montesquieu, en su obra *El Espíritu de las Leyes* (publicada en 1748), al desarrollar el principio de la separación de poderes, en lo atinente al poder público o poder del Estado; principios que han sido establecidos jurídicamente en las constituciones de los Estados Modernos (ya sean liberales o sociales), al regular el ejercicio del Poder Público.

En efecto, Montesquieu (1984) puso de relieve la importancia de que “el poder debía ser controlado por el poder”, y en tal sentido planteó el modelo tripartito para la distribución del poder del Estado. Este modelo propugna el equilibrio de los poderes públicos, y se fundamenta en el magistral principio político para contener el poder: mediante un sistema de pesos y contrapesos (“*checks and balances*”).

Si bien el jurista italiano Ferrajoli (2011) se ha referido directamente a la aplicación, para los poderes privados, de la tesis enunciada por Montesquieu para los poderes públicos, “porque a falta de límites legales, el poder tiende a acumularse en formas absolutas” (p. 93), su tesis se ubica en el campo del Derecho, al desarrollar una teoría general del garantismo frente a lo que este autor denomina los poderes salvajes y la necesidad de establecer límites legales. Mas, el enfoque que se ha dado en este estudio, plantea la aplicación de límites reales al ejercicio del poder de parte de las élites empresariales y las grandes empresas, en el ámbito de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, a través de mecanismos que permitan a los distintos actores empresariales influir en las políticas públicas en beneficio de la sociedad y evitar que prevalezcan los intereses particulares de las camarillas y de quienes gobiernan.

En tal sentido, un elemento fundamental para lograr el establecimiento de tales límites viene representado por una gerencia bien preparada, formada en el amplio espectro de conocimientos que involucra el ejercicio del poder por las empresas privadas. De tal suerte, que los mismos actores empresariales puedan hacer efectivos los mecanismos que existen para limitar el poder de las élites, y evitar que se instaure un Estado depredador.

El objetivo general de este artículo es determinar la viabilidad de aplicar el principio político del sistema de pesos y contrapesos (*checks and balances*) para controlar el poder que ejercen las empresas privadas, con la finalidad de limitar la influencia de las élites empresariales para beneficio de sus propios intereses y lograr el desarrollo regional, mediante la aplicación de políticas públicas en beneficio del bien común; y a la vez limitar el ejercicio de las potestades públicas que ejercen las organizaciones

privadas al gestionar un servicio público, temiendo siempre por norte los derechos y garantías de los ciudadanos.

Los objetivos específicos están dirigidos a: 1) Precisar el sentido y alcance del ejercicio del poder por las organizaciones empresariales. Y al respecto, definir el poder como instrumento, cómo se ejerce el poder en el interior de la empresa; y el ejercicio del poder con efectos en la sociedad. 2) Analizar las modalidades del ejercicio del poder por la empresa privada: El ejercicio del poder para influir en las políticas públicas y el ejercicio del poder público. 3) Determinar cuáles pueden ser los límites al ejercicio del poder por la empresa privada: A través de la aplicación del principio de pesos y contrapesos (Montesquieu); mediante un adecuado funcionamiento de las cámaras empresariales, con la participación de las pequeñas y medianas empresas; a través de la implementación de los clústeres como herramientas para el desarrollo regional. 4) Precisar la importancia de la formación de la gerencia empresarial: En el ámbito del ejercicio del poder y sus límites; y para formar líderes empresariales que apoyen a un Estado desarrollista.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El tema de este artículo se ubica en el área de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, en cuanto a la aplicación de principios políticos referidos al ejercicio del poder por las empresas privadas, para poder lograr un equilibrio que permita fomentar el desarrollo regional. En esta materia, he querido profundizar en el tema del poder y la influencia de los actores económicos, en especial en el tópico de la participación de los empresarios en el ejercicio del poder y los límites necesarios para controlarlo.

Por tal razón, he realizado un abordaje metodológico cualitativo, tomando en cuenta que, “en las ciencias sociales, la investigación cualitativa tiene una larga trayectoria y cobra cada vez mayor relevancia cuando el propósito del estudio es comprender en profundidad acciones individuales y colectivas, funcionamiento organizacional, movimientos sociales o relaciones interactivas” (Rojas, 2014, p.13). Por consiguiente, en lo atinente a los aspectos epistemológicos, cuando hablo de realizar una

investigación cualitativa, es porque la misma está ubicada en el paradigma interpretativo (Lincoln y Guba, 2002).

En lo que respecta al aspecto metodológico, este trabajo realiza una investigación analítica y de desarrollo conceptual, con una revisión sistemática de literatura, con análisis bibliográficos de nivel descriptivo. En tal sentido, se efectuó una amplia revisión bibliográfica, la cual presenta la ventaja de determinar elementos teóricos del tema bajo análisis, a través de una investigación en artículos científicos arbitrados, actualizados y relativos al tema objeto de nuestro estudio, publicados en revistas reconocidas; así como los textos doctrinales, analizados con sentido crítico y temático.

Para esta revisión, se buscaron aquellos artículos científicos y criterios doctrinarios que podían responder al objeto de nuestra investigación; siendo un criterio de selección aquellos trabajos más actualizados, del 2019 hasta la fecha, sin descartar los de fechas anteriores que hicieran un tratamiento interesante del tema en estudio. El criterio de selección de artículos científicos actuales responde a la búsqueda de información novedosa sobre el objeto de nuestra investigación, en el campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales. Pero igualmente se han analizados textos clásicos, como la obra de Montesquieu (que data de 1748; revisada una edición en español de 1984) sobre la limitación del poder, o de Foucault sobre el ejercicio del poder (en su trabajo de 1976; revisado en su edición en español de 2007), puesto que tales trabajos siguen siendo referencias para consultar en la actualidad por la vigencia de sus planteamientos.

De tal manera, la revisión de una amplia bibliografía ofreció tres ventajas: nos ubicó en el tema a investigar; nos otorgó un amplio nivel de control; y, por último, nos garantizó la originalidad de este artículo, en cuanto a los aspectos del problema que no han sido abordados en estudios científicos (Botero, 2016).

Por otra parte, cabe destacar que el diseño de esta investigación es documental, puesto que, como enseña Arias (2012, p. 46), “se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. Asimismo, el nivel de investigación es descriptivo, selecciona una serie de cuestiones atinentes al

ejercicio del poder por las empresas privadas, y mide cada una de ellas independientemente, para así descubrir lo que se investiga, en torno a los límites del poder y los mecanismos para encauzarlo.

Así mismo, se evalúa críticamente cada uno de los estudios incluidos en la investigación, para presentar e interpretar los resultados obtenidos. De manera de obtener los hallazgos de nuestro estudio, que se exponen en este artículo (cfr. Universidad de Navarra, 2024).

## **RESULTADOS**

En primer término, se ha observado cómo el ejercicio del poder por las empresas privadas implica una diversidad de modalidades, tanto en el interior de la organización como hacia el exterior, con respecto a las cuales se ha estudiado el impacto que tienen en el desarrollo de la propia empresa, así como en el progreso de la sociedad.

Por otra parte, resulta fundamental el análisis de los efectos que tiene el ejercicio de estos poderes privados, con respecto a su interrelación con el poder del Estado o poder público, para poder delinear los mecanismos que permitan encauzar tales poderes empresariales, en la búsqueda de un equilibrio de los distintos poderes teniendo por norte el beneficio de la sociedad.

### **1. Precisar el sentido y alcance del ejercicio del poder por las organizaciones empresariales.**

En el ámbito de las organizaciones empresariales y el desarrollo regional, tiene un papel destacado el tema del poder y la influencia de los actores económicos, sobre todo para comprender el rol que desempeñan las élites en esta materia. De allí que resulte fundamental determinar el sentido y alcance del poder como instrumento de las empresas, para configurar organizaciones sólidas que contribuyan al desarrollo del Estado, y evitar que este caiga en el dramático campo de la depredación.

### **El poder como instrumento**

Mucho se ha escrito sobre lo que es el poder, sobre todo en el ámbito de la filosofía, la sociología, las ciencias políticas y el derecho. Y cabe destacar una obra fundamental escrita por De Jouvenel, *Sobre el Poder* (1998), donde nos presenta un estudio del poder, con fundamento en la historia de la humanidad, en el cual resalta su naturaleza y se refiere a la dialéctica del mando, cuando señala que:

La sociedad moderna ofrece el espectáculo de un inmenso aparato estatal, sistema complejo en sus controles materiales y morales, que orientan las acciones individuales y en torno al cual se organiza la existencia de los individuos... (omissis).

Si, finalmente, buscamos lo que la mueve, la voluntad que anima a este Poder, es claro que sobre él se ejercen numerosos impulsos que tienen su origen en diferentes núcleos de la sociedad. Estos impulsos chocan unos contra otros y se combinan sin cesar, adoptando en algunos momentos la forma de grandes olas que imprimen al conjunto una nueva dirección. En lugar de analizar esta diversidad, es cómodo consolidarla e integrarla en una voluntad, llamada general, o también la voluntad de la sociedad. Y así el Poder, que funciona como su instrumento, deberá haber sido formado por ella (De Jouvenel, 1998, pp. 77-78).

En tal sentido, el autor refiere que tal es la dependencia del poder respecto a la nación, que los juristas identifican al Estado con la nación: el Estado es la nación personificada. Y agrega:

Es una visión muy atractiva. Por desgracia, pasa por alto un fenómeno que se observa con demasiada frecuencia: el apoderamiento del aparato del Estado por una voluntad particular que se sirve de él para dominar a la sociedad y explotarla con fines egoístas.

El hecho de que el Poder pueda traicionar su razón de ser y su justo fin, apartarse en cierto modo de la sociedad para situarse por encima de ella como un cuerpo distinto y opresor, desmiente de plano la teoría de su identidad con la sociedad (De Jouvenel 1998, p. 78).

En ese interesante análisis que hace De Jouvenel, considera que “el poder, en su más pura esencia, es mando, un mando que existe por sí mismo” (p. 79). Y el principio del mando es la fuerza (p. 83). De allí, que al reconocer este autor la existencia de distintos tipos de poderes que coexisten en la sociedad, cuando habla de los numerosos impulsos que chocan unos con otros, se delinea el poder como un instrumento que implica mandar, y que por lo tanto busca imponerse a los demás, y

para ello ejerce fuerza. Se trata, por lo tanto, de un instrumento que permite ejercer ese mando por diferentes actores, y no solo por el Estado.

En este orden de ideas, nos encontramos con el poder visto como un instrumento, en el ámbito de las organizaciones empresariales, para lograr el cumplimiento de sus objetivos e influir en la sociedad. Y aquí destacan, entre tantas posiciones sobre el poder, el criterio sostenido por Max Weber y la visión de Michel Foucault, que en cierta medida parecen que se contraponen, más en nuestro sentir se complementan, o se interrelacionan, en sus explicaciones sobre la búsqueda de lograr ejercer la dominación y obtener la sujeción de los individuos.

Así, tenemos que para Max Weber el poder significa “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1944, p. 85) De esta suerte:

Max Weber descompone el poder en dominación y disciplina. La dominación como la imposición de la voluntad de quien manda sobre la voluntad de otras personas, y la disciplina como un acto de generar normas por parte del dominante para obligar a que estas sean acatadas, es decir, la manifestación del poder ocurre a través de la jerarquía (Dávila, 2014, p 4).

Como se puede observar, aquí la distribución del poder es de arriba hacia abajo, en sentido vertical.

Cabe también destacar que, para Weber, en las empresas, el poder se delega a los gerentes y administradores y estos lo utilizan de forma consciente como un elemento de la ideología administrativa para obtener apoyos, con el fin de lograr objetivos propuestos dentro de su gestión. Así, las jerarquías son manifestaciones del poder, para lograr una organización racionalmente estructurada (Dávila, 2014, p. 5). En este ámbito, cobra importancia la burocracia, como la organización necesaria para ejercer el poder, de manera vertical.

Por su parte, Foucault (2007, p. 112) considera que:

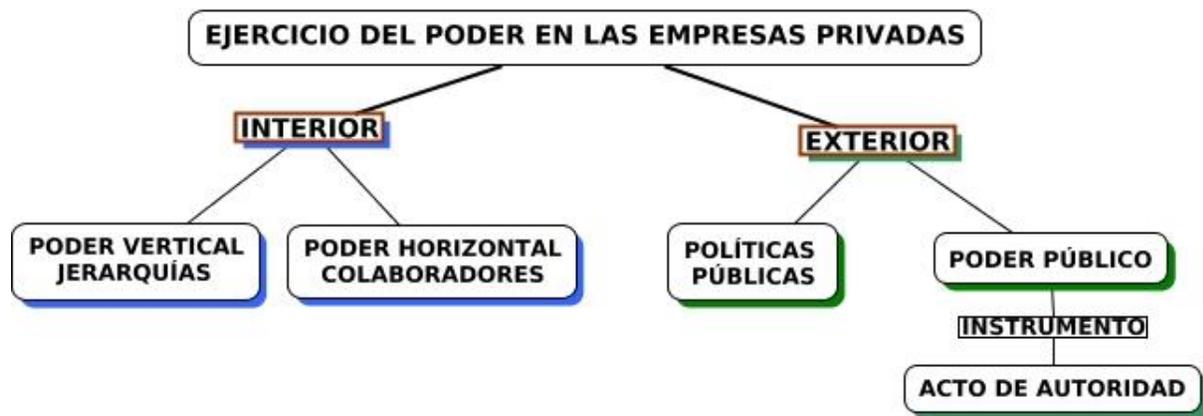
Por poder hay que comprender la multiplicidad de relaciones de fuerza inmanentes y propias del dominio que se ejerce y que son constitutivas de

su organización; el juego que por medio de luchas y enfrentamientos incesantes las transforma, las refuerza, las invierte; los apoyos de dichas relaciones de fuerza que encuentran unas en las otras, la forma de cadena o sistema”.

Esa *transversalidad del poder*, la pone de manifiesto Foucault cuando señala que el poder atraviesa todas las estructuras sociales, incluyendo las del conocimiento. Y además la resistencia es un elemento característico en esta concepción de poder que tiene Foucault (cfr. García, 2009, p. 71). En efecto, el ejercicio del poder implica una resistencia al mismo, aunque el individuo termine sometándose.

Hay que alzaprimar la doble faceta del poder que plantea este autor, pues como destaca Dávila (2014, p 7) “en un primer acercamiento hacia el concepto de poder en Foucault tendríamos que afirmar que el poder es en esencia lo que reprime, es el acto de someter, pero también fascina, inmoviliza, ata”. El poder actúa por medio de mecanismos como la ideología y la represión, como estrategias (cfr. Dávila, 2014, pp. 7 y 8). Aquí se describe cómo el individuo interioriza este sometimiento al poder, y pasa a ser sujeto de ese poder.

Como se ve, muchos son los mecanismos o dispositivos mediante los cuales se ejerce el poder, y el mismo lleva implícito el sometimiento de las personas a quien va dirigido por quien impone su mando. Es importante, por lo tanto, determinar las distintas modalidades como es ejercido el poder por el sector empresarial, para conocer los mecanismos que utiliza y cuáles pueden ser los límites para controlarlo. En tal sentido, observamos las siguientes modalidades indicadas en el cuadro, que a continuación se explicarán:.



Fuente: Elaboración propia

## 1.2. El ejercicio del poder en el interior de la empresa

Con respecto a la distribución del poder en la propia empresa, es necesario señalar, como ha puesto de relieve Álvarez (2011, p. 150), que:

En el ámbito de las organizaciones, el poder se comprende a partir de las relaciones tanto verticales (relaciones ascendentes, relaciones descendentes), relaciones entre jefes y subordinados, como horizontales, agentes de una misma área, dueños, socios, que en el interior de las organizaciones se ejercen.

Por consiguiente, "al considerar las organizaciones como sistemas funcionales, partimos de la premisa según la cual, estos sistemas se unen mediante relaciones de un poder que se ejerce y se acepta" (Álvarez, loc. cit.). Así, se observa, por un lado, una distribución piramidal del poder, de arriba hacia abajo; o de otro lado, se comparte en una estructura plana, de colaboración por el personal. Se distingue, como se observa, un ejercicio vertical u horizontal del poder, visto desde el interior de la empresa, tal como lo indicamos en los siguientes términos (Grisanti y Rangel, 2024, pp. 81 y 82):

El poder vertical en las organizaciones es aquel que se asocia a un puesto formal y se refiere a la capacidad para controlar recursos, información y la centralidad de la red organizacional; esta forma de poder vertical, se puede delegar en otros; aquí resulta fundamental la jerarquía entre los empleados. En cambio, el poder *horizontal* se da en circunstancias como la insustituibilidad individual o de la capacidad para el enfrentamiento a la

incertidumbre; a diferencia del vertical, no se puede delegar, es decir, es intransferible (Gómez y Peña, 2004).

De acuerdo con la distribución del poder dentro de la empresa, juega un papel fundamental la manera como es ejercido por la gerencia, puesto que existe un engranaje entre estos dos elementos fundamentales de la organización. Es así como el interés por estudiar el poder y la gerencia, advierten Bustamante et al. (2008), se basa en el reconocimiento de que los dos forman un eje que moviliza o paraliza la productividad de las organizaciones, y al respecto destacan que:

Podría decirse que la existencia de un equilibrio entre ellos, facilita el cumplimiento de la misión, en cuanto a logro de objetivos, planes, programas y proyectos. Es importante que la gestión en la organización se dé bajo una distribución equitativa del poder, por cuanto esto incide en la mejora y la trascendencia de sus resultados. El actuar de esta manera conduce hacia la asociatividad, la cual tiene que ver con la capacidad de generar formas de cooperación y de sinergias permanentes. La organización donde prevalezca un clima de armonía caracterizado por el trabajo cooperativo, de suma de esfuerzos, estará abierto a la búsqueda constante del cambio, de la creatividad y de la innovación de la organización en su conjunto. (p. 5)

Obviamente –continúan los citados autores–, “cuando se generan situaciones de esta naturaleza, la búsqueda del equilibrio y la armonía organizacional no es fácil”, pero destacan sabiamente que “sin embargo, todo gerente debe ser incansable en la búsqueda de metodologías que induzcan el desarrollo de procesos para la mejora continua, y la generación de sinergias en su organización”. Por consiguiente, es innegable el rol de líder que debe asumir el gerente, para buscar ese equilibrio necesario entre los directivos de la empresa y los demás empleados, de manera que logre empoderar a cada uno en la importancia de las funciones que desempeñan, y la necesaria interrelación de todo el personal de la organización para el buen funcionamiento de la misma.

Por ello, los citados autores concluyen que el poder no ha de ser el factor perturbador para cumplir con la responsabilidad y el compromiso que le corresponde. En tal sentido, ponen de relieve que:

La calidad de gestión se evaluará, por el incremento de la participación de sus miembros, por la mejora de la imagen corporativa. Pudiera decirse que el buen uso del poder se manifiesta en la capacidad para alimentar el sentido de filiación, donde se evidencie implícita y explícitamente la conveniencia de combinar una arraigada identidad corporativa con una capacidad gerencial y técnica; obviamente que la relación gerencia y poder, bien vista, está dada por el desarrollo deontológico que guarda relación con el desarrollo de conductas marcadas por los deberes frente a la organización y al entorno (Bustamante et al., p. 5).

Resulta claro que, en el interior de la empresa, es fundamental una adecuada distribución del poder, que permita un equilibrio del mismo, para el logro de los objetivos de la organización. Con esta armonía, se obtiene un exitoso desempeño empresarial, en el cual todos colaboran, como actores comprometidos y esenciales para ese buen funcionamiento.

### **1.3. El ejercicio del poder con efectos en la sociedad**

En el ámbito de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, lo relativo a la expansión del poder al exterior de la empresa privada, se ha tratado desde el punto de vista del impacto que tiene en la comunidad, en lo atinente a la influencia en las políticas públicas, y también mediante la gestión de servicios públicos, para lo cual le han sido delegadas potestades públicas. Es la primera modalidad la que pone de manifiesto la fuerza que pueden ejercer las élites empresariales sobre los gobernantes de turno, y la necesidad de que tales poderes sean limitados por el mismo sector empresarial, para conseguir en lo posible que no solo las grandes empresas, sino las medianas y pequeñas empresas, sean partícipes de las políticas públicas y colaboren con el desarrollo regional.

## **2. Modalidades del ejercicio externo del poder por la empresa privada**

### **2.1. El ejercicio del poder para influir en las políticas públicas**

No cabe duda de que las élites económicas, que integran los dueños de las grandes empresas de un país, representadas por familias emblemáticas, tienen una influencia decisiva en los destinos del gobierno, tanto para llegar al poder como para mantenerse. Aquí resulta fundamental el tipo de alianzas que construyen, porque son las que van a

incidir en el desarrollo regional, siempre y cuando se trate de élites desarrollistas y no depredadoras.

En efecto, como ha puesto de relieve Ortiz (2005, p 33), los gobiernos no actúan de forma neutra, generan alianzas con las “élites económicas” para el beneficio del desarrollo regional y gobernanza. Como lo ha indicado de manera diáfana Rivera (2008), el estado desarrollista mantiene una alianza implícita o explícita con el sector capitalista para inversión social e infraestructura, que permite el crecimiento económico y gobernanza; el depredador, provoca un comportamiento restrictivo, egoísta, tratando de ver únicamente por maximizar ingresos de una élite por encima del bien común. Vemos entonces como las mencionadas élites conforman un grupo hegemónico, conocido como “camarillas”, que son una minoría pero que tienen gran influencia en el ejercicio del poder del Estado.

En este orden de ideas, destaca la posición de Lara-Enríquez y Olvera-Willes (2023, p17), quienes señalan que la debilidad institucional ante el poder de las camarillas provoca que las políticas públicas sean depredadoras, generando una sensación de un gremio empresarial pasivo, coludido, incluso alineado a los intereses de grupos ligados al poder público. La evidencia empírica demuestra que el fortalecimiento institucional del organismo debe estar basado en la formalidad y la construcción de organización con la característica de que los líderes construyan un organismo como un instrumento de la visión empresarial que se traduzca en desarrollo regional y no en una entidad política (*ibidem*). Por consiguiente, la barrera de contención para que no se implante una élite depredadora, es un grupo empresarial fuerte, que cuente con líderes destacados, que logren un equilibrio en el ejercicio del poder y permitan que se configure una élite desarrollista, para el bien común.

No hay que perder de vista el *modus operandi* de las élites empresariales que buscan la captura del Estado, a través de lo que se ha llamado “puertas giratorias”, y de este modo tener una presencia más activa en la aplicación de las políticas públicas. Este mecanismo de actuación puede ser utilizado también para el desarrollo social, por su papel como facilitadores de puentes, recursos, y decisiones que permiten una política

económica nacional, coordinada entre distintos actores económicos (Useem, 1984), como lo ha señalado De Ancos (2022). Esto pone en evidencia que el poder será positivo o negativo, según cómo se ejerza y la finalidad del mismo, por parte de las élites empresariales.

## **2.2. El ejercicio del poder público**

A su vez, como lo hemos destacado (Grisanti y Rangel, 2024, pp. 82-84), nos encontramos con empresas privadas que ejercen potestades del Estado porque gestionan un servicio público. Se trata, en este caso, del ejercicio del Poder Público, el cual –en principio– es monopolio del Estado. Por lo tanto, nos ubicamos aquí en un escenario diferente, ya no en el interior de la empresa para observar cómo se ejerce el poder, ni tampoco en su exterior para determinar el impacto del mismo en materia de políticas públicas, sino que aquí estamos en el terreno del ejercicio de potestades dirigidas a satisfacer necesidades colectivas, a través de la prestación de servicios públicos, lo cual lleva aparejadas prerrogativas de poder público, y esto significa la intromisión de los particulares, de la empresa privada, en un ámbito que es propio del Estado.

Como expone Vernis (2005), “para reflexionar acerca de la articulación entre lo público y lo privado en Iberoamérica, hay que partir de la premisa de que la relación entre ambas esferas, en cada época de la historia de nuestros países, ha contribuido a dibujar el modelo estatal dominante” (p. 1). En tal sentido, según plantea el citado autor, es importante que Iberoamérica encuentre su propio modelo de asociación entre administraciones públicas y organizaciones privadas, dentro del movimiento global de colaboración entre estos sectores. En efecto, es necesario alzaprimar que, para atender las necesidades colectivas, el sector empresarial debe participar en la realización de muchas tareas que tiene atribuida el Estado, pero que este no puede cumplirlas con eficiencia solamente a través de los organismos públicos competentes. Se requiere, sin vuelta de hoja, de esta colaboración entre las organizaciones privadas y el Estado.

Al mismo tiempo, es necesario aprender de los modelos de relacionarse procedentes de culturas y tradiciones administrativas diferentes. Vernis (2005, p. 1) propone “un modelo basado en una idea de sociedad en relación, donde existen *múltiples actores que deben considerarse*, los cuales deben *corresponsabilizarse* de la búsqueda y puesta en marcha de soluciones a los retos de nuestras sociedades actuales”. En nuestro país, podemos destacar el papel de la empresa privada que se involucra en la gestión de servicios públicos, para atender las necesidades de la sociedad, en materia de transporte, educación, salud, telecomunicaciones, y lograr una prestación eficiente de tales servicios.

Es así como “la dicotomía público-privado ha llevado, históricamente, a identificar lo público con el Estado y lo privado con la sociedad civil” (Vernis, 2005, p. 1). “El Estado es necesario, pero no el lugar sagrado monopolizador de lo universal, que lo público no se identifica con lo político y que la sociedad civil encierra de hecho y de derecho un fuerte potencial de universalismo y solidaridad” (Cortina, 1993, p 150). Es así como las empresas privadas han tomado protagonismo, dentro del ámbito del poder público, al delegarles por vía legislativa potestades públicas con la finalidad de cumplir cometidos del Estado, cuando asumen la gestión de actividades tendentes a satisfacer necesidades colectivas.

En este campo, nos encontramos con un cambio de paradigma, al existir organizaciones privadas que prestan servicios públicos y ejercen potestades públicas, lo cual viene a romper esa dicotomía tradicional antes referida (Grisanti y Rangel, 2024, pp. 83-84).

Así las cosas, debido a la prestación de servicios públicos por parte de empresas privadas, es que ha surgido en el mundo jurídico la figura de las potestades públicas del sector privado, que se concreta en la emisión de actos administrativos (*actos de autoridad*) o en conductas u omisiones, que pueden ser atacados por los usuarios ante la vía jurisdiccional administrativa.

Sobre estas figuras jurídicas, que nacen del ejercicio del Poder Público por parte de empresas privadas, en la gestión de servicios públicos, existe una importante

bibliografía a nivel nacional e internacional, en la cual se analiza el impacto que ha tenido el control de las actuaciones de esas organizaciones ante los tribunales contenciosos administrativos (Grisanti, 2018).

En este ámbito se examina, fundamentalmente, si los actos, las conductas u omisiones de la empresa privada son contrarios al Derecho Público, que regula el ejercicio de las potestades que se les ha atribuido para la gestión del servicio público. Es decir, se lleva a la empresa privada al campo jurisdiccional donde se juzga a la Administración Pública, al Estado (Grisanti, y Rangel, 2024, p. 85).

## **DISCUSIÓN**

Una vez analizados los distintos resultados de la investigación, en cuanto a las distintas modalidades del ejercicio del poder por parte de las empresas privadas, y sus efectos hacia la sociedad, se ha observado que estos pueden ser positivos o negativos, según se haya encauzado el poder. Esto es, los efectos serán positivos si se ha tenido por norte lograr un Estado desarrollista y el respeto de los derechos de los ciudadanos, a quienes se dirige ese poder privado. Pero, por el contrario, serán negativos los efectos del ejercicio del poder por el sector empresarial cuando haya privado el interés económico de las elites empresariales, en desmedro del interés público, y se haya apostado por un Estado depredador. Y también serán negativos los efectos, cuando las potestades públicas delegadas a las organizaciones privadas que gestionan un servicio público sean ejercidas en contra de los derechos e intereses de los usuarios.

Por consiguiente, la discusión de este trabajo se centra en los límites de los poderes que las mismas empresas privadas deben ir estableciendo, a través de un sistema de pesos y contrapesos (para que el poder detenga al poder), mediante mecanismos delineados en el ámbito de las Ciencias Administrativas y Gerenciales.

### **3. Límites al ejercicio del poder.**

#### **3.1. El sistema de pesos y contrapesos (Montesquieu).**

No cabe duda de que el poder es un tema que fascina, porque en principio a todos nos gusta ejercer el poder. Nada mejor que dar una orden, una instrucción, y que esta sea cumplida por sus destinatarios. Ahora bien, el primer cuestionamiento que se hace es si el poder, visto como instrumento usado en la sociedad para la dominación o el mando, es bueno o malo. Pues, realmente, todo depende del fin con el que se utilice, ya que se puede usar tanto para grandes obras, como para las peores arbitrariedades. Ahora bien, lo que sí muchos han reconocido es que el poder tiene una influencia sobre la persona que lo ejerce, y de cierto modo la cambia; de allí la célebre cita de Lord Acton, “el poder tiende a corromper, el poder absoluto corrompe absolutamente”. Así mismo, Montesquieu ha puesto de relieve que, a falta de límites legales, el poder tiende a acumularse en forma absoluta.

Por lo tanto, en esta materia del ejercicio del poder, resulta fundamental la distribución del poder y sus límites, para que haya un sistema de pesos y contrapesos –como bien lo postuló Montesquieu en su célebre principio de la separación de poderes– de modo que se pueda evitar el acaparamiento del poder, que desemboque en una tiranía o en el beneficio de pocos, en desmedro de la mayoría de la población.

Si bien se atribuye al filósofo inglés Locke el principio político de separar el poder ejecutivo del parlamentario, como manera de evitar el absolutismo del rey, se debe al pensador Montesquieu el desarrollo del principio de la separación de poderes y la formulación del sistema de pesos y contrapesos (checks and balances), para poder limitar el ejercicio del poder.

Como lo ha destacado González (2017, p 6), la teoría tripartita tradicional planteada por Montesquieu (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) que se conserva hasta la actualidad, es parte de la ingeniería constitucional de un Estado de Derecho, indistintamente que este sea social o liberal. Concomitante a ello surge la idea del control, “para que no se pueda abusar del poder es preciso que, el poder frene al poder”; es por ello que según Araya Olmos (2009): “Montesquieu (...) aquilató la teoría de los frenos y contrapesos, autocontrol simultáneo entre los poderes políticos”. Como fundamento para la

separación de poderes y en los “pesos y contrapesos” está la libertad política (Fuentes, 2011). El concepto de libertad que acuña Montesquieu hace alusión a que el individuo pueda vivir seguro frente a los ataques ya sea de otros Estados o de los monarcas (García Macho, 1986), según destaca González (2017, loc cit).

Ahora bien, en el ámbito de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, estos principios políticos pueden ser extrapolados al sector empresarial privado, para que los mismos sean aplicados en el sentido de determinar cuáles pueden ser los límites para el ejercicio del poder, por parte de los distintos actores empresariales; fundamentalmente para frenar el ejercicio desmedido por las élites empresariales y los actores políticos del momento, que buscan sus intereses particulares, y de esta suerte lograr que las políticas públicas se dirijan hacia el desarrollo regional y una buena gobernanza.

Cabe la pregunta de cómo lograr la aplicación de estos principios en el mundo empresarial, sin que exista una regulación legal de tales límites, como se ha venido estableciendo en los distintos sistemas jurídicos en el sector público. La propuesta es lograr que sean las mismas organizaciones privadas las que vayan delineando estos límites, a través de la implementación de mecanismos o dispositivos (siguiendo las enseñanzas de Foucault), que permitan imponer controles al ejercicio del poder por las élites económicas, mediante el “empoderamiento” de todos los actores empresariales, en especial las pequeñas y medianas empresas, ocupando los espacios que le han dejado ocupar a las grandes empresas.

Nos referimos a la aplicación de los preindicados principios políticos, en cuanto a la modalidad del ejercicio externo del poder por las empresas privadas que influyen en las políticas públicas. Porque, en lo que atañe al ejercicio interno del poder, el mismo se distribuye y controla a través de los principios que se ha desarrollado de manera magistral en las Ciencias Administrativas y Gerenciales, iniciando por los aportes de Fayol, seguido por autores muy calificados en este ámbito.

Y, en cuanto al ejercicio externo del poder por la empresa privada que involucra el ejercicio del Poder Público, cuando gestiona un servicio público, el mismo estaría sometido a los mismos límites previstos en el ordenamiento jurídico para controlar el

poder del Estado. Aun cuando aquí la formación de los gerentes de este tipo de empresas es un elemento asaz importante para garantizar el idóneo ejercicio de las potestades públicas delegadas, lo cual sería un mecanismo de contrapeso, que desarrollaremos más adelante.

La novedad del planteamiento que presentamos en este artículo es determinar cómo los mismos actores empresariales, a través de los mecanismos propios de la actuación de las organizaciones privadas en el acontecer socioeconómico, puedan ir aplicando esos principios de limitación del poder, del sistema de pesos y contrapesos, que permitan que exista un equilibrio en el ejercicio del poder. Y de esta suerte, evitar que predomine la influencia por parte de las élites empresariales en el rumbo del Estado, para satisfacer sus intereses particulares; sino que, por el contrario, se pueda contribuir en la construcción de un estado desarrollista, con la participación activa de todo el sector empresarial privado.

La aplicación de los mencionados principios para controlar el ejercicio de los poderes privados es una idea que tomé del jurista Ferrajoli (2002, p 106 y *passim*), quien habla de los poderes salvajes y que la desarrolla en el campo del Derecho, a través de la figura del garantismo frente al poder, consagrado en normas legales. Así este autor se refiere, dentro de los poderes extrajurídicos, a un género de potestades, menos regladas, que se desarrollan en la vida civil y económica: de las relaciones comerciales, de las dependencias y clientelas políticas a las diversas sujeciones y opresiones económicas, hasta las formas de poder y de relaciones abiertamente criminales. Habla en este sentido de formas de poder salvaje. Y al respecto considera que estos poderes producen las que llama desigualdades sociales o sustanciales, puesto que son tendencialmente ilimitados.

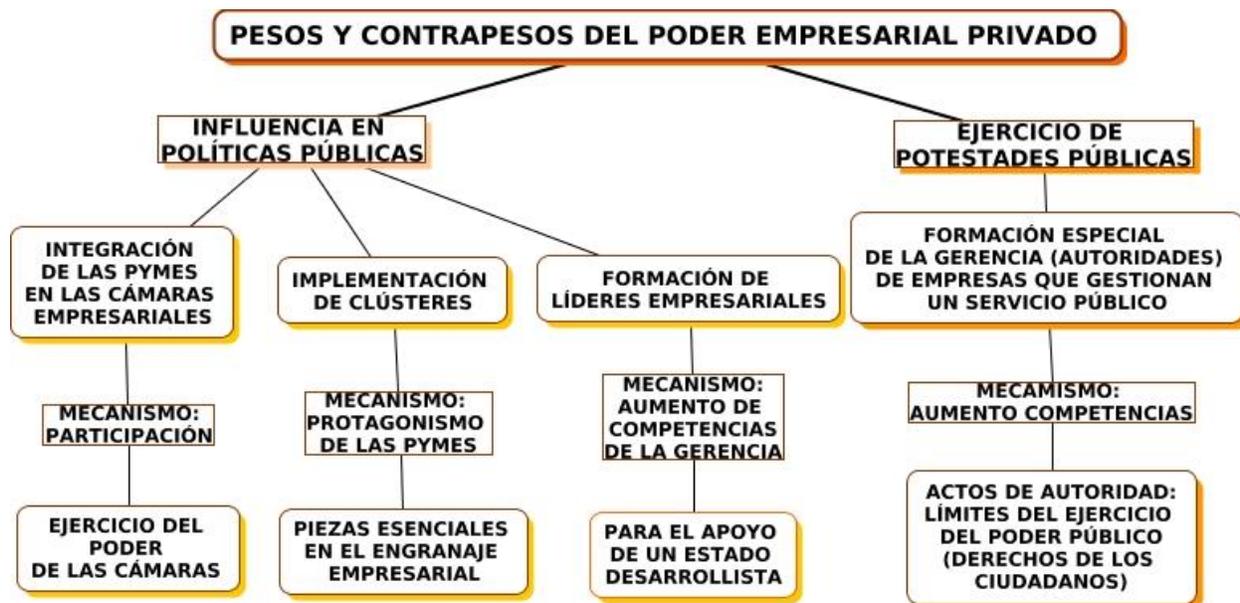
Por eso propugna Ferrajoli (2002, p 107) que también para los poderes privados vale la tesis, enunciada por Montesquieu para los poderes públicos, de que, a falta de límites legales, el poder tiende a acumularse en formas absolutas.

En tal sentido, este autor plantea fijar los límites a estos poderes privados en su teoría del garantismo, y considera que no existe ninguna razón para que los poderes

privados, al igual que los poderes públicos, no estén sujetos a la ley y subordinados al respeto y a la satisfacción de los derechos fundamentales. En otras palabras, también los poderes privados están sujetos a la carga de justificación y de legitimación, tanto formal como sustancial (Ferrajoli, 2011, pp. 36 y 95).

Ahora bien, la idea de Ferrajoli la he extrapolado a las Ciencias Administrativas y Gerenciales, para que sea en este ámbito donde se definan los mecanismos cónsonos para establecer ese sistema de pesos y contrapesos, por los propios actores empresariales, que permitan limitar el ejercicio del poder, y lograr un equilibrio en favor del desarrollo regional. Así como también para garantizar el respeto de los derechos de los usuarios por parte de aquellas organizaciones privadas que gestionan un servicio público y ejercen, por ende, potestades públicas.

En tal sentido, con los aportes que han sido extraídos de los distintos autores consultados en el ámbito empresarial, que de seguidas se indicarán, presento los mecanismos que pueden servir para encauzar los poderes privados, y aplicar de este modo el mencionado principio político.



Fuente: Elaboración propia

### **3.2. El papel de las cámaras y la participación de las PYMES**

Al realizar el análisis del poder y los actores empresariales, es menester mencionar el papel de las cámaras de industriales, por la influencia que pueden tener en materia de políticas públicas. Al respecto, Nercesian (2023) ha sostenido que en el Estado los gobiernos y las élites pueden tener sus propios objetivos y formular políticas basadas en sus ideas, pero destaca – como uno de los mecanismos de presión por parte de las élites– la ejercida mediante la actividad empresarial colectiva. Y aquí observamos que se reconoce la figura de las cámaras como mecanismo para ejercer el poder privado. En tal sentido, como destaca la citada autora, estas cámaras “son un factor fundamental de posicionamiento en el espacio, donde intentan anteponer el interés general del empresariado para manifestar sus posicionamientos (Nercesian, 2023, p 4).

Por su parte, Lara-Enríquez et al (2020, p. 2) han descrito cómo las organizaciones empresariales han adoptado mecanismos que les permiten estar cerca de la clase gobernante, de las decisiones políticas y económicas, En ese sentido, destacan que el ejercicio del poder e influencia en estas organizaciones “no sólo está representado por intereses de corte personal o estrictamente económicos, sino que se conjugan, a la vez, intereses políticos y de grupo”.

A su vez, Tirado (2006, pp 200-201) ha puesto de relieve como en México, una Confederación (CONCAMIN o Confederación de Cámaras Industriales), reúne una multiplicidad de grandes y pequeñas cámaras de industriales, regionales y nacionales, donde cada una de ellas puede verse como una organización que tiene un arreglo de poder interno, en el que se procesan las preferencias de sus afiliados, para hacerlas llegar a la Confederación o directamente al gobierno, a fin de incidir en la elaboración de las políticas.

Ahora bien, como destaca el citado autor, la participación empresarial en la vida camaral es muy diferenciada. Es más alta la participación de los grandes empresarios, quienes siempre están afiliados, y están presentes, aunque sea mediante representantes, y además son los que hacen las aportaciones económicas extraordinarias que tan importantes resultan para las organizaciones, prestan asesoría

a través de sus departamentos especializados y, lo más importa, gozan de un “derecho de picaporte” que les permite tratar directamente sus problemas particulares con las máximas autoridades. Contrastantemente, la presencia general de los micro y pequeños industriales en la vida camara es muy pobre, porque son pasivos o, dicho con mayor propiedad, son ausentistas; muchos de ellos ni siquiera se inscriben, ni pagan cuotas y un gran número de los inscritos rara vez acude a ella (Tirado, 2006, pp 208-209).

Por lo tanto, el estudio *in commento* pone en evidencia el papel que desempeñan las cámaras en el ejercicio del poder, pero a su vez, la influencia que tienen los grandes empresarios dentro de las cámaras, y cómo se utilizan para finalidades de este sector económico.

Y de esta suerte se observa como las élites empresariales pueden dominar el ámbito de las cámaras industriales, siempre y cuando el resto de las empresas se mantengan al margen o ausentes de las mismas. De allí, que es fundamental la participación de los empresarios de medianas y pequeñas industrias en las cámaras industriales y comerciales, para tener una influencia mayor en el ejercicio del poder que tienen estas organizaciones.

Es importante, por lo tanto, el empoderamiento de este tipo de organizaciones, las PYMES, que son muy numerosas en el sector empresarial. En efecto, es fundamental la unión y la presencia de las medianas y pequeñas empresas en las cámaras industriales y comerciales, para hacer oír su voz e incidir de manera positiva en las políticas públicas, dirigidas al desarrollo económico. Todo ello con la finalidad de que también estos empresarios sean actores importantes, y constituyan un mecanismo para controlar el ejercicio del poder por parte de las élites económicas, que se ven representadas por las grandes empresas que siempre participan en estas cámaras.

En nuestro país, es ineludible hacer referencia a Fedecámaras, la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela, fundada en 1944 como una asociación civil sin fines de lucro, formada por entidades económicas gremiales privadas. Esta institución siempre ha tenido una influencia notoria en las

políticas públicas del país, y en los actuales momentos es menester destacar las acciones de esta Federación tendentes a fortalecer y repotenciar al debilitado sector empresarial del país. Así lo ha indicado López (2021, p 7):

En 2020 se vio a Fedecámaras desarrollar actividades públicas para debatir la situación de los distintos sectores económicos, así como para elaborar propuestas capaces de superar la postración de la actividad productiva. Han creado alianzas con la CAF-Banco de Desarrollo de América Latina para asesorías y apoyos financieros. También han hecho contactos con Cecosesola (Central de Cooperativas de Servicios Sociales de Lara), Grupo Cesap y Sinergia, organizaciones de desarrollo comunitario, y forman parte del llamado Diálogo Social y del Foro Cívico.

Dentro de los estudios efectuados por Fedecámaras para el fomento de la actividad productiva y comercial de Venezuela, es preciso destacar los que abogan por las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Al respecto, se puede citar la obra que desarrolla el plan para reconstruir el aparato productivo de Venezuela (Fedecámaras, 2019), en la cual se pone énfasis en el papel del financiamiento para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), y el acceso oportuno al crédito, para lo que ha habido muchas dificultades (Mejía y López, 2019, p 169).

Además del aspecto del financiamiento a las PYMES, para reactivar este importante sector productivo, ha resonado la importancia de brindar una asistencia integral a estas empresas, para actualizar la formación gerencial y la tecnología, de modo que puedan participar en el desarrollo estratégico de la economía nacional. Como lo han sostenido Rodríguez y González (2019, p 271), quienes exponen:

En la actualidad el tejido productivo, y en particular la PYME en Venezuela, muestran severas carencias en gerencia y organización, un marcado rezago tecnológico, y un entorno que les limita. Frente a la necesidad de adelantar programas de apoyo a las PYME, se hace indispensable incluir entonces acciones decididas que apunten a eliminar estas debilidades, implantando programas que les permitan definir su planificación y gestión estratégica, racionalizar los procesos, optimizando las inversiones en el sector y la recuperación de las mismas.

Como se ve, en nuestro país se reconoce sobremedida el papel crucial que tienen las PYMES para remontar esta coyuntura socioeconómica, con un fortalecimiento de las mismas, para lo cual se requiere el apoyo efectivo de Fedecámaras, así como políticas gubernamentales que las incentiven. En efecto, luego de realizado el diagnóstico de la situación actual de las PYMES y formuladas las propuestas para la reactivación empresarial del país, a las que se han hecho referencia (Fedecámaras, 2019), resulta insoslayable un plan de acción para que se materialicen tales propuestas. Para ello, las PYMES deben ocupar un papel protagónico en las distintas cámaras empresariales, con la finalidad de reclamar este apoyo y, a su vez, participar en las políticas públicas.

### **3.3. La implementación de los clústeres como herramientas para el desarrollo regional**

Al estudiar el tema de los clústeres y su influencia en el desarrollo regional, se observa que una pieza fundamental (una hélice de esta figura) está representada por las organizaciones empresariales, por el sector privado; y que, en este modelo de cooperación de empresas, ellas se unen al sector público y al académico, con el propósito de promover la innovación y la productividad. Ahora bien, una faceta de esta unión de los empresarios con el gobierno, está en la injerencia que aquellos tienen en el ejercicio del poder del Estado y en las políticas públicas.

Aquí queremos traer a colación el planteamiento de Foucault sobre el poder, para comprender que no estamos ante el ejercicio de un único poder (el poder público o poder del Estado), sino que estamos ante una multiplicidad de poderes que son ejercidos por distintos actores, siendo uno de ellos las organizaciones empresariales. Porque, como sostenía Foucault (2007), *el poder no se posee, sino que se ejerce*, y esto resalta la *transversalidad del poder*, que atraviesa todas las estructuras de la sociedad.

Ahora bien, el poder del Estado es el poder supremo (el soberano), según lo establecen las constituciones modernas, y corresponde su ejercicio a los órganos de gobierno; pero es innegable que en su ejercicio participan los empresarios, a través de

su influencia económica, y configuran otro tipo de poderes que convive con el poder público (los poderes privados).

De esta suerte, en el caso de las organizaciones empresariales, el ejercicio del poder es una condición de contrapeso a las acciones del Estado, por lo que en esta materia juega un papel muy importante la figura de los clústeres, donde los poderes privados conviven con los públicos.

No cabe duda de que una de las figuras que más ha contribuido a la competitividad e innovación de las empresas ha sido la del clúster, que permite ante todo que se involucren en el engranaje de la cadena de producción, a las pequeñas y medianas industrias (PYMES), de modo tal que colaboran unas con otras en su proceso de producción y, a su vez, logran bajar los costos y ofrecer novedosos productos, de la mano de la tecnología y una adecuada asesoría.

En tal sentido, en estudios realizados sobre los distintos tipos de colaboración empresarial para PYMES, se ha destacado el clúster como un complejo integrado, cuyo dinamismo se caracteriza por la retroalimentación constante, corresponsable y colaborativa en la identificación y mejoramiento de las condiciones económicas, ambientales y sociales, materializando el principio de gobernanza como un círculo virtuoso generador de innovación (Garzón-Posada et al, 2022, p 219)

Como bien lo ha señalado Benko (2006), las investigaciones sobre las aglomeraciones empresariales, que se realizan desde los años setenta en la línea de Marshall, se han diversificado creando vínculos con el desarrollo local, la gobernanza, el comercio internacional y las especificaciones territoriales; a su vez, influyen en los poderes públicos y promueven principalmente los polos tecnológicos y los sistemas productivos locales, constituyendo un fenómeno mundial, en este nuevo siglo (apud Capó-Vicedo, 2011, p. 61).

Actualmente, se han desarrollado mecanismos tecnológicos para un mejor funcionamiento de los clústeres, y cabe destacar la estructura en red, que permite una mayor participación de las PYMES en estas agrupaciones. Así, sostienen Noussan et

al, (2023) que, en el caso de los clústeres, mediante estas estructuras reticulares, el poder y la toma de decisiones se distribuyen de manera más horizontal y participativa, prevaleciendo el principio de heterarquía, cuestión que permite una mayor autonomía y empoderamiento de sus integrantes.

Ciertamente, en Latinoamérica se han venido dando con éxito el establecimiento de clústeres (etapa embrionaria), en los cuales las PYMES han jugado un papel fundamental; pero a su vez -de manera paradójica- han implicado una traba para su mantenimiento (y llegar a ser clústeres maduros), por los problemas estructurales de este tipo de empresas. Por lo que, para superar estos problemas, se ha propuesto seguir los modelos de países europeos que han sido exitosos, como los de Italia y Dinamarca, como advierte Capó-Vicedo (2011, p. 83), para lo cual resulta fundamental tener en cuenta la idiosincrasia de las PYMES latinas.

Es preciso traer a colación un reciente estudio sobre los modelos de asociatividad empresarial para las PYMES, de Jaramillo-Hernández et al (2024, p 16), en el cual se destaca la importancia de los clústeres, como estructuras que sirven para impulsar el desarrollo de la industria y la cadena productiva en la región, que se vinculan con universidades y centros de investigación, con lo cual buscan crear sinergias para bajar costos y mejorar la innovación y la competitividad.

De esta suerte, es fundamental que las PYMES trabajen bajo modelos de colaboración empresarial, que les permite fortalecerse y empoderarse en el ámbito económico nacional, y además les permite participar en la elaboración de las políticas públicas, como organizaciones importantes para el desarrollo regional.

Lo importante aquí es destacar que la participación y el sostenimiento de las pequeñas y medianas empresas en los clústeres constituyen también una forma de control del ejercicio del poder que ejercen las grandes empresas, para influir en las políticas públicas, porque van a constituir una parte fundamental de ese engranaje que representa la aglomeración de empresas, y su vinculación con el sector público y el académico. De allí que sea esencial el protagonismo de las PYMES en el establecimiento de los clústeres, y que contribuyan de esta forma con la competitividad

y la innovación, así como a servir de un mecanismo de pesos y contrapesos al poder de las élites económicas.

#### **4. La importancia de la formación de la gerencia empresarial**

Transitado este interesantísimo tema del ejercicio del poder por las empresas privadas, y la necesidad de establecer límites, aplicando un sistema de pesos y contrapesos, resulta fundamental el papel que tiene en esta materia la formación de los gerentes, en cuanto al conocimiento que deben manejar sobre el tratamiento y ejercicio del poder en el mundo empresarial. Esta importancia se plantea en dos aspectos:

##### **4.1. En el ámbito del ejercicio del poder y sus límites**

Hasta ahora, hemos observado, en el campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, que el papel del gerente en el ejercicio del poder se ha abordado desde el interior de la empresa, en cuanto a la distribución del mismo y la manera de ejercerlo, a través de un efectivo liderazgo; así como a la estrecha relación que existe entre el poder y la ética, en la toma de decisiones. Y en lo relativo a la expansión del poder al exterior de la empresa, el mismo se ha tratado desde el punto de vista del impacto que tiene en la comunidad, en materia de responsabilidad social empresarial.

Mas, estimamos que un elemento fundamental para la aplicación del sistema de pesos y contrapesos para controlar el ejercicio del poder por el sector empresarial, lo constituye la idónea formación que deben tener los gerentes, para conocer lo que es el poder, su naturaleza y las modalidades de ejercicio, su proyección hacia el exterior de la empresa, para formar de esta suerte líderes empresariales que contribuyan al desarrollo regional, que su desempeño se proyecte hacia la sociedad.

Como lo hemos resaltado (Grisanti y Rangel, 2024, pp. 85), es necesario ubicarse en el papel de la gerencia de las empresas que prestan servicios públicos, en las cuales existe una delegación de potestades públicas; por lo que ha de tener una formación en el área del Derecho Público, en cuanto a la normativa que regula el ejercicio de funciones administrativas, y el respeto a los derechos y garantías de los usuarios. Así como la deben tener los funcionarios de la Administración Pública, en lo relativo a la

tramitación de los asuntos que sean planteados por los usuarios, y la toma de decisiones, mediante el seguimiento del procedimiento administrativo legalmente establecido.

Además, las actividades de estas empresas deben estar dirigidas a garantizar la continuidad, generalidad y eficiencia del servicio público, que son notas características de esta función administrativa.

Porque, de no ser así, los actos emitidos por estas empresas privadas para responder a las solicitudes de los usuarios podrían ser impugnados ante los tribunales administrativos, por contrariedad a Derecho, y las deficiencias, retardos u omisiones en la prestación de servicios públicos pudieran ser reclamados ante estos mismos tribunales (Grisanti y Rangel, 2024, loc cit).

Por consiguiente, la gerencia de este tipo de organizaciones privadas debe introyectar, en su formación, que el ejercicio de la función administrativa se encuentra jurídicamente limitada, al involucrar el ejercicio del poder público, en un sistema garantista que tiene por norte el respeto a los derechos de los ciudadanos, quienes son los usuarios de esos servicios públicos que prestan.

#### **4.2. Para formar líderes empresariales que apoyen un Estado desarrollista**

Así mismo, para limitar el ejercicio del poder por parte de las empresas privadas, a través de un sistema de pesos y contrapesos, es necesario resaltar la necesidad de los gerentes en tener una formación integral en esta materia, de cómo el poder de las organizaciones incide en las políticas públicas.

Al respecto, Lara-Enríquez y Olvera-Willes (2023, p 2), han estudiado el impacto del poder e influencia de los líderes empresariales en la política pública. El aporte de estos autores está en alzar la relación que existe entre las competencias de los líderes empresariales y su influencia en el desarrollo económico y gobernanza. En tal sentido, destacan que el poder está directamente relacionado con el liderazgo, tal como lo

asegura Krauter (2020), por lo que es clave determinar las competencias que deben tener los líderes para ejercerlo, y al respecto señalan que:

Por lo tanto, las características intrínsecas personales e institucionales de los líderes que determinan una mayor o menor influencia de las organizaciones son interlocución, sensibilidad política, formación técnica, visión del líder, carisma del líder. La importancia de contar con líderes empresariales con las competencias adecuadas para la gestión del poder, para influir positivamente en las políticas públicas de desarrollo económico y gobernanza, es clave. Si no hay competencias, no se institucionaliza la gestión y no se construye organización (Lara- Enríquez y Olvera-Willes, 2023, pp. 16 y 17).

En efecto, la formación de los gerentes es un elemento esencial de los líderes de estas empresas que influyen en las políticas públicas, porque va a ser un factor determinante en la forma de ejercer los poderes privados en este sector, con efectos beneficiosos para la comunidad.

Como destacan los citados autores, la falta de una entidad basada en competencias desalinea la estructura organizacional, lo cual a su vez propicia la falta de construcción de objetivos consensados en base a una visión estratégica; por lo que, ante la falta de los mismos, la organización se diluye por falta de resultados transversales en la comunidad empresarial (Lara-Enríquez y Olvera-Willes, 2023, p 17). De allí que resulta fundamental que los organismos empresariales fomenten las competencias de sus líderes, para fortalecer sus estructuras y de esta suerte influir en las políticas públicas de manera positiva, en beneficio del desarrollo socioeconómico nacional y regional.

En tal sentido, es necesario destacar una conclusión fundamental que han presentado Lara-Enríquez, E. y Willis A. (2023), en cuanto al modelo predictivo del poder y la influencia de la élite empresarial, quienes demuestran que “a mayores competencias de los líderes empresariales, mayor desarrollo económico y mayor gobernanza”. Esto es, en la medida en que se incremente el poder e influencia por parte de los líderes a través de las competencias, mayor desarrollo económico instrumentado a través de políticas públicas desarrollistas, reduciendo la dominación que pueda ejercer el estado y las camarillas aliadas al poder político, limitando las políticas públicas depredadoras que beneficien solo a un grupo (*ibidem*, p 18).

Por lo tanto, el incremento de competencias es otro mecanismo, dentro del sistema de pesos y contrapesos a los poderes privados, que involucra directamente a los gerentes de las organizaciones, a sus líderes empresariales.

## **CONCLUSIONES**

Una vez trazados los objetivos de este artículo, y efectuada la investigación para dilucidarlos, consideramos que sí resulta viable aplicar el principio político del sistema de pesos y contrapesos (*checks and balances*) para controlar el poder que ejercen las empresas privadas, en el caso de las que tienen atribuidas potestades públicas al prestar un servicio público, y con el fin de limitar la influencia de las élites empresariales para beneficio de sus propios intereses y lograr el desarrollo regional, mediante la aplicación de políticas públicas en beneficio del bien común.

La idea del garantismo frente a los poderes de las organizaciones privadas, siguiendo las ideas del jurista Ferrajoli, y la aplicación del principio de separación de poderes de Montesquieu, permiten poner de relieve que todo poder, no solo el del Estado, debe estar limitado y a su vez existir una serie de mecanismos que permitan ejercer contrapesos a este tipo de poderes privados.

En tal sentido, resulta esencial tener claros los límites del ejercicio del poder por la empresa privada, mediante varios mecanismos, entre los cuales planteamos: el adecuado funcionamiento de las cámaras empresariales, con la participación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), para hacer frente a las élites económicas; la implementación de los clústeres como herramientas para el desarrollo regional, en el cual las PYMES tengan un papel protagónico en ese engranaje empresarial. Y *last but not least*, resaltar la importancia de la formación de la gerencia empresarial, en el ámbito del ejercicio del poder y sus límites, cuando se trata de empresas que prestan servicios públicos; y en lo que respecta al impacto de las organizaciones privadas en las políticas públicas, para formar líderes empresariales que apoyen a un Estado desarrollista.

Son todos estos mecanismos para frenar el poder privado, que emergen de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, las cuales han ido delineando su importancia

para frenar el poder empresarial. Y de esta suerte se busca lograr un equilibrio en el ejercicio del poder, mediante una real distribución del mismo entre todos los actores.

Por lo que, en consecuencia, consideramos aplicable el principio político de pesos y contrapesos, o frenos y contrapesos (*checks and balances*) para fijar los límites para el ejercicio del poder por las organizaciones privadas, que hemos planteado como objeto de esta investigación. Y es preciso alzaprimar el papel fundamental que desempeña la gerencia de las empresas privadas en la aplicación del referido principio, para lo cual es impermisible que cuenten con una sólida formación en torno al tema de los poderes públicos y privados.

## REFERENCIAS

- Álvarez, S. (2011). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. *Gestión Social*, 4(1),145-161. [https://www.ses.unam.mx/docencia/2019/Alvarez2010\\_EIPoderYLasRelacionesDePoder.pdf](https://www.ses.unam.mx/docencia/2019/Alvarez2010_EIPoderYLasRelacionesDePoder.pdf)
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Botero, A. (2016). Sobre el uso de la bibliografía en la investigación jurídica. *Revista Pensamiento Jurídico*, 43, 475-504. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/peju/article/view/60774>.
- Bustamante, S., Pérez, I. y Maldonado, M. (2008). El poder y la gerencia en las organizaciones, un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción. *Revista Venezolana de Gerencia*,13(42) [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842008000200007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000200007)
- Capó-Vicedo, J. (2011), Análisis del ciclo de vida y las políticas de desarrollo de los clústers de empresas, *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos y Regionales*, vol.37, no.110, pp. 59-87, <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612011000100003>
- Cortina, A. (1993), *Ética aplicada y democracia radical*. Tecnos.
- Dávila, J. (2014), El concepto de poder en las organizaciones: bases analíticas, Universidad EAFIT, Repositorio Institucional, <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/2953>

- De Ancos, R. (2022), La gran transformación del poder económico: puertas giratorias, capital y consejeros en la red de empresas españolas cotizadas, *Revista Española de Sociología (RES)*, doi: [10.22325/fes/res.2023.157](https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.157)
- De Jouvenel, B. (1998), *Sobre el poder: Historia natural de su crecimiento*, Unión Editorial, [https://www.elcato.org/bibliotecadelalibertad/sobre-el-poderhtml#f08\\_div\\_016](https://www.elcato.org/bibliotecadelalibertad/sobre-el-poderhtml#f08_div_016)
- Ferrajoli, L. (2002), *Contra los poderes salvajes del mercado: para un constitucionalismo de derecho privado*, Estrategias y propuestas para la reforma del Estado, 2ª. ed., Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/349/8.pdf>
- Ferrajoli, L. (2011), *Poderes salvajes La crisis de la democracia constitucional*, Minima Trotta, <https://www.derechopenalenlared.com/libros/ferrajoli%20-poderes-salvajes-derecho-penal-en-la-red.pdf>
- Foucault, M. (2007), *Historia de la sexualidad 1. La voluntad de saber*, 31ª ed., Siglo Veintiuno Editores, [https://seminariolecturasfeministas.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/01/foucault\\_michel-historia\\_de\\_la\\_sexualidad\\_i\\_la\\_voluntad\\_de\\_saber.pdf](https://seminariolecturasfeministas.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/01/foucault_michel-historia_de_la_sexualidad_i_la_voluntad_de_saber.pdf)
- García, J. (2009), El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones, *Estudios Gerenciales* 25(110), 63-84, [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70062-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70062-2)
- Garzón-Posada, A. O., Jiménez-Ramírez, M. A., Gómez-Campos, L. A. (2022), Redes de colaboración empresarial para pymes: una revisión al estado del arte. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXX, núm. 1, 2022, enero-junio, pp. 215-244, Universidad Militar Nueva Granada, <https://doi.org/10.18359/rfce.5871>
- González, I. (2017), El Principio de los “Pesos y Contrapesos” en el Constitucionalismo Ecuatoriano Contemporáneo, *Revista de la Facultad de Jurisprudencia*, núm. 2, pp. 1-31, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. DOI: <https://doi.org/10.26807/rfj.v1i2.55>
- Grisanti, R. y Rangel, E. (2024), La formación de la gerencia para el ejercicio del poder en las empresas privadas que prestan un servicio público, en *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 2024 8(15) pp. 69 a 90, <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v8n15/art05.pdf>
- Grisanti, R. (2018), “Actos administrativos emitidos por particulares o actos de autoridad”, *Boletín Electrónico de Derecho Administrativo (BEDA)*, número especial. <http://w2.ucab.edu.ve/boletin.derechoadmin.html>

- Jaramillo-Hernández, C. A., Montañó-Arango, O. y Corona-Armenta, J.R. (2024). Desarrollo de un modelo de asociatividad empresarial para las pymes, Prosperando en tiempos turbulentos: La interacción de la competitividad, el asociacionismo, la resiliencia, la disrupción, nearshoring y desarrollo económico, Cap. I, pp. 9-24, Red Internacional de Investigadores en Competitividad (RIICO) y Universidad de Guadalajara.
- Lara-Enríquez, E., Olvera-Willes, A. (2023). Modelo predictivo del poder e influencia de la élite empresarial. *Investigación administrativa*, 52(132), 00005. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782023000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782023000200005&lng=es&tlng=es).
- Lara-Enríquez, E., Contreras, J. G., Caballero, J. F. (2020), Dimensiones y acciones del Consejo Coordinador Empresarial de Ciudad Juárez, México. 2016-2019, *Revista Ciencia Administrativa* No 20. <https://www.uv.mx/iesca/files/2021/03/01CA2020-02.pdf>
- Lincoln, I. y Guba, E. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social, 113-145, <https://psicologiaexperimental.files.wordpress.com/2010/02/guba-y-lincoln-2002.pdf>
- Mejía J. y López P. (2019), ¿El financiamiento que se necesita para impulsar el crecimiento?, en la obra de Fedecámaras Como relanzar el aparato productivo venezolano, Cap. VI, pp. 169-182.
- Montesquieu, Ch. (1984). *Del Espíritu de las Leyes*. Buenos Aires, Heliasta S.R.L.
- Nercesian, I. (2023), Políticas redistributivas y élites en contexto de crisis. Argentina y México (2020-2022), Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Universidad Buenos Aires, <https://doi.org/10.1590/1678-98732331e002>
- Noussan-Letry, R. (2023). Estructura en red y el caso de los clústers. <https://www.aacademica.org/xii.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.viii.congreso.de.ciencias.economicas.del/14.pdf>
- Rodríguez, F. y González, I. (2019), ¿Cómo impulsar en las empresas una cultura empresarial actualizada a los tiempos? Formación, Innovación, Talento, Tecnología, en la obra de Fedecámaras Como relanzar el aparato productivo venezolano, Cap. X, pp. 261-287.
- Rodríguez, M., Cantor, F., Pantoja, M., Toro, J. y Vásquez, A. (2014). Formación gerencial en uso de poder: un enfoque ético. Universidad Nacional de Colombia. [https://minas.medellin.unal.edu.co/centros/cinco/images/documentos/formacion\\_gerencial\\_feb10.pdf](https://minas.medellin.unal.edu.co/centros/cinco/images/documentos/formacion_gerencial_feb10.pdf)
- Rojas, B. (2014), *Investigación Cualitativa, fundamentos y praxis*, FEDUPEL.

Salas-Porras, A. (2018), *Conocimiento y Poder. Las ideas, los expertos y los centros de pensamiento en México*, Ediciones Akal, S.A.

Tirado, R. (2006), *El poder en las cámaras industriales de México*, Foro Internacional, vol. XLVI, núm. 2, abril-junio, pp 197-226.

Universidad de Navarra (2024), *Biblioguías. Revisiones Sistemáticas*  
<https://biblioguias.unav.edu/revisionessistematicas/inicio>

# FORMACIÓN DEL FUNCIONARIO PÚBLICO E INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN GOBIERNOS LOCALES: REFLEXIONES TEÓRICAS

## PUBLIC SERVANT TRAINING AND IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN LOCAL GOVERNMENTS: THEORETICAL REFLECTIONS

Ero Del Canto<sup>1</sup> y Francisco José Iturriza Cubillán<sup>2</sup>

### RESUMEN

En el entorno complejo, las organizaciones requieren ser competitivas y dar respuestas a los cambios y exigencias. Las instituciones públicas y en especial los gobiernos locales no escapan de esta situación. En este sentido el artículo tiene como objetivo, reflexionar sobre los constructos teóricos de la formación del funcionario público y su incidencia en el clima organizacional en los gobiernos locales. Se utilizaron referentes teóricos tales como Canaza (2021), Cepeda (2023), Morales (2021), así como clásicos de las teorías del aprendizaje como Bandura (1977), Kolb (1984), Ausbel (1983). La metodología fue documental, haciendo un arqueo en fuentes físicas y electrónicas. Los principales hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer las competencias de los funcionarios públicos, para fortalecer la gestión municipal. Las reflexiones finales permiten comprender la importancia de la formación continua y el desarrollo de competencias para dar respuestas al entorno complejo y cumplir con su fin social.

**Palabras clave:** formación, funcionario público, competencias, clima organizacional, gobiernos locales.

### ABSTRACT

In a complex environment, organizations must be competitive and respond to changes and demands. Public institutions, and local governments in particular, are no exception to this situation. In this sense, this article aims to reflect on the theoretical constructs of public servant training and its impact on the organizational climate in local governments. Theoretical references such as Canaza (2021), Cepeda (2023), Morales (2021), as well as classics of learning theories such as Bandura (1977), Kolb (1984), and Ausbel (1983) were used. The methodology was documentary, conducting a review of physical and electronic sources. The main findings highlight the need to strengthen the competencies of public servants to strengthen municipal management. The final reflections provide an understanding of the importance of ongoing training and competency development to respond to a complex environment and fulfill their social purpose.

**Keywords:** training, public servants, competencies, organizational climate, local governments.

**JEL:** M540

**Fecha de recepción:** 10 de abril 2025

**Fecha de aceptación:** 06 de junio de 2025

---

<sup>1</sup> Profesor de la Universidad Tecnológica del Centro. Profesor- investigador titular jubilado, en la asignatura Introducción a las Teorías de las Organizaciones, adscrito a la Cátedra de Organización del Departamento de Gerencia y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, Venezuela Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Correo electrónico: [edelcanto19@yahoo.es](mailto:edelcanto19@yahoo.es) ID ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9856-8216>

<sup>2</sup> Abogado, Investigador independiente, Especialista en Gerencia Pública, Investigador de la FCJP. Correo electrónico: [fjituriza@gmail.com](mailto:fjituriza@gmail.com) ORCID ID: [0009-0008-3269-0604](https://orcid.org/0009-0008-3269-0604)

## **INTRODUCCIÓN**

El talento humano es el recurso más valioso de las organizaciones modernas, su cometido efectivo es crucial para el éxito y futuro de las instituciones, la selección y capacitación del personal requieren tiempo y esfuerzo para formar equipos de trabajo eficientes, por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar métodos de formación adecuados, centrados en el desarrollo de competencias, que sigue siendo el elemento clave

En el sector público, el talento humano es fundamental para la competitividad de una institución, esto implica utilizar el conocimiento, la gerencia debe saber cómo aprovechar el talento de sus empleados, asegurándose que este talento esté disponible donde más se necesita dentro de la institución, así como utilizando este conocimiento para la toma de decisiones estratégicas, aprovechando ese potencial para fomentar el poder creativo e intelectual de los empleados, desarrollando competencias para así brindar oportunidades para que mejoren sus habilidades y, por lo tanto, su desempeño laboral, el excesivo clientelismo político, crean el déficit de talento humano preparado para el cargo que ocupe dentro de la institución.

Muchos funcionarios públicos carecen de la formación y capacitación necesarias para enfrentar los desafíos actuales de la gestión municipal. Los procesos de cambio organizacional, suelen generar resistencia, lo que dificulta la implementación de nuevas prácticas y modelos de gestión, Definitivamente, el gran problema que se presenta, es la falta de formación y capacitación en el servidor público, demostrando las deficiencias presentadas al momento de acometer sus funciones, creando así, un clima hostil en el entorno, dificultando la eficiencia y eficacia de sus funciones.

Esto se debe generalmente a la falta de capacitación y entrenamiento del funcionario para afrontar los retos que conllevan su posición dentro de la institución, pudiendo perder la motivación para volver a tramitar cualquier diligencia requerida, llegando incluso a generar posibles actos de corrupción, por lo cual, se requiere un liderazgo fuerte y comprometido para impulsar el cambio organizacional, por lo que es necesario

establecer mecanismos de evaluación para medir el impacto de la capacitación y el cambio organizacional en la gestión municipal.

En este orden de ideas, los gobiernos locales enfrentan desafíos complejos y cambiantes, como la crisis económica, entre otros problemas ya mencionados, que son redundantes en todas las instituciones públicas, la polarización política y la adaptación a nuevas tecnologías y modelos de gestión, para abordar estos desafíos, es fundamental contar con funcionarios públicos de carrera, formados y preparados, capaces de liderar procesos de cambio organizacional que mejoren la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión municipal, el desempeño laboral en nuestro país, particularmente en las instituciones municipales, adolecen de graves deficiencias, una de las causas primordiales de esta problemática es la marcada escasez de programas de capacitación y la politización.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación documental se fundamenta en la revisión sistemática de fuentes de información preexistentes, su base teórica, radica en el análisis del tres ejes temáticos en particular, Formación y Capacitación, Clima Organizacional y El Gobierno Municipal, apoyándose en la epistemología, que explora cómo se construye el conocimiento a partir de documentos, se nutre de la hermenéutica para la interpretación crítica de textos y del análisis de contenido para extraer significados relevantes, comprender estas bases teóricas es crucial para diseñar una investigación documental rigurosa y con aportes significativos al conocimiento..

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

### **Formación y Capacitación**

La formación y capacitación del talento humano (funcionario público), tiene un impacto directo en la eficacia del desempeño de sus funciones ante la comunidad, reconociendo al talento humano como el activo primordial de las organizaciones modernas, y a la formación como una estrategia esencial para cultivar equipos eficientes y adaptados, este estudio se enfoca en el sector público, donde la optimización de recursos y la calidad del

servicio son imperativos, como señalan Canaza, Flores y Chambi (2021), expresan que, la administración de los recursos humanos es una prioridad que busca integrar, organizar, desarrollar y evaluar a las personas para proporcionar habilidades y competitividad.

Acá los autores, no ven a las personas como meros recursos, sino como individuos que necesitan ser integrados, nutridos y evaluados para que puedan alcanzar su máximo potencial y, a su vez, impulsar el éxito de la organización, elementos fundamentales para brindar un servicio público de calidad, en este sentido, la gestión municipal en América Latina enfrenta desafíos complejos que requieren funcionarios públicos adecuadamente formados para liderar procesos de cambio organizacional que mejoren la eficiencia y la eficacia,

Sin embargo, tal como indican Pérez Morejón, Katia, & Alfonso Porraspita, Deysi. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización, se requiere la inversión en formación, evitar la politización y la resistencia al cambio, los cuales son factores que contribuyen a esta problemática, en este contexto, la capacitación continua, aunada al uso de nuevas tecnologías, se presenta como una estrategia robusta para fortalecer las aptitudes institucionales y mejorar la eficacia funcional, el desafío crucial es evolucionar, siendo la falta de preparación del personal un obstáculo significativo para la implementación de cambios y la mejora de la eficacia, lo que resuena con fuerza es, la falta de inversión en formación lo cual es un error estratégico garrafal.

El fracaso es casi seguro, las organizaciones que escatiman en el desarrollo de su gente terminan pagando un precio más alto en términos de errores, ineficiencia y baja moral, la politización es un factor más complejo y delicado, cuando las decisiones sobre el personal y su desarrollo se basan en intereses políticos en lugar de en las necesidades de la organización y el mérito, se socava la capacidad institucional desde sus cimientos, esto genera desconfianza y desmotiva a quienes sí están comprometidos con la excelencia, la resistencia al cambio es una reacción humana natural, pero cuando no se aborda de manera efectiva, puede paralizar cualquier intento de progreso, las personas tienden a aferrarse a lo conocido, y si no se les explica claramente el porqué del cambio y cómo les beneficiará, es lógico que se resistan.

Dentro del ámbito de la gestión municipal en América Latina, caracterizado por demandas crecientes, recursos limitados y la necesidad de transparencia, contar con funcionarios públicos adecuadamente formados se vuelve esencial, no obstante, la realidad a menudo revela carencias significativas en la preparación del personal, lo que dificulta la implementación de procesos de cambio organizacional necesarios para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión, la falta de inversión en formación, la politización de la función pública y la resistencia al cambio, exacerbada por contextos de incertidumbre económica y política, contribuyen a esta problemática, según los autores Pérez y Porraspita (Op. cit.), comentan:

La capacitación y la evaluación de su impacto en la empresa muestran resultados a corto plazo; por esto, se hace necesario que la empresa robustezca esta estrategia, de tal forma, que el proceso se desarrolle de manera continua, el estudio desarrollado evidencia la garantía que ofrece el proceso de formación y capacitación enfocado en la proactividad y la innovación de las nuevas tecnologías, así mismo el mejoramiento de las capacidades que permitan ser capaces de desarrollar sus funciones correctamente (p. 11).

En este sentido, los autores se refieren a que a medida que exista una buena orientación en la capacitación aunado al uso de nuevas tecnologías, se fortalecen las aptitudes de la institución, al final logrando así una mayor eficacia en sus funciones. Es importante destacar que el avance vertiginoso de los nuevos tics y su uso en las organizaciones es de vital importancia, y los gobiernos locales no escapan a esta realidad. Por lo cual se hace necesario, formar al funcionario público en el manejo de las tics, desarrollando y mejorando competencias, que le permitan mejorar su eficiencia en la ejecución de sus actividades, dando mejor respuesta a las necesidades de los usuarios, cumpliendo así su fin social.

En el contexto venezolano, la necesidad de mejorar la formación y despolitizar a los funcionarios públicos a nivel municipal se vuelve aún más apremiante para lograr una gestión transparente y orientada al servicio ciudadano. Como destaca Cepeda (2023), quien afirma que, una gestión estratégica del talento humano, que cree estructuras definidas y localice al personal más capaz, es crucial para enfrentar los desafíos futuros de la organización, este estudio se propone explorar la relación entre la formación profesional

del funcionario público, en esta cita, Cepeda, subraya que una gestión estratégica del talento humano es clave para el futuro de cualquier organización.

El talento humano se erige como el activo primordial de las organizaciones contemporáneas, siendo su desempeño efectivo un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad institucional, en este contexto, la formación y capacitación del personal emergen como estrategias fundamentales para cultivar equipos de trabajo eficientes y adaptados a los desafíos del entorno, esta premisa adquiere una relevancia aún mayor en el sector público, donde la optimización de recursos y la prestación de servicios de calidad son imperativas, al respecto, Canaza; Flores y Chambi, (2021), comentan:

La administración de los recursos humanos debe ser la prioridad de toda organización; administración entendida como el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores de cómo integrar, organizar, recompensar, desarrollar, y evaluar a las personas que tienen por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización; para que así se pueda brindar un servicio de calidad a toda persona, servicio de calidad entendida como una actividad organizada, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública. (p.8)

Las palabras de estos autores, nos hace recordar una verdad ineludible, las instituciones, por más modernas o tecnológicamente avanzadas que sean, están hechas por y para las personas, son los hombres y mujeres que día a día entregan su talento, su esfuerzo y su dedicación, los verdaderos motores que impulsan el logro de los objetivos y la consecución de las metas, en el ámbito de la administración pública, esta premisa adquiere una dimensión aún mayor, no se habla simplemente de la producción de bienes o la generación de ganancias, el cometido es satisfacer las necesidades de carácter colectivo, garantizar el bienestar de la ciudadanía y promover el interés general.

En este mismo orden de ideas, la necesidad de mejorar la formación a los funcionarios públicos a nivel municipal se presenta como un imperativo para lograr una gestión más transparente, efectiva y orientada al servicio ciudadano, la recurrencia de deficiencias en la prestación de servicios y la percepción de ineficiencia administrativa subrayan la urgencia de abordar esta situación, así comenta Cepeda, A. (Op. cit) y afirma que:

La gestión del talento humano responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, decidiendo la estrategia organizacional; adaptándose a las mejores prácticas que se requieran para acompañar a la gente, mediante la creación armónica de estructuras, principios y controles, buscando el desarrollo de la gente, centrándose en el futuro, sucesión auto gestionada, banco de datos de personas y gestión compartida, adecuándose a los desafíos derivados de los mercados emergentes. (p.20)

La autora hace énfasis en la necesidad de gestionar el talento humano, mediante estrategias organizacionales, donde se crean estructuras bien definidas, con el fin de localizar al talento humano más capaz, adecuándose a los desafíos futuros que pudiese enfrentar la organización. La gestión estratégica del talento humano, enfocada en identificar y preparar a los empleados para futuros desafíos organizacionales, encuentra un sustento teórico en la teoría del aprendizaje social de Albert Bandura, esta teoría resalta cómo la observación y la imitación son mecanismos fundamentales en la adquisición de nuevas habilidades y comportamientos, al implementar estructuras organizacionales claras, se facilita la identificación de modelos a seguir dentro de la institución.

En la misma temática de la formación, se hace referencia a las principales teorías del aprendizaje, que permiten fomentar la autoeficacia, desarrollar un talento humano capaz y adaptable a las exigencias futuras. Entre las que más destacan esta la Teoría del Aprendizaje de Albert Bandura. (1977), también conocida como teoría cognitivo-social, revolucionó la comprensión del aprendizaje al destacar el papel crucial de la observación, la imitación y los procesos cognitivos. Bandura argumentó que aprendemos no solo por experiencia directa, sino también al observar a otros, reteniendo información y reproduciendo comportamientos. Conceptos clave como el modelado, el determinismo recíproco (interacción entre individuo, conducta y ambiente) y la autoeficacia (creencia en la propia capacidad) son pilares de su teoría, ofreciendo una perspectiva dinámica y social del desarrollo humano y el aprendizaje.

Las bases teóricas sobre la formación del funcionario público son amplias y se pueden abordar desde diversas perspectivas, a continuación, se presentan algunas de las más relevantes. Esta teoría, desarrollada por Albert Bandura (1977), destaca la importancia de la observación, la imitación y el modelado en el aprendizaje. En el contexto de la formación

de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben incluir ejemplos prácticos y modelos a seguir que los participantes puedan observar e imitar.

También se encuentra la Teoría del Aprendizaje Experiencial de David Kolb (1984), la cual ofrece un marco robusto para comprender cómo los individuos construyen conocimiento a través de la transformación de la experiencia. Kolb argumenta que el aprendizaje no es simplemente la recepción pasiva de información, sino un ciclo continuo que involucra cuatro etapas interdependientes: experiencia concreta, donde el aprendiz se involucra directamente en una actividad; observación reflexiva, en la cual el individuo analiza y reflexiona sobre su experiencia; conceptualización abstracta, donde se forman conceptos y generalizaciones basadas en la reflexión; y experimentación activa, donde se aplican las nuevas ideas y conceptos en situaciones prácticas, generando nuevas experiencias y reiniciando el ciclo.

En el contexto específico de la formación de funcionarios públicos, la aplicación de esta teoría implica un diseño instruccional que vaya más allá de las tradicionales clases magistrales, los programas de capacitación deben estar enriquecidos con actividades prácticas que permitan a los funcionarios enfrentarse a situaciones reales o simuladas de su labor diaria. Los estudios de caso ofrecen la oportunidad de analizar escenarios complejos y reflexionar sobre las posibles soluciones y sus consecuencias. Las simulaciones, por su parte, crean entornos seguros para experimentar con diferentes enfoques y tomar decisiones sin las implicaciones del mundo real. Al integrar estas metodologías, se fomenta una comprensión más profunda y significativa de los contenidos, permitiendo a los funcionarios no solo adquirir conocimientos teóricos, sino también desarrollar las habilidades prácticas necesarias para desempeñarse eficazmente en sus roles y adaptarse a los desafíos del servicio público.

Destaca la Teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel (1963), esta teoría, hace referencia que, el aprendizaje genuino ocurre cuando la nueva información se relaciona de manera sustantiva y no arbitraria con la estructura cognitiva preexistente del aprendiz, en la formación de funcionarios públicos, este principio es fundamental, los programas de capacitación deben, por lo tanto, comenzar por activar los conocimientos y experiencias

previas de los participantes, estableciendo puentes cognitivos hacia los nuevos contenidos, al relacionar los conceptos teóricos con las tareas y desafíos cotidianos de su labor, se facilita una comprensión más profunda y una mayor retención de la información, este enfoque asegura que el aprendizaje no sea memorización mecánica, sino una integración activa que enriquece la comprensión del funcionario y mejora su capacidad para aplicar los conocimientos en su práctica profesional, generando un impacto más duradero y significativo en su desempeño.

Hace énfasis en la conexión de nuevos conocimientos con estructuras cognitivas previas, ofrece valiosas perspectivas para las Teorías de la Gestión Pública, al comprender cómo los individuos internalizan y dan sentido a la información, se pueden diseñar estrategias de gestión más efectivas, estas estrategias considerarían la base de conocimientos y experiencias de los actores públicos para facilitar la adopción de nuevas políticas, procesos y valores dentro de las instituciones gubernamentales.

En otro orden de ideas, y tomando en consideración que se hace referencia a la formación del funcionario público, es importante señalar las principales Teorías de la Gestión Pública, las cuales son cruciales ya que impactan directamente la calidad de vida y el desarrollo de una sociedad, aquí se presentan algunas justificaciones clave, fundamentan la práctica y la mejora continua, las teorías proporcionan marcos conceptuales para entender cómo funcionan las organizaciones públicas, cómo se toman las decisiones y cómo se implementan las políticas, al analizar diferentes enfoques teóricos, los gestores públicos pueden identificar las mejores prácticas, evaluar la efectividad de sus acciones y buscar constantemente formas de mejorar la eficiencia, la eficacia y la equidad en la administración de los recursos públicos.

Informan la capacitación y desarrollo profesional, las teorías de la gestión pública son la base del conocimiento que se imparte en programas de formación para funcionarios y líderes del sector público, proporcionan un lenguaje común, conceptos fundamentales y herramientas analíticas que son esenciales para el desarrollo de profesionales competentes y éticos, capaces de abordar los desafíos de la administración pública contemporánea, estimulan la innovación y la búsqueda de soluciones, al exponer

diferentes perspectivas y enfoques, las teorías de la gestión pública fomentan el pensamiento crítico y la creatividad, ayudan a los gestores (funcionarios públicos), a cuestionar las prácticas tradicionales, a explorar nuevas ideas y a diseñar soluciones innovadoras para los problemas públicos.

Numerosos teóricos y autores han contribuido significativamente al desarrollo de las teorías de la gestión pública, entre los más influyentes se encuentran Max Weber (principios del siglo XX), con su análisis de la burocracia; Woodrow Wilson (1887), pionero en la separación de la política y la administración; Frederick Taylor (1911), con sus principios de gestión científica aplicados al sector público; y autores posteriores como Herbert Simon (1947), con su enfoque en la racionalidad limitada y la toma de decisiones; y Dwight Waldo (1948), crítico de la visión puramente técnica de la administración. Sus diversas perspectivas han moldeado la comprensión y la práctica de la gestión en el ámbito gubernamental a lo largo del tiempo.

En este mismo orden de ideas, aparece la teoría, del Nuevo Management Público (NMP), la cual no tiene un único autor fundacional, sino que surgió como un movimiento y un conjunto de ideas a partir de la década de 1980, se nutrió de diversas fuentes, incluyendo la teoría de la elección pública, la economía de los costos de transacción y las prácticas de gestión del sector privado. Propone la aplicación de principios y prácticas de la gestión empresarial al sector público, en el contexto de la formación de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben enfocarse en el desarrollo de habilidades de gestión, liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, gestión basada en resultados.

Esta teoría también conocida como gestión por objetivos, se centra en la definición de objetivos claros y medibles, consecuentemente con el enfoque en objetivos definidos y medibles, la formación de funcionarios públicos debe priorizar el desarrollo de competencias orientadas al seguimiento del desempeño y la evaluación de resultados. El seguimiento del desempeño y la evaluación de los resultados, en la formación de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben orientarse al

desarrollo de competencias que permitan a los participantes contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La gestión por objetivos y el seguimiento del desempeño se complementan con la Teoría del Capital Humano, que considera la formación de los funcionarios como una inversión estratégica para mejorar su desempeño y la calidad de los servicios públicos. Considera a los empleados como un activo valioso para la organización y enfatiza la importancia de invertir en su desarrollo y formación, en el contexto de la formación de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben ser considerados como una inversión estratégica que contribuye a mejorar el desempeño de los funcionarios y la calidad de los servicios públicos. En la gestión pública se basa fundamentalmente en las ideas pioneras de Gary Becker (1964) y otros economistas como Theodore Schultz (1961) y Jacob Mincer (1974).

Aunque su aplicación y enfoque en el contexto del sector público tienen sus propias particularidades, mientras que Becker se centró en la inversión individual en capital humano y sus retornos en el mercado laboral, la aplicación en la gestión pública se extiende a cómo las inversiones del Estado en la educación, la formación, la salud y el desarrollo de habilidades de sus ciudadanos y empleados públicos impactan en la eficiencia, la productividad y la calidad de los servicios públicos, en este contexto, la teoría del capital humano en la gestión pública implica reconocer que, los empleados públicos son un activo valioso, sus conocimientos, habilidades y experiencias son cruciales para el funcionamiento efectivo del gobierno, la inversión en el desarrollo de los empleados es fundamental.

Programas de capacitación, desarrollo profesional y oportunidades de aprendizaje continuo son esenciales para mejorar su desempeño y adaptabilidad, un clima organizacional positivo, lo cual es crucial, como Zajda (2023) señala, un entorno donde los empleados sienten que su esfuerzo conduce a resultados valiosos aumenta su motivación y desempeño, lo cual es directamente aplicable al sector público. En este sentido los funcionarios públicos deben desarrollar habilidades y destrezas, para ejecutar de forma eficiente su labor, destacándose el enfoque por competencias.

Este enfoque se centra en el desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño efectivo de las funciones del puesto de trabajo, en la formación de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben identificar las competencias clave que los funcionarios deben desarrollar y diseñar actividades de aprendizaje que permitan adquirirlas, el soporte técnico del enfoque por competencias implica un cambio en la forma de concebir la educación, poniendo el foco en el desarrollo de habilidades y capacidades que permitan a los estudiantes enfrentar los desafíos del mundo actual. Cita, Del Canto, E. (2024)

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación 195, sobre el desarrollo de los recursos humanos (citado en Vargas Ob. cit: 7) establece que: “el término competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. (p.93).

Esta definición de la OIT es valiosa porque proporciona un marco claro para entender y gestionar el desarrollo de los recursos humanos, especialmente en el ámbito de la formación y capacitación, al considerar las competencias de manera integral, las organizaciones pueden diseñar programas más efectivos que busquen no solo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de las habilidades prácticas y la aplicación experta en el contexto del trabajo. Desplaza el énfasis tradicional de la mera transmisión de conocimientos hacia el cultivo activo de las competencias esenciales para el ejercicio de las responsabilidades laborales en el sector público, esto exige una reorientación de los programas de capacitación, priorizando la identificación precisa de las habilidades, conocimientos y actitudes cruciales para cada puesto, las actividades de aprendizaje, por ende, deben ser diseñadas estratégicamente para facilitar la adquisición práctica y la internalización de estas competencias clave, asegurando un desempeño laboral efectivo y adaptativo.

El sustento técnico del enfoque por competencias representa una transformación profunda en la filosofía educativa, se abandona una visión centrada en la acumulación pasiva de información para adoptar una perspectiva dinámica que coloca en el centro el desarrollo de habilidades y capacidades transferibles, esta metamorfosis busca empoderar a los individuos, dotándolos de las herramientas necesarias para afrontar con éxito la

complejidad y la incertidumbre de los desafíos contemporáneos, tanto en el ámbito profesional como en la vida personal.

Otras teorías, que se relacionan con la formación y aprendizaje, es la Teoría de Campo de Kurt Lewin, desarrollada en la década de 1930, considera que el comportamiento humano es el resultado de la interacción entre la persona y el ambiente, Lewin introdujo el concepto de "espacio vital" para referirse al ambiente psicológico tal como lo percibe el individuo, en el contexto del clima organizacional, esta teoría sugiere que el comportamiento de los empleados está influenciado por su percepción del ambiente de trabajo. Destaca acertadamente que el comportamiento humano emerge de la dinámica entre el individuo y su entorno, la mención del "espacio vital" como el ambiente psicológico subjetivamente experimentado por la persona es crucial para entender la teoría, en lugar de un entorno objetivo,

Lewin se centra en cómo el individuo interpreta y se relaciona con su mundo, finalmente, la aplicación al clima organizacional ilustra la relevancia práctica de la teoría, sugiriendo que las percepciones de los empleados públicos sobre su ambiente laboral son determinantes clave de su comportamiento dentro de la organización, este enfoque subraya la importancia de considerar la perspectiva del empleado al analizar y tratar de influir en el comportamiento organizacional.

### **Clima Organizacional**

Las bases teóricas del clima organizacional son como los cimientos que explican cómo se construye esa atmósfera particular que se respira en una organización, no es algo mágico, sino que tiene raíces en diversas disciplinas, piensa en la psicología organizacional, nos aporta la comprensión de cómo las percepciones individuales, las actitudes, la motivación y las dinámicas de grupo influyen en cómo la gente experimenta su entorno laboral, luego está la sociología organizacional, que ayuda a entender cómo las estructuras formales e informales, la cultura, el liderazgo y los procesos de comunicación moldean el ambiente general.

También entra en juego la teoría de sistemas, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy (1950-1968), concibe a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con su entorno, el clima organizacional se considera un subsistema dentro de la organización que influye en el comportamiento y las actitudes de los empleados, esta perspectiva destaca la importancia de considerar las interacciones entre los diferentes elementos de la organización y su entorno al estudiar el clima organizacional, relacionado con el entorno laboral y la formación del funcionario público, esta perspectiva subraya que el clima organizacional, como subsistema influenciado por la interacción interna y el entorno externo, impacta directamente en el comportamiento y las actitudes de los funcionarios.

Por lo tanto, los programas de formación deben considerar cómo el entorno laboral percibido por el funcionario (un elemento clave del clima) puede facilitar o dificultar la internalización y aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades, una formación efectiva debe alinearse con un clima organizacional positivo y abordar las dinámicas del entorno que puedan influir en el desempeño y la adaptación del funcionario a los objetivos del servicio público.

Las bases teóricas sobre el Clima Organizacional son diversas y provienen de diferentes campos de estudio, principalmente de la psicología organizacional y la sociología, a continuación, se presentan los modelos relevantes, lo cual resulta fundamental para analizar en profundidad el Clima Organizacional.

Se hace referencia al Modelo de Clima Organizacional de Litwin Y Stringer, este modelo, desarrollado en la década de 1960, identifica nueve dimensiones clave del clima organizacional, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto de identidad, este modelo ha sido ampliamente utilizado en la investigación y la práctica para medir y gestionar el clima organizacional, así lo explica García M. (2019), que expone:

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente

documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. ... (p.43).

La afirmación central de esta cita, es que el clima organizacional ha dejado de ser un aspecto periférico para convertirse en un factor determinante del éxito institucional, la idea de que impacta directamente en el "espíritu de la organización" resuena profundamente, ya que refleja cómo el ambiente laboral influye en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, la importancia que se le otorga al estudio, diagnóstico y mejora del clima es crucial, especialmente en contextos de cambio organizacional, donde comprender las causas de satisfacción e insatisfacción se vuelve fundamental para una transición exitosa, en resumen, la cita destaca acertadamente la centralidad del clima organizacional como motor del desarrollo institucional.

Igualmente está el Modelo de Clima Organizacional de Rensis Likert, desarrollado en la década de 1960, identifica cuatro sistemas de gestión que influyen en el clima organizacional: autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y participativo, Likert argumentó que un sistema de gestión participativo conduce a un clima organizacional más positivo y a un mejor desempeño de los empleados, según García y Zapata (2008), afirman, que "el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta". (p.54).

El autor ofrece una definición concisa y acertada de lo que es el clima organizacional, destacan especialmente la precisión al señalar que se trata de un conjunto de cualidades y atributos relativamente permanentes del ambiente laboral, esto implica que, si bien puede evolucionar, el clima no es un fenómeno volátil o efímero, sino que tiene cierta estabilidad y estructura, además, la cita subraya la naturaleza perceptiva y experiencial del clima, no se trata solo de las condiciones objetivas del trabajo, sino de cómo estas son percibidas, sentidas y experimentadas individualmente por los miembros de la organización, esta subjetividad es crucial, para entender su impacto en la conducta de las personas.

En resumen, la reflexión se orienta, a comprender la complejidad del clima organizacional, enfatizando su durabilidad, su carácter subjetivo y su influencia directa en el comportamiento de los empleados, es una definición que sienta una buena base para comprender la importancia de este factor en el entorno laboral, lo cual es el contexto de los gobiernos locales, es un factor determinante y complejo por la presencia de factores limitantes que perjudican dicho entorno, desmotivando al funcionario público en la ejecución de sus actividades.

Otro aspecto importante a destacar son las dimensiones del clima organizacional, como señala, Morales, D. (2021:21): “Las relaciones personales, grupales, la motivación, el desarrollo profesional se ven afectados por las acciones que se realizan, de aquí radica la importancia del clima organizacional, por ello genera la ventaja o desventaja competitiva”. Algunas de las dimensiones más comunes que se estudian en el clima organizacional incluyen: responsabilidad, nivel de autonomía y control que tienen los empleados sobre su trabajo, recompensa, percepción de la equidad y adecuación de las recompensas y el reconocimiento, relaciones, calidad de las relaciones interpersonales, desarrollo, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la organización, innovación, fomento de la creatividad y la experimentación en el trabajo.

Estas bases teóricas y dimensiones proporcionan un marco conceptual para comprender y analizar el clima organizacional, al comprender los factores que influyen en el clima y sus consecuencias, las organizaciones pueden tomar medidas para crear un ambiente de trabajo positivo que promueva el bienestar, la motivación y el desempeño de los empleados, las bases teóricas sobre el régimen municipal son amplias y se nutren de diversas disciplinas, principalmente del derecho constitucional, el derecho administrativo, la ciencia política y la sociología, a continuación, se presentan algunas de las más relevantes

### **Gobiernos Locales**

Las organizaciones operan en un escenario intrincado y dinámico, donde la competitividad se erige como un imperativo para adaptarse y responder eficazmente a las transformaciones constantes, esta realidad permea también al sector público, con una exigencia particular sobre los gobiernos locales, estos entes deben ofrecer soluciones

eficientes y efectivas a las demandas de la ciudadanía con la que interactúan directamente, cumpliendo así su crucial misión social en el territorio.

En esta búsqueda de excelencia operativa, la gestión estratégica del capital humano emerge como un factor determinante del éxito organizacional, potenciar las habilidades y destrezas de los empleados se convierte en una prioridad para la ejecución exitosa de las actividades y el logro de los objetivos, por lo cual es importante la formación y capacitación de los funcionarios públicos, enfocado en el desarrollo de competencias se presenta como una vía prometedora para alcanzar este fin, no obstante, es crucial reconocer que las complejidades inherentes al entorno interno y externo, especialmente las restricciones de índole política y organizacional, pueden obstaculizar el pleno desarrollo del potencial humano.

La utilización de teorías en la gestión pública se justifica por su capacidad para ofrecer marcos conceptuales sólidos que facilitan la comprensión, explicación y predicción de la complejidad organizacional y su entorno. Estas teorías actúan como lentes analíticos para identificar patrones y relaciones, al tiempo que sirven como guías informadas para la formulación de políticas y la toma de decisiones, fundamentando las prácticas y permitiendo aprender de experiencias previas. En última instancia, el uso de teorías contribuye a una gestión pública más eficiente y eficaz, y esta necesidad de un entendimiento profundo y fundamentado es precisamente lo que impulsa la exploración y aplicación de diversos enfoques teóricos en el estudio de la administración pública.

Esta necesidad de un entendimiento profundo y fundamentado es precisamente lo que impulsa la exploración y aplicación de diversos enfoques teóricos en el estudio de la administración pública, incluyendo las valiosas perspectivas que ofrecen las teorías sociológicas, la gestión pública no opera en un vacío, está intrínsecamente ligada a la sociedad, las interacciones humanas, las estructuras sociales, la cultura, el poder y los conflictos, las teorías sociológicas ofrecen herramientas conceptuales y marcos analíticos específicamente diseñados para comprender estas dinámicas sociales que influyen directamente en el funcionamiento, la efectividad y la legitimidad de las organizaciones gubernamentales y las políticas públicas.

## **CONCLUSIONES**

El análisis del talento humano en el sector público, especialmente a nivel municipal, revela una problemática significativa marcada por la escasez de formación y la influencia de la politización. La falta de capacitación adecuada para los funcionarios públicos no solo impacta negativamente en su desempeño y en la eficiencia de la gestión, sino que también genera un clima laboral hostil y puede abrir la puerta a prácticas corruptas. Superar estos desafíos requiere un liderazgo comprometido con el cambio organizacional, la implementación de mecanismos de evaluación del impacto de la capacitación y, fundamentalmente, la despolitización de la función pública para priorizar el mérito y la competencia.

Las reflexiones teóricas presentadas subrayan la importancia de la formación continua y el desarrollo de competencias como estrategias clave para fortalecer el talento humano en el sector público. Teorías del aprendizaje como la de Bandura, Kolb y Ausubel ofrecen marcos valiosos para diseñar programas de capacitación efectivos que fomenten la observación, la experiencia práctica y la conexión significativa con el conocimiento previo. Asimismo, las teorías de la gestión pública, incluyendo el Nuevo Management Público y la gestión por objetivos, resaltan la necesidad de un enfoque estratégico en el desarrollo del capital humano, considerándolo una inversión crucial para mejorar la calidad de los servicios y la eficiencia administrativa.

La comprensión del clima organizacional, influenciado por modelos como los de Litwin y Stringer y Rensis Likert, emerge como un factor determinante en el éxito de cualquier iniciativa de formación y cambio. Un ambiente laboral positivo, caracterizado por la estructura clara, la responsabilidad, las recompensas justas y las relaciones de cooperación, facilita la internalización de nuevos conocimientos y habilidades, y promueve un desempeño laboral eficaz. En el contexto venezolano, la urgencia de abordar la falta de formación y la politización en la gestión municipal es aún mayor para construir instituciones transparentes y orientadas al servicio ciudadano, donde el talento humano sea verdaderamente valorado y desarrollado.

La definición del clima organizacional como un conjunto de atributos relativamente permanentes y percibidos subjetivamente resalta su importancia como un factor subyacente que influye directamente en el comportamiento de los empleados del sector público. Esta perspectiva subraya que las condiciones objetivas del trabajo son solo una parte de la ecuación; la manera en que los funcionarios experimentan y sienten su entorno laboral es crucial para su motivación, compromiso y, en última instancia, su desempeño. En el contexto de los gobiernos locales, donde a menudo existen factores limitantes y complejidades políticas, comprender y gestionar el clima organizacional se vuelve aún más determinante para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Las diversas dimensiones del clima organizacional, que abarcan aspectos como la responsabilidad, la recompensa, las relaciones interpersonales, el desarrollo profesional y la innovación, ofrecen un marco para analizar los elementos específicos que configuran la experiencia laboral de los funcionarios públicos. Al comprender cómo estas dimensiones se ven afectadas por las acciones y políticas de la administración, los líderes pueden identificar áreas de mejora para construir un entorno que promueva el bienestar y la eficacia. En última instancia, un clima organizacional favorable, respaldado por una formación continua y una gestión estratégica del talento humano, es esencial para que los gobiernos locales puedan cumplir eficazmente su misión social y responder a las demandas de la ciudadanía en un entorno complejo y dinámico.

## **REFERENCIAS**

- Ausubel, D. P., Novak, J. D., & Hanesian, H. (1968) Educational psychology: A cognitive view. Nova lorque: Holt, Rinehart & Winston.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. the University of Michigan, Digitized 25 Jan 2010 ISBN 0138167443, 780138167448 Length 247 pages
- Canaza, J., Flores, L., & Chambi, F. (2021). Administración de los recursos humanos: prioridad para proporcionar habilidades y competitividad. *Revista Gestionar*, 1(3), 81-95. ISSN: 2810-8264. Editada por: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

- Cepeda, A. (2023). Gestión del talento humano para una organización emergente. *Aula Virtual* (ISSN: 2665-0398), 4(10), 117-125. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8132488>
- Del Canto, Ero (2024). *La gestión del Capital Humano en los gobiernos locales: Aproximación a un modelo segunda Edición: Valencia, octubre 2024*
- García Solarte, M. (2019). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- García, M., & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional [Documento inédito]. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia.
- Kolb, Alice & Kolb, David. (2007). *Experiential Learning Theory Bibliography*.
- Kurt Lewin A (1959). *Dynamic Theory of Personality: Selected Papers Volumen 37451 de McGraw-Hill paperbacks McGraw-Hill publications in psychology*
- Morales, D. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral del personal en los gobiernos autónomos descentralizados municipales (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32176>
- Pérez Morejón, K., & Alfonso Porraspita, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Scielo*, 14. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2023000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2023000200006)
- Simon, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior*. New York, NY: Macmillan.
- Zajda, J. (2023). *Globalización y modelos dominantes de teorías de la motivación en educación*. Springer.

# MÁS ALLÁ DE LA ECONOMÍA CLÁSICA: EXPLORANDO LA FÍSICA CUÁNTICA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA MODELACIÓN ECONÓMICA

## BEYOND CLASSICAL ECONOMICS: EXPLORING QUANTUM PHYSICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ECONOMIC MODELING

Francisco J. Contreras M. <sup>1</sup>

### RESUMEN

Este artículo explora la intersección entre la economía y campos como la física cuántica y la teoría de sistemas complejos. Se analiza cómo la globalización y la teoría de la causalidad influyen en los modelos económicos contemporáneos, poniendo énfasis en el papel de las interdependencias en la toma de decisiones. La física cuántica, con conceptos como la superposición y el entrelazamiento, ofrece un nuevo enfoque para comprender la incertidumbre inherente a los procesos económicos. La integración de la inteligencia artificial con la economía cuántica se presenta como un área emergente en la econometría, proporcionando herramientas avanzadas para modelar y predecir en entornos volátiles. Se examinan diversos modelos que combinan técnicas cuánticas y de aprendizaje automático. Finalmente, se exploran las implicaciones éticas de estas innovaciones, resaltando la necesidad de marcos regulatorios sólidos para garantizar un uso equitativo y responsable. Este enfoque interdisciplinario representa un avance significativo en la comprensión y el modelado de los fenómenos económicos.

**Palabras clave:** economía cuántica, causalidad, conectividad económica, inteligencia artificial, modelización económica.

### ABSTRACT

This article explores the intersection between economics and fields such as quantum physics and complex systems theory. It analyzes how globalization and the theory of causality influence contemporary economic models, emphasizing the role of interdependencies in decision-making. Quantum physics, with concepts like superposition and entanglement, offers a new approach to understanding the uncertainty inherent in economic processes. The integration of artificial intelligence with quantum economics is presented as an emerging area in econometrics, providing advanced tools for modeling and predicting in volatile environments. Various models combining quantum techniques and machine learning are examined. Finally, the ethical implications of these innovations are explored, highlighting the need for robust regulatory frameworks to ensure their equitable and responsible use. This interdisciplinary approach represents a significant advancement in the understanding and modeling of economic phenomena.

**Keywords:** quantum economics, causality, economic connectivity, artificial intelligence, economic modeling.

JEL: C680

Fecha de recepción: 15 de enero 2025

Fecha de aceptación: 20 de marzo de 2025

---

<sup>1</sup> Profesor de Broward International University Florida, Estados Unidos de América. Economista de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Doctor de Tercer Ciclo en Técnicas Económicas Modernas, Prospectiva y Previsión de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, París, Francia. ID ORCID: Correo electrónico: [fcontrer@uc.edu.ve](mailto:fcontrer@uc.edu.ve). ID ORCID: [0000-0002-9448-2543](https://orcid.org/0000-0002-9448-2543). Correo electrónico: [fcontrer@uc.edu.ve](mailto:fcontrer@uc.edu.ve)

## **INTRODUCCIÓN**

La conectividad en economía se refiere a la interrelación entre las diferentes partes de un sistema económico. Esto incluye conexiones entre mercados locales e internacionales, economías nacionales y factores globales como el comercio, la inversión y la política monetaria. Esta interconexión significa que las decisiones tomadas en una parte del sistema pueden tener repercusiones amplias y a menudo inesperadas en otras partes. Las redes económicas globales, como los acuerdos comerciales o los flujos de capital, ilustran cómo una decisión política o económica en un país puede desencadenar efectos dominó en otros países, modificando flujos de comercio, inversión y empleo a nivel mundial.

Las relaciones causales en la economía están frecuentemente mediadas por la conectividad. Un cambio en la política monetaria en un país puede tener repercusiones globales debido a la interconexión de los mercados financieros. La teoría de sistemas complejos también es relevante en este contexto. El comportamiento emergente de un sistema, como una economía, puede ser difícil de predecir únicamente mediante el análisis de relaciones causales simples, debido a la red de conexiones e interacciones dinámicas. Este enfoque reconoce que las economías no son sistemas lineales simples, sino redes complejas donde las decisiones locales pueden amplificarse o disiparse dependiendo de las conexiones existentes.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Enfoque Metodológico**

El presente trabajo adopta una metodología basada en la revisión exhaustiva de literatura académica y análisis conceptual para explorar la integración de la física cuántica, la inteligencia artificial y la economía. Se siguieron las siguientes etapas principales:

### **Revisión Bibliográfica Sistemática**

Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas utilizando términos clave como economía cuántica, inteligencia artificial en economía, modelos econométricos avanzados y teoría de sistemas complejos.

Se seleccionaron referencias relevantes publicadas entre 2000 y 2023, priorizando estudios con validación empírica o simulaciones relacionadas con los fenómenos cuánticos en contextos económicos.

### **Análisis de Modelos y Resultados Previos**

Los modelos y algoritmos analizados en este estudio incluyen simulaciones realizadas por otros autores, como modelos de entrelazamiento cuántico para mercados financieros y algoritmos cuánticos aplicados al análisis de series temporales.

Se examinaron metodologías de validación utilizadas por los autores de referencia, incluyendo la integración de principios cuánticos con herramientas de aprendizaje automático, tales como *Quantum Machine Learning* (QML) y redes neuronales cuánticas (QNN).

### **Síntesis Conceptual**

Los conceptos clave, como la superposición y el entrelazamiento cuántico, fueron reinterpretados en el marco de la economía, destacando sus aplicaciones potenciales y limitaciones actuales.

Los resultados obtenidos por estudios previos fueron sistematizados para identificar patrones comunes, limitaciones y oportunidades futuras en la economía cuántica.

### **Fuentes de Información**

La información para este estudio proviene exclusivamente de literatura científica secundaria y publicaciones académicas revisadas por pares, con énfasis en las siguientes áreas:

Simulaciones y Modelos Cuánticos: Publicaciones que detallan la implementación de algoritmos cuánticos en economía (e.g., simuladores cuánticos, algoritmos de optimización).

Estudios Económicos de Causalidad y Conectividad: Trabajos que exploran los efectos interdependientes en sistemas económicos complejos.

Aplicaciones de Inteligencia Artificial: Investigaciones que integran aprendizaje automático con econometría avanzada y principios cuánticos.

### **Alcances y Limitaciones**

Este trabajo no incluye experimentación ni simulaciones propias, sino que se basa en el análisis y síntesis de estudios que han desarrollado y validado modelos cuánticos en contextos económicos.

Aunque se reconoce el potencial transformador de los modelos cuánticos, se limita a describir su aplicabilidad teórica y evidencia empírica disponible en la literatura.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Relación metodológica entre la física cuántica y la economía**

La física cuántica se ocupa de los fenómenos que ocurren a escalas subatómicas, donde las leyes del comportamiento de las partículas difieren significativamente de las expectativas de la física clásica. Conceptos como la superposición, el entrelazamiento y la naturaleza probabilística de los eventos son fundamentales en este campo. La superposición describe cómo una partícula puede existir en múltiples estados a la vez hasta que es observada (Nielsen & Chuang, 2010; Lipton & Regan, 2014). El entrelazamiento se refiere a la conexión instantánea entre partículas distantes, donde el estado de una afecta instantáneamente al estado de la otra, independientemente de la distancia que las separe (Nielsen & Chuang, 2010; Lipton & Regan, 2014). Estos principios desafían las nociones tradicionales de causalidad y predictibilidad.

La economía tradicional, basada en modelos clásicos de racionalidad y equilibrio, enfrenta dificultades para explicar la complejidad y la incertidumbre inherentes a los sistemas económicos reales. Recientemente, se ha explorado la posibilidad de aplicar los principios de la física cuántica para abordar estas limitaciones, ofreciendo un marco alternativo para modelar el comportamiento económico. Este enfoque se centra en la naturaleza probabilística de las decisiones económicas y en la interdependencia entre agentes económicos, características que presentan analogías con fenómenos cuánticos. Algunos economistas han comenzado a aplicar estos principios, particularmente en áreas como la teoría de decisiones y la modelización del comportamiento humano (Orrell & Houshmand, 2021). Su enfoque considera que la complejidad y la interdependencia observadas en las elecciones económicas son análogas a fenómenos cuánticos. Por ejemplo, el entrelazamiento cuántico puede equipararse con la interdependencia de los mercados financieros globales, donde una decisión en un mercado tiene un impacto inmediato en otro (Baaquie, B. E., 2004)). De manera similar, la superposición cuántica se utiliza para modelar la incertidumbre inherente en las decisiones económicas, donde múltiples resultados posibles coexisten hasta que se toma una acción específica (Kondratenko, 2005).

Tanto la economía como la física cuántica lidian con la incertidumbre y la probabilidad como elementos centrales en sus modelos. En economía, la incertidumbre es omnipresente, desde las fluctuaciones en los mercados financieros hasta las decisiones de inversión y consumo. Los economistas recurren a modelos probabilísticos para predecir resultados bajo diferentes escenarios de riesgo (Varian, 2014). La física cuántica introduce una visión aún más radical de la incertidumbre, donde no solo es una cuestión de falta de información, sino una característica intrínseca de la realidad a niveles fundamentales (Heisenberg, 1958; Rovelli, 2017). Esta perspectiva puede enriquecer los modelos económicos, particularmente en áreas como la formación de expectativas y la toma de decisiones bajo incertidumbre.

### **Integración de la economía cuántica con la inteligencia artificial y su aplicación en el análisis econométrico y de series temporales**

Esta sección explora la integración de la economía cuántica con la inteligencia artificial (IA) y su aplicación en el análisis econométrico y de series temporales. Se describen diversos modelos y algoritmos de predicción y explicación que combinan principios cuánticos con técnicas avanzadas de IA, destacando su relevancia y proporcionando referencias académicas para una mayor profundización.

Los modelos cuánticos ofrecen nuevas formas de representar la incertidumbre y las correlaciones entre variables económicas, superando las limitaciones de los modelos clásicos (Haven & Khrennikov, 2013). En el análisis de series temporales, estos modelos pueden mejorar las predicciones en entornos con alta volatilidad o incertidumbre, como los mercados financieros.

- **Superposición y entrelazamiento cuántico:** La superposición permite que una variable económica exista en múltiples estados simultáneamente hasta que es observada, proporcionando una representación más rica de la incertidumbre. El entrelazamiento cuántico ofrece una manera novedosa de modelar la interdependencia entre múltiples series temporales, permitiendo que los cambios en una serie influyan en otras de manera no clásica.
- **Simulación cuántica:** Los simuladores cuánticos tienen el potencial de revolucionar el modelado de las dinámicas de mercado, incorporando fenómenos como la superposición y el entrelazamiento. Esto ofrece nuevas perspectivas sobre cuestiones críticas como la volatilidad, la formación de precios y los ciclos económicos.

### **Los Juegos Cuánticos en la Economía**

La teoría de juegos clásica, fundamental para el análisis de la toma de decisiones estratégicas en la economía, se enfrenta a un nuevo reto: la física cuántica. La aparición de los **juegos cuánticos** abre un nuevo panorama donde la estrategia tradicional puede verse desafiada por las peculiaridades de la mecánica cuántica.

En los juegos cuánticos, los jugadores pueden aprovechar conceptos como la **superposición** y el **entrelazamiento**, lo que les permite adoptar estrategias no

disponibles en los juegos clásicos. Un jugador puede, por ejemplo, encontrarse en una superposición de estrategias, jugando simultáneamente varias opciones con una probabilidad determinada. Esto abre un abanico de posibilidades complejas para la interacción estratégica, desafiando los conceptos tradicionales de equilibrio de Nash (Nash, 1951) y la racionalidad. El concepto de equilibrio introducido por John Nash ha sido durante décadas un pilar fundamental en el análisis de interacciones estratégicas. Sin embargo, los avances recientes en computación cuántica (Okrut & al., 2022) han puesto de manifiesto que las estrategias cuánticas pueden ofrecer nuevas posibilidades y desafiar las intuiciones clásicas basadas en el equilibrio de Nash.

Las implicaciones para la economía son vastas. La posibilidad de superposición en estrategias podría modificar la forma en que se compite en los mercados. Los **juegos cuánticos** podrían influir en la forma en que las empresas establecen precios, negocian contratos o compiten por la participación de mercado.

Las implicaciones para la economía son vastas. La posibilidad de superposición en estrategias podría modificar la forma en que se compite en los mercados (Haven & Khrennikov, 2013). Los juegos cuánticos podrían influir en la forma en que las empresas establecen precios, negocian contratos o compiten por la participación de mercado.

## Aplicaciones

- **Negociaciones comerciales:** Un jugador podría utilizar la superposición para explorar diferentes escenarios de negociación, aumentando su poder de negociación.
- **Mercados financieros:** La superposición y el entrelazamiento podrían cambiar la forma en que se opera en los mercados financieros, donde las decisiones en una parte del mundo podrían tener un impacto inmediato en otros mercados, independientemente de la distancia física.

- **Teoría del consumidor:** Los consumidores podrían, en teoría, encontrarse en una superposición de preferencias, lo que dificultaría la predicción de su comportamiento de compra.

### **Desafíos y limitaciones**

- **Complejidad:** La teoría de juegos cuántica es un campo relativamente nuevo, y la complejidad de los cálculos cuánticos hace que sea difícil aplicar estos modelos a escenarios económicos reales.
- **Aplicaciones prácticas:** Todavía no se han desarrollado ampliamente aplicaciones prácticas de los juegos cuánticos en la economía, aunque se están explorando nuevas posibilidades.

A pesar de los desafíos, la teoría de juegos cuántica ofrece una nueva perspectiva para la comprensión del comportamiento estratégico en la economía. A medida que la computación cuántica se desarrolle, es probable que las aplicaciones de los juegos cuánticos se vuelvan más relevantes y abran nuevas vías para la innovación en la economía y la toma de decisiones estratégicas.

- **Teoría de juegos cuánticos:** En la teoría de juegos, los juegos cuánticos permiten explorar decisiones estratégicas en economía desde un nuevo ángulo, donde los jugadores pueden estar en una superposición de estrategias. Esto podría tener implicaciones profundas para la competencia en los mercados y la regulación económica.
- **Criptografía cuántica:** La criptografía cuántica podría transformar la seguridad de los contratos inteligentes y las transacciones financieras, especialmente en el ámbito de las criptomonedas. Al aplicar principios cuánticos a la criptografía, se pueden desarrollar sistemas mucho más seguros, protegiendo las transacciones económicas contra amenazas que superan las capacidades de la criptografía clásica. Esto no solo mejora la seguridad, sino que también aumenta la transparencia y la confianza en los sistemas financieros digitales.

## Algoritmos cuánticos en optimización y análisis de datos

La optimización es un área crucial en econometría, donde los economistas buscan encontrar las mejores soluciones para problemas como la asignación de recursos o la selección de portafolios. Los algoritmos cuánticos ofrecen herramientas poderosas para abordar estos desafíos de manera más eficiente.

- **Quantum Approximate Optimization Algorithm (QAOA):** El QAOA es un algoritmo cuántico diseñado para resolver problemas de optimización combinatoria. Combina técnicas clásicas con operaciones cuánticas para aproximar soluciones a problemas NP-difíciles, ofreciendo una aceleración significativa en tareas como la optimización de rutas, asignación de recursos y problemas financieros (Nielsen & Chuang, 2010).
- **Algoritmo de Grover:** Este método cuántico se utiliza para la búsqueda eficiente de elementos en bases de datos no ordenadas, reduciendo el tiempo de búsqueda de  $O(N)$  a  $O(\sqrt{N})$ . En econometría, puede acelerar significativamente la búsqueda de soluciones óptimas en la estimación de parámetros, facilitando el manejo de modelos más complejos y grandes conjuntos de datos en menos tiempo (Rieffel & Polak, 2011).
- **Descomposición Cuántica de Matrices:** Esta técnica descompone matrices grandes y complejas utilizando algoritmos cuánticos, permitiendo cálculos que son intratables para métodos clásicos. Es fundamental en la resolución de sistemas de ecuaciones lineales y en el análisis de grandes conjuntos de datos, con aplicaciones en física, ingeniería y análisis financiero (Lipton & Regan, 2014).

## Integración de inteligencia artificial y aprendizaje automático cuántico

La combinación de IA con la computación cuántica abre nuevas posibilidades para el procesamiento y análisis de datos económicos, mejorando la precisión y eficiencia de los modelos predictivos y explicativos.

- **Redes Neuronales Cuánticas (QNN):** Las QNN combinan la teoría cuántica con las estructuras de redes neuronales, aprovechando la superposición y el

entrelazamiento cuántico para mejorar el rendimiento de los modelos de aprendizaje profundo. Tienen el potencial de superar las limitaciones de las redes neuronales clásicas, siendo más eficientes en tareas complejas de clasificación, regresión y procesamiento de datos (Wittek, 2014). En la predicción de series temporales, las QNN pueden manejar y correlacionar grandes cantidades de datos de manera más eficiente.

- **Quantum Machine Learning (QML):** El QML fusiona el aprendizaje automático con la computación cuántica, utilizando algoritmos cuánticos para mejorar el entrenamiento y la predicción en modelos de machine learning. Promete acelerar significativamente el aprendizaje y el procesamiento de grandes volúmenes de datos, siendo crucial para la inteligencia artificial en áreas como la criptografía, la farmacología y la economía (Ganguly, 2021). En escenarios con relaciones no lineales y complejas interdependencias, el QML puede aumentar la precisión de los modelos predictivos y econométricos.
- **Procesamiento cuántico de datos financieros:** Este enfoque puede acelerar el análisis en tiempo real de grandes volúmenes de datos de mercado, mejorando la capacidad de los modelos econométricos para adaptarse rápidamente a cambios repentinos. La integración del procesamiento cuántico con IA para analizar datos no estructurados, como noticias financieras o redes sociales, podría proporcionar insights más precisos y rápidos sobre el sentimiento del mercado y su impacto en las series temporales financieras.

### **Modelos avanzados de aprendizaje automático aplicados a la economía**

Además de los enfoques cuánticos, existen diversos modelos de aprendizaje automático y técnicas de IA que se aplican eficazmente en el análisis econométrico y de series temporales.

- **Redes Neuronales Recurrentes (RNN) y LSTM:** Las RNN y su variante Long Short-Term Memory (LSTM) están diseñadas para procesar secuencias de datos temporales, donde las LSTM superan los problemas de vanishing gradient. Son

esenciales para tareas que requieren memoria a largo plazo, como la predicción de series temporales, el procesamiento de lenguaje natural y el reconocimiento de voz (Goodfellow et al., 2016).

- **Prophet:** Es un modelo de series temporales desarrollado por Facebook, diseñado para manejar tendencias no lineales, estacionales y de cambio de régimen. Es ampliamente utilizado para la previsión de series temporales en negocios y análisis económico debido a su facilidad de uso y precisión en condiciones cambiantes (Hyndman & Athanasopoulos, 2018).
- **Redes Neuronales Artificiales (ANN):** Las ANN son sistemas computacionales inspirados en las redes neuronales biológicas, compuestos por capas de neuronas interconectadas que aprenden patrones a través del entrenamiento. Son la base de muchas aplicaciones de IA, como la visión por computadora, el reconocimiento de patrones y la predicción de datos (Nielsen, 2015).
- **Modelos de regresión regularizada:** Técnicas como la regresión Ridge, Lasso y ElasticNet utilizan penalizaciones para mejorar la generalización del modelo. Lasso favorece la selección de características, Ridge aborda la multicolinealidad, y ElasticNet combina ambas. Son fundamentales para la predicción y análisis de datos en econometría, bioestadística y ciencias sociales, proporcionando modelos robustos y manejables (Hastie et al., 2009).
- **Random Forest y Gradient Boosting Machines (GBM):** Estos métodos de *ensemble learning* utilizan múltiples árboles de decisión para mejorar la precisión y reducir el sobreajuste. *Random Forest* crea múltiples árboles de manera aleatoria, mientras que GBM construye modelos secuenciales optimizando errores residuales. Son herramientas poderosas para la clasificación y regresión, con aplicaciones en finanzas, medicina y marketing, conocidas por su alta precisión y robustez (Hastie et al., 2009).
- **Modelos GARCH:** Los modelos GARCH (Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity) se utilizan en econometría para estimar la volatilidad de series

temporales financieras. Son cruciales para la gestión de riesgos y la valoración de activos, proporcionando una herramienta para modelar y predecir la volatilidad en mercados financieros (Tsay, 2010).

- **DeepAR:** Este modelo basado en RNN permite la predicción de múltiples series temporales utilizando una única red entrenada. Es altamente eficiente para predecir demandas de productos y gestionar inventarios en comercio electrónico, mejorando la precisión de las previsiones en entornos empresariales (Becerra, 2020).

### **Interpretabilidad y capacidad explicativa de los modelos**

La interpretabilidad de los modelos de IA es esencial para comprender y confiar en sus predicciones y decisiones, especialmente en contextos económicos donde las implicaciones pueden ser significativas.

- **SHAP (SHapley Additive exPlanations):** Es un método de explicación de modelos de machine learning que asocia a cada característica un valor Shapley, describiendo su contribución al resultado final. Es esencial para interpretar modelos complejos de machine learning, facilitando la comprensión y transparencia de decisiones automatizadas en áreas como salud y finanzas (Molnar, 2020).
- **LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations):** Esta técnica explica las predicciones de modelos de machine learning de forma local, perturbando el input para observar su efecto en la predicción. Es una herramienta clave para la interpretabilidad en IA, permitiendo a los usuarios confiar en los modelos mediante la comprensión de sus decisiones (Molnar, 2020).

### **Modelos probabilísticos y simulación económica**

Los modelos probabilísticos y de simulación proporcionan marcos robustos para el análisis y la predicción en economía, especialmente bajo condiciones de incertidumbre.

- **Redes Bayesianas:** Estos modelos probabilísticos utilizan grafos dirigidos para representar variables y sus dependencias, permitiendo el razonamiento con

incertidumbre. Son fundamentales en la inferencia estadística y la toma de decisiones bajo incertidumbre, con aplicaciones en bioinformática, finanzas y diagnóstico médico (Scutari & Denis, 2014).

- **Modelos de Equilibrio General Computable (CGE) con aprendizaje automático:** Estos modelos combinan métodos econométricos con técnicas de machine learning para mejorar las predicciones económicas. Son cruciales para la evaluación de políticas económicas y la predicción de impactos económicos en sectores específicos, integrando datos y modelos de alta complejidad (Dixon & Jorgenson, 2013).
- **Modelos basados en agentes (ABM) con refuerzo y deep learning:** Integran aprendizaje por refuerzo y *deep learning* para simular comportamientos complejos de agentes autónomos en un entorno. Son utilizados en la simulación de mercados, políticas públicas y sistemas sociales, proporcionando insights sobre el comportamiento emergente y la dinámica de sistemas complejos (Uhrmacher & Weyns, 2009).

### **Procesamiento de datos temporales y espaciales**

El análisis de datos temporales y espaciales es fundamental en diversos ámbitos económicos y financieros, y se beneficia de modelos especializados.

- **Redes Neuronales Convolucionales (CNN):** Las CNN se adaptan a datos temporales y espaciales para capturar patrones locales y relaciones de largo alcance en series de tiempo y datos geoespaciales. Son vitales en aplicaciones de meteorología, imagenología médica y análisis de video, donde la estructura de los datos espaciales y temporales es crucial para la precisión de los modelos (Chollet, 2018).
- **XGBoost y CatBoost:** Son algoritmos de boosting altamente eficientes, diseñados para manejar grandes volúmenes de datos y variables categóricas, respectivamente. Son herramientas de referencia en competencias de machine learning y aplicaciones

industriales, destacándose por su capacidad para mejorar el rendimiento de los modelos en clasificación y regresión (Bonaccorso, 2017).

- **Aprendizaje por refuerzo para comportamiento de consumo:** El aprendizaje por refuerzo se aplica para modelar y predecir comportamientos de consumo, ajustando estrategias en tiempo real según las respuestas de los consumidores. Es crucial para la optimización de estrategias de marketing, personalización de ofertas y maximización del valor del cliente, en sectores como retail y tecnología (Sutton & Barto, 2018).
- **Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP) y análisis de sentimiento:** El NLP se utiliza para analizar y comprender textos, mientras que el análisis de sentimiento extrae emociones y opiniones de estos datos. Son esenciales en la minería de opiniones, atención al cliente y análisis de mercado, permitiendo a las empresas obtener insights valiosos sobre la percepción pública y la experiencia del cliente (Jurafsky & Martin, 2018).

### **Ética de la aplicación de la física cuántica y la inteligencia artificial en la economía**

La integración de la física cuántica y la inteligencia artificial (IA) en la economía plantea una serie de consideraciones éticas que deben ser abordadas para asegurar que estas tecnologías sean aplicadas de manera responsable y equitativa.

Uno de los principales desafíos éticos es la transparencia y la explicabilidad de los modelos cuánticos y de IA. Estos modelos, por su complejidad inherente, a menudo actúan como cajas negras, lo que dificulta la comprensión de cómo se toman las decisiones. Esto puede generar desconfianza en los resultados y decisiones económicas basadas en estos modelos, especialmente si afectan aspectos críticos como la distribución de recursos o la regulación de mercados financieros.

Otro aspecto ético importante es el impacto de estas tecnologías en el empleo y la desigualdad. La automatización avanzada, potenciada por la IA y los modelos cuánticos, podría desplazar a trabajadores en sectores económicos clave, exacerbando

la desigualdad social y económica. Además, la aplicación de la física cuántica y la IA en la economía podría dar lugar a la creación de herramientas extremadamente poderosas que, si no se manejan adecuadamente, podrían ser utilizadas para manipular mercados o explotar vulnerabilidades en sistemas financieros.

Finalmente, la ética de la privacidad y la seguridad es crucial. El uso de grandes cantidades de datos para entrenar modelos de IA, combinado con la capacidad de la computación cuántica para romper códigos de seguridad actuales, plantea serias preocupaciones sobre la protección de datos personales y la confidencialidad de la información financiera. Es esencial desarrollar y adherir a marcos éticos que aseguren que la adopción de estas tecnologías no comprometa los derechos fundamentales de las personas ni la estabilidad del sistema económico global.

### **Evaluación Crítica del Enfoque Empleado**

El enfoque utilizado en este trabajo destaca por su innovadora integración de conceptos de física cuántica y economía, creando un marco teórico que busca ampliar las fronteras de la modelación económica tradicional. Sin embargo, este enfoque presenta tanto fortalezas como desafíos que merecen ser evaluados críticamente.

#### **Fortalezas del Enfoque:**

- **Interdisciplinariedad:** El trabajo se beneficia enormemente de la combinación de disciplinas como la física cuántica y la inteligencia artificial con la economía. Esta integración permite abordar problemas económicos desde nuevas perspectivas, ofreciendo soluciones innovadoras a problemas complejos que son difíciles de resolver con modelos tradicionales. La utilización de conceptos como la superposición y el entrelazamiento cuántico en la modelización económica ejemplifica este avance metodológico.
- **Innovación en la Modelización:** Al incorporar principios cuánticos, el artículo introduce una nueva manera de representar la incertidumbre y las correlaciones entre variables económicas. Este enfoque es particularmente relevante en el análisis de series temporales y la predicción econométrica en contextos de alta volatilidad.

Además, la aplicación de algoritmos cuánticos para la optimización y el análisis de datos presenta una mejora significativa en términos de eficiencia y precisión.

- **Relevancia en el Contexto Actual:** La economía global enfrenta cada vez mayores niveles de complejidad y dinamismo, lo que requiere herramientas analíticas más sofisticadas. El enfoque propuesto responde a esta necesidad, ofreciendo un marco adaptable y avanzado para la toma de decisiones económicas en un entorno caracterizado por la interdependencia y la incertidumbre.

### **Desafíos y Limitaciones del Enfoque**

- **Complejidad Teórica y Técnica:** Aunque la integración de la física cuántica con la economía aporta beneficios significativos, también introduce una complejidad que puede resultar inaccesible para muchos economistas y profesionales del área. La comprensión profunda de los conceptos cuánticos y su aplicación práctica en la economía requiere un alto nivel de especialización técnica que puede limitar la aplicabilidad del enfoque a un público más amplio.
- **Falta de Evidencias:** El trabajo se basa en gran medida en desarrollos teóricos y simulaciones, lo cual, aunque valioso, plantea interrogantes sobre su aplicabilidad en escenarios reales. La falta de validación empírica robusta puede dificultar la aceptación y adopción generalizada del enfoque en la práctica económica. Se requiere una mayor investigación empírica para demostrar la eficacia y relevancia de estos modelos en situaciones económicas concretas.
- **Desafíos Éticos:** La implementación de modelos cuánticos y de inteligencia artificial en la economía plantea consideraciones éticas que no deben ser subestimadas. La caja negra inherente a muchos de estos modelos puede generar desconfianza en los resultados obtenidos y en las decisiones basadas en ellos. Además, existe el riesgo de que estas tecnologías exacerben las desigualdades económicas y sociales, especialmente si no se gestionan de manera equitativa y transparente.

## CONCLUSIONES

Este análisis explora la convergencia de la economía, la causalidad, la conectividad y la física cuántica, revelando un panorama complejo y dinámico donde las decisiones económicas se rigen por conexiones intrincadas y la incertidumbre se presenta como un elemento fundamental.

La aplicación de principios cuánticos como la superposición y el entrelazamiento a la toma de decisiones económicas y la modelación del comportamiento humano ofrece nuevas perspectivas para comprender las complejidades del comportamiento económico.

La integración de la inteligencia artificial con la economía cuántica, especialmente a través de modelos como redes neuronales cuánticas y algoritmos cuánticos de optimización, abre un horizonte de posibilidades para la predicción y el análisis econométrico.

Estos enfoques prometen una mayor precisión y eficiencia en el análisis de series temporales, la gestión de riesgos financieros y la optimización de procesos económicos.

Sin embargo, la implementación de estas tecnologías conlleva desafíos éticos cruciales. La transparencia, la capacidad explicativa y la potencial creación de desigualdad económica son aspectos por considerar con cautela.

Se deben establecer marcos éticos sólidos que aseguren la aplicación responsable y equitativa de estas tecnologías, protegiendo los derechos fundamentales y la estabilidad del sistema económico global.

En síntesis, la economía cuántica y la inteligencia artificial representan un avance significativo en el estudio y la comprensión de los fenómenos económicos.

Su aplicación responsable y ética tiene el potencial de revolucionar la modelación económica y la toma de decisiones, abriendo nuevas vías para el progreso económico y social.

## RECOMENDACIONES

- Profundizar en el desarrollo de modelos económicos cuánticos: Se requiere un mayor esfuerzo para traducir conceptos cuánticos a marcos económicos robustos y aplicables a la toma de decisiones y la predicción.
- Explorar la interacción entre la inteligencia artificial y la economía cuántica: La combinación de estas tecnologías es prometedora, pero necesita una investigación más profunda para optimizar su integración y aprovechar todo su potencial.
- Desarrollar mecanismos para garantizar la ética y la transparencia: Se requiere una mayor atención a las implicaciones éticas de la aplicación de estas tecnologías, incluyendo la creación de mecanismos de transparencia y explicabilidad para generar confianza y seguridad en los resultados.

## REFERENCIAS

- Baaquie, B. E. (2004). Quantum finance: Path integrals and Hamiltonians for options and interest rates. Cambridge University Press.
- Becerra, Felipe M. (2020). Probabilistic forecasting with DeepAR. arXiv preprint arXiv:2006.05730.
- Bengio, Yoshua; Goodfellow, Ian; Courville, Aaron. (2016). Deep learning. MIT Press.
- Bonaccorso, Giuseppe. (2017). Mastering machine learning algorithms. Packt Publishing.
- Chollet, François. (2018). Deep learning with Python. Manning Publications.
- Dixon, Peter B.; Jorgenson, Dale W. (Eds.). (2013). Handbook of computable general equilibrium modeling. Elsevier.
- Ganguly, Sourav. (2021). Quantum machine learning: An applied approach. Apress.
- Haven, Emmanuel; Khrennikov, Andrei. (2013). Quantum social science. Cambridge University Press.
- Hyndman, Rob J.; Athanasopoulos, George. (2018). Forecasting: Principles and practice. (2nd ed.). OTexts.

- Jurafsky, Daniel; Martin, James H. (2018). *Speech and language processing*. (3rd ed.). Pearson.
- Karsten, S. G. (1990). Quantum theory and social economics: The holistic approach of modern physics serves better than Newton's mechanics in approaching reality. *American Journal of Economics and Sociology*, 49(4), 385–399.
- Lipton, Richard J.; Regan, Kenneth W. (2014). *Introduction to quantum algorithms via linear algebra: A primer for scientists and engineers*. MIT Press.
- Molnar, Christoph. (2020). *Interpretable machine learning: A guide for making black box models explainable*. Leanpub.
- Nash, J. (1951). Non-cooperative games. *Annals of Mathematics*, 54(2), 286-295. <https://doi.org/10.2307/1969529>
- Nielsen, Michael A.; Chuang, Isaac L. (2010). *Quantum computation and quantum information*. (10th Anniversary ed.). Cambridge University Press.
- Nielsen, Michael. (2015). *Neural networks and deep learning*. Determination Press.
- Okrut, O., Cannon, K., El-Safty, K. H., Elsokkary, N., & Khan, F. S. (2022). Calculating Nash Equilibrium on Quantum Annealers. arXiv preprint arXiv:2112.12583. Recuperado de <https://arxiv.org/abs/2112.12583>
- Orrell, D., & Houshmand, M. (2021). Quantum propensity in economics. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2103.10938>
- Polak, Wolfgang; Rieffel, Eleanor. (2011). *Quantum computing: A gentle introduction*. MIT Press.
- Rovelli, C. (2017). *Reality is not what it seems: The journey to quantum gravity*. Riverhead Books.
- Scutari, Marco; Denis, Jean-Baptiste. (2014). *Bayesian networks: With examples in R*. Chapman and Hall/CRC.
- Sutton, Richard S.; Barto, Andrew G. (2018). *Reinforcement learning: An introduction*. (2nd ed.). MIT Press.
- Tsay, Ruey S. (2010). *Analysis of financial time series*. (3rd ed.). Wiley.
- Uhrmacher, André M.; Weyns, David. (Eds.). (2009). *Multi-agent systems: Simulation and applications*. CRC Press.
- Varian, H. R. (2014). *Intermediate microeconomics: A modern approach* (9th ed.). W. W. Norton & Company.

Wittek, Peter. (2014). Quantum machine learning: What quantum computing means to data mining. Academic Press.

## EL RETO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES): HACIA LA INTEGRACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL

THE CHALLENGE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (PYMES):  
TOWARDS THE INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGY

Isaac Pérez Yunis <sup>1</sup>

### RESUMEN

La transformación digital en las empresas es un proceso que impacta a todas las organizaciones, y se ha convertido en un reto cada vez más necesario para ser competitivas y mantenerse en el mercado, con la finalidad de poder expandir su participación en un contexto digital, no obstante, muchas empresas Pymes desconocen el gran cambio que se vive; su beneficio y la importancia que brindan. Este artículo se realiza con el objetivo de convertirse en una guía para los formuladores de política que deseen fomentar y apoyar la digitalización de las empresas, en particular de las micro, pequeñas y medianas. Para ello se hace una revisión sistemática de material bibliográfico: artículos e investigaciones publicadas en la base de datos de diferentes autores que han tratado el tema sobre transformación digital en las pequeñas y medianas empresas.

**Palabras clave:** Pymes, tecnología. era digital.

### ABSTRACT

The digital transformation in companies is a process that impacts all organizations, and it has become an increasingly necessary challenge to be competitive and stay in the market, in order to expand their participation in a digital context, not However, many Pymes are unaware of the great change that is taking place; their benefit and the importance they provide. This article is made with the objective of becoming a guide for policy makers who wish to promote and support the digitization of companies, particularly micro, small and medium-sized ones. For this, a systematic review of bibliographic material is made: articles and research published in the database of different authors who have dealt with the topic of digital transformation in small and medium-sized companies.

**Keywords:** Pymes, technology, digital age

JEL: D040

Fecha de recepción: 15 de febrero 2025

Fecha de aceptación: 20 de mayo de 2025

---

<sup>1</sup> Presidente de la Cámara de Pequeños-Medanos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo. Licenciado en Relaciones Industriales. Magister en Administración de Empresas. Doctor en Gerencia. Abogado. Gerente Ejecutivo de Embotelladora MAI C.A., Valencia, Venezuela. Correo: [isaacperezyunis@gmail.com](mailto:isaacperezyunis@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8293-0118>

## **INTRODUCCIÓN**

### **La transformación digital**

El economista austriaco-norteamericano (1883-1950) Joseph Schumpeter, investigador pionero, fue quien, desde las vertientes de la vinculación entre las teorías económicas y las teorías administrativas, introdujo el término de “innovación”. Schumpeter (1996, 1997) consideró que el *entrepreneur* (el emprendedor, el empresario) era el motor de los cambios, por lo que este cambio era endógeno y proveniente de la innovación. Sus planteamientos ocupan, desde entonces, un papel preponderante en los estudios sobre el desarrollo económico. Se reflexiona como un referente teórico a Schumpeter, debido a que tanto el “emprendedor”, la “empresa”, el “mercado” y la “innovación, son actores, factores y escenarios que han propiciado el desarrollo de teorías.

Cabe destacar, que la posibilidad de intercambiar información al instante y a escala mundial ha provocado la apertura de las fronteras y el mutuo contacto entre los pueblos de la tierra. Esta es una significación relativa, asiduamente se le conoce como la integración de tecnología digital a todas las áreas de negocios, cambiando de forma drástica la manera en la que se opera, y los resultados obtenidos, ya que en cada empresa (según el mercado que atiende), tendrá un aspecto diferente.

El primordial efecto de la era de la Transformación Digital consiste en el afecto que esta tiene en las comunicaciones interpersonales, y que, gracias a las posibilidades de intercambio virtual a escala global, se ha transformado prácticamente independiente de la distancia física. También ha logrado cambiar la percepción de la distancia y la proximidad y con ellas, especialmente la idea de accesibilidad se ha relativizado.

Es indispensable que los empresarios tengan conciencia de la trascendencia de la transformación digital, ya que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan alrededor del quince por ciento de la matriz empresarial en América Latina, ofrecen más del treinta por ciento de los empleos y su peso en las exportaciones es inferior a cinco por ciento.

En los reportes emitidos por el CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, advierten que la productividad tiende a disminuir en la medida en que se reduce la escala de la empresa (CAF, 2018; Dini y Stumpo, 2018; Ferraro y Stumpo, 2010). Un factor que explica tal relación, es la dificultad para incorporar avances tecnológicos en el modelo de operaciones. Por lo tanto, el reto que se les presenta a los gerentes de las Pymes consiste en desarrollar modelos más eficientes y productivos.

En los últimos años, las nuevas tendencias globales impactan directamente el desempeño de las organizaciones, la tecnología ha expuesto un crecimiento cada vez más vertiginoso. Aunque esto siempre ha sido así, podemos percibir como la cantidad de innovaciones tecnológicas que surgen cada día puede llegar a salirse del control de muchos emprendedores, sobre todo de aquellos que administran pequeñas y medianas empresas (Pymes).

La Revolución digital, la economía 4.0 y la empresa 4.0 son tres expresiones que brindan, en conjunto, una idea aproximada del nuevo campo donde muchos empresarios latinoamericanos deberán enfrentar sus principales retos. Al respecto, surgen las interrogantes: ¿De qué manera pueden las pymes navegar la ola tecnológica? ¿Es la transformación digital una oportunidad para desarrollar estos modelos?

### **Digitalización empresarial**

La digitalización de empresas es el proceso de transformación de la organización, el proceso productivo, la estrategia competitiva y el modelo de negocio vinculado a la adopción de tecnologías digitales; radica en migrar las acciones, trámites, operaciones, y procesos que normalmente se ejecutan de forma física al ámbito digital. Ahora bien, vale destacar lo aportado por Integra (2020)

La transformación digital no se trata únicamente de inversión de capital en tecnología y abastecimiento de toda la organización, sino también incluye y hace parte del proceso de transformación el desarrollar y ejecutar estrategias, y abordar los desafíos que se presenten. Estos factores y más,

forman parte importante en la elaboración de un plan estratégico hacia un proceso eficiente de transformación (Integra, 2020).

Para realizar un proceso de transformación digital exitosa y eficiente, las organizaciones empresariales deben tener muy presente: dónde están y a dónde quieren llegar, evaluando sus capacidades y los resultados que tienen la organización ante el desafío de la transformación digital. “Esto les permitirá trazar su estrategia con las tendencias actuales del mercado, la cual se puede obtener realizando el estado de madurez digital de la empresa que servirá como punto de partida” (EAE Business School, s. f.).

La clave de implementar la digitalización en una organización consiste en automatizar los procesos, diferenciándose en un mundo cada vez más competitivo y adaptarse a las nuevas demandas de los clientes. El mercado es intensamente exigente y esta es la razón por lo cual, a diario, los líderes empresariales indagan sobre novedosas tecnologías que les permitan mejorar los resultados de sus negocios, impulsen la innovación y promuevan la mejora continua.

Existen 3 factores fundamentales: que impulsan la transformación digital en los negocios y estos son:

- i. Las innovaciones tecnológicas. Es importante aclarar si dichas innovaciones efectivamente pueden aportar valor a la organización y, también, cómo serán utilizadas, ya que su adopción debe ser parte del proceso integral de digitalización.
- ii. Comportamiento y demandas del cliente. Los clientes exigen mayores y mejores tecnologías para optimizar su experiencia y facilitar su uso. Es preciso estudiar sus conductas y expectativas sobre el negocio y de esta manera lograr, tanto satisfacer y anticipar sus necesidades, como descubrir las áreas de oportunidad de la organización. Según el estudio de realizado por el MIT (MIT Sloan Management Review, 2015), el usuario es el punto más importante de un proceso de transformación digital.

- iii. Elementos externos. Toda empresa se enfrenta a los requisitos del mercado: la competencia (cada vez mayor), las variaciones en la economía, las leyes regulatorias y las exigencias de los socios comerciales.

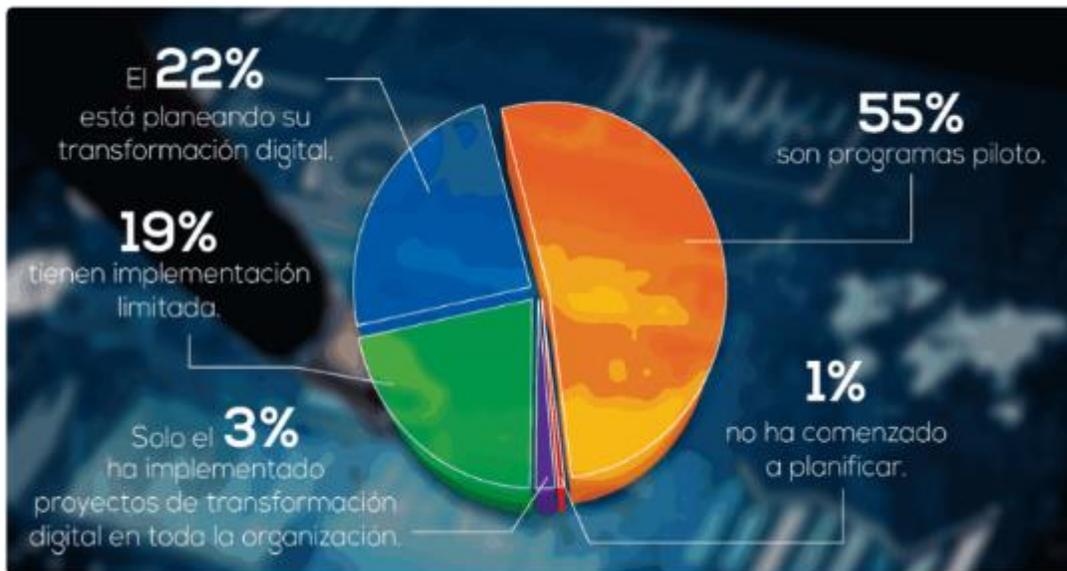
Queda claro que las organizaciones que alcanzan un mayor nivel de digitalización logran tasas de productividad y rentabilidad superiores, en comparación con los competidores rezagados en este proceso (Slotnisky, 2016).

### **Digitalización y las PYMES**

El hombre en su interés por la conquista del mundo, ha sido protagonista y forjador de su futuro, ejecutando actividades e igualmente, creando pequeñas y medianas empresas. Actualmente y consecuentemente, con el uso estratégico de la tecnología se obtiene marcadas formas de competitividad acordes a una economía que ahora es regida por las fuerzas de la internacionalización, la globalización, la innovación, y los sistemas de información. Como resultado surge un nuevo modelo global que ha permitido un cambio paradigmático complejo en las economías de cada país o región, donde las Pymes juegan su papel primordial como fuentes generadoras de empleo.

Recalcando a las Pymes como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos, estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de una persona física o jurídica en actividades industriales, comerciales o de servicios” (Brenes, Arias, & Sánchez, 2017, pág. 18), adicionalmente, “es innegable su importancia en el desarrollo económico de los países siendo cada vez más evidente y reconocida como un factor de progreso, generación de empleo e innovación constante” (Serna & Medina, 2014)

En lo que concierne al desarrollo de los países de América Latina y el Caribe, las pequeñas y medianas empresas son significativos agentes para promover la economía. Una significativa porción de la población y de la economía depende de la actividad y el desempeño de la Pymes, causada por su reconocida capacidad para crear empleo y su participación en la producción.



**Gráfico 1 Situación actual entre las PYMES en el proceso de transformación digital.**

Fuente: Tomado de SAP

Lo anterior citado, lo confirma el informe presentado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) en el cual se precisa que “los datos recogidos de 99 países indican que, en conjunto las pequeñas y medianas unidades económicas representan el 70 por ciento del empleo total, por lo que son quienes más empleo generan” (p.1). De igual modo, de acuerdo al enfoque de la CEPAL (2015), en el contexto de América Latina, las Pymes “son actores importantes para el desarrollo productivo de los países de la región” (p.15); es decir tienen gran participación en la economía en cuanto a la generación de puestos de trabajo, superando algo más del noventa por ciento (90%) del total y en la participación, la contribución de estas empresas en el valor agregado del país es algo menor en general.

Al indagar en el ordenamiento jurídico venezolano, las Pymes son figuras conocidas que gozan de un reconocimiento y fundamento. El artículo 308 de la Constitución Nacional establece la protección y promoción de la pequeña y mediana industria, Unido a lo anterior, el Decreto N° 1.413 del año 2014, contiene la última reforma de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de

Propiedad Social, que regula y establece los principales criterios para clasificar a las PYMES, entendidas en el texto como pequeñas o medianas industrias, las cuales son también objeto de las demás leyes aplicables a toda modalidad de Sociedad Mercantil.

Por su parte, el Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren), tiene registrado 40.037 Pymes, las mismas están distribuidas de la siguiente manera: En el año 2020 fueron otorgadas un total de 7.657, mientras que en el año 2021 fueron autorizadas, 19.284 y hasta mayo del año 2022, se registraron 13.096 pymes.

La situación que se presenta en la actualidad, consiste en que, debido a diferentes factores, las pymes no logran adaptarse a la transformación digital, bien sea por: desconocimiento de las personas que administran las empresas, escasez de recursos económicos, insuficiencia de personal con conocimiento, países subdesarrollados (Fechtelpeter et al., 2018).

Empero según Taruté et al. (2018) “las pymes carecen de ciertas habilidades para lograr una correcta adopción digital principalmente el desconocimiento de su necesidad y la falta de recurso monetario, esto hace que su conocimiento se realice con base a prácticas empíricas”, según Crupi et al. (2020) “aunque son muy cautelosas al momento de adoptar una solución en ocasiones no son soluciones radicales”, adicionalmente los autores indican que en Italia se compartieron diferentes modelos de adopción tecnológica, que apalancaron algunas empresas que no veían la tecnología como una herramienta que brinda crecimiento; por el contrario en las pequeñas empresas de Alemania, Chile, India y Brasil, donde The Boston Consulting Group (2018) examinó la adopción de la tecnología en más de 4.000 pymes, donde descubrió que eran líderes en tecnología y que dicha adopción, permitió crear puestos de trabajo con mayor rapidez que otras pymes y se reflejó en el incremento de los ingresos anuales, en comparación con las empresas de menor nivel en adopción de tecnología.

En este mismo orden de ideas, Según argumenta Nasiri et al. (2020), la adopción de las tecnologías inteligentes hace parte fundamental en la transformación digital de las Pymes, ya que estas además de lograr mejoramiento en los productos y procesos, también tiene un mejoramiento en las relaciones cliente – empresa; igualmente Prause

y Weigand (2016), detallan toda empresa sea de prestación de servicios o fabricación se debe adaptar a las tendencias para mantenerse en el mercado,

La falta de personal idóneo y capacitado para administrar recursos tecnológicos (Anim-Yeboah et al., 2020; Nwaiwu et al., 2020; Ramantoko et al., 2018), puede ser el motivo para que una empresa obtenga una experiencia negativa con en el cliente final, no obstante, analizando los motivos que reprimen a las empresas para incursionen en el mundo digital se encuentran las siguientes ventajas y desventajas vistas por las pymes:

**Tabla 1. Transformación digital**

| <b>Integración digital de las Pymes</b> |   |
|---|---|
| <b>Ventajas</b>                         | <b>Desventajas</b>                          |
| Mayor empleo                            | Desempleo                                   |
| Mejores pagos                           | Vulnerabilidad al hacker                    |
| Seguridad en los procesos               | Costos elevados del personal                |
| Posicionamiento en el mercado           | Cambios radicales en empresas tradicionales |
| Eficiencia                              | Perdida de la atención personalizada        |
| Rapidez en los procesos                 | Sobre costos en herramientas y máquinas     |
| Ampliación de cobertura                 |   |
| Catálogos más atractivos                |   |
| Procesos post venta más ágiles          |   |
| Minimización de errores humanos         |   |
| Optimización de procesos                |   |
| Mayor volumen de ventas                 |   |
| Recuperación de costos en el tiempo     |   |

Fuente: Elaboración propia.

En atención a la problemática, la forma de aproximar las pymes a la transformación digital es sensibilizarlas con ventajas que se detallan en la tabla, y que se han encontrado en estudios previos, que muestra los puntos relevantes a considerar a la hora de implementar la tecnología como parte de la transformación digital, sin obviar la evaluación de las desventajas que ello pueda conllevar.

De modo compendiado, se consigue reconducir los primordiales beneficios potenciales a tres ámbitos empresariales: la organización, la tecnología productiva y la capacidad de aprendizaje. De acuerdo a Jung, (2021), Tarutea y Gatautisa, 2014; Manochehri y otros, 2012; Bar y otros, 2019, Consoli, 2012).

A lo primero pueden ser reconducidas las tecnologías que contribuyen a dar: (i) mayor visibilidad; (ii) mejor acceso a la información; (iii) posibilidad de mitigar barreras tradicionales al comercio; (iv) facilitar transacciones financieras; (v) mejoras en los procesos de desempeño, crecimiento y expansión empresarial; (vi) posibilidad de desarrollo de nuevos productos.

La digitalización es potencialmente beneficiosa ya que acrecienta las capacidades dinámicas empresariales. Primordialmente, la digitalización ayuda a las empresas a descubrir los cambios del entorno. Una gran ventaja de los recursos digitales en variedad, volumen, velocidad, y valor posibilitan que las empresas acopien o recuperen información en el entorno externo a más bajo costo.

### **¿De qué manera pueden las Pymes navegar la ola tecnológica?**

Para dar respuesta a esta interrogante, vale aclarar que, en el proceso de la transformación digital, no existe diferenciación entre las Pymes y las grandes empresas; debido a que ambas deben beneficiarse de la tecnología y la innovación, a manera de que sean el propulsor de mejoras profundas en las actividades, procesos, competencias y modelos organizacionales. En conjunto, las nuevas tecnologías, deben abordar aspectos clave que incluyen a las personas, los datos y los procesos.

Es importante acotar, que, para las Pymes, la transformación digital no es una opción, por el contrario, es una necesidad que les permite asegurar la prosperidad económica y al mismo tiempo, responder a las exigencias de los clientes que ya son digitales. En definitiva, es una gran oportunidad para crecer e internacionalizarse. A continuación, se presentan los desafíos más comunes que enfrentan las PYMES para navegar la ola tecnológica, de acuerdo a lo planteado por Meneses (2021)

1. Conciencia de la importancia de la transformación digital: La percepción equivocada de que «lo digital es igual a los costos» ha disminuido muchas

propuestas para la transformación digital. Si bien la tecnología disminuye los costos, es más relevante para las empresas estudiar cómo la tecnología aumenta la productividad de los ingresos. Las empresas que se adaptan a sus consumidores siempre estarán en el negocio y de eso se trata la transformación digital.

- Falta de comprensión de las habilidades digitales que se ajustan a las empresas existentes: Algunos tomadores de decisiones renuncian a la transformación digital simplemente porque no entienden cómo se puede incorporar en el negocio. No comprender la compatibilidad podría costarle al negocio más daños que beneficios.
- Inseguridades sobre ciberseguridad: Con el mundo cada vez más conectado, los ciberataques son más fáciles para los piratas informáticos y el daño será mayor. Será fundamental que las PYME consulten con un ciber profesional en detalle antes de gastar en trasladar las operaciones comerciales a las nubes.

La implementación es siempre la fase más compleja. Por ello, los gerentes de las Pymes deben reconocer la necesidad de un concepto sistémico de la organización, que nunca será solo estructura sino también estrategias, procesos, sistemas, culturas y modelos administrativos. Todos estos componentes están desde ya afectados por las nuevas tecnologías digitales y, por lo tanto, deben ser repensados y alineados para lograr ventajas competitivas y conquistar y mantener clientes cada vez más exigentes. La rigidez de normas, prácticas, costumbres y procedimientos tiene que sustituirse por una concepción gerencial orientada a la flexibilidad y la resiliencia. “Los nuevos tiempos serán para los «maestros digitales», que combinen capacidad tecnológica con capacidad de liderazgo” (Westerman, Bonnet y McAfee, 2014).

En concordancia a lo antes expuesto, se concluye que: Si desea adelantar a los competidores, el gerente de Pyme debe considerar, inicialmente, concebir de manera cabal los avances tecnológicos asociados con la industria y el mercado. A la par, esmerarse en descifrar las tendencias, identificando las oportunidades de negocio y de inversión.

## **¿Es la transformación digital una oportunidad para desarrollar estos modelos?**

Conforme al estudio realizado por Microsoft titulado “Voz y actitudes de las pymes hacia la tecnología” en 2022, a las empresas que aceleraron su transformación digital les fue mejor que a las que no lo hicieron, reportando crecimiento a través de la centralidad tecnológica. Efectivamente, 2/3 de las Pymes encuestadas para el estudio (2.000 a nivel mundial) señalaron que aumentaron sus presupuestos de TI para el 2023, con enfoque principalmente en eficiencia operativa, marketing y retención de clientes.

En el caso de Latinoamérica, el nivel de madurez promedio se ubicó en 61,16 en una escala de 100 puntos, lo cual se interpreta cómo “en desarrollo de capacidades digitales”, mostrando que, si bien se ha avanzado en el proceso de transformación, aún quedan muchas brechas por trabajar.

A su vez, en el 2023 se comenzó a liderar un programa piloto de transformación digital para Pymes, que busca generar habilidades digitales a 40 empresas del sector turismo en Costa Rica, República Dominicana, Barbados y Jamaica, que les permita abordar la transformación digital de manera eficiente y utilizar la digitalización para adaptar modelos de negocio sostenibles cómo vehículo para mejorar su productividad y competitividad (Buitrago. 2023)

En el día de hoy, es un requerimiento indispensable para quien gerencia una Pyme, tener nociones de las tecnologías digitales. Esto significa mantenerse al día con los avances tecnológicos y sus tendencias. En cuanto a la administración de recursos humanos conviene estar al tanto de identificar personas con vocación digital, para de esta manera, estructurar equipos de trabajo y aprovechar las ventanas de crecimiento que surgen consecutivamente en el mercado.

Lo idóneo es lograr un equilibrio entre el «mundo digital» y el «mundo real». Las empresas —especialmente las pymes de mercados emergentes— despliegan la mayor parte de sus operaciones en infraestructuras físicas, recalcando las que hacen posible la conectividad. De la misma manera se apoyan en objetos, espacios físicos y,

especialmente, personas. Las personas como seres humanos, se mueven en función de pensamientos, emociones, relaciones, acciones y reacciones humanas.

En conclusión, la transformación digital es la vía hacia la generación de oportunidades para las Pymes; sin embargo, es preciso concebir estrategias en el ambiente que les permitan vigorizar habilidades y utilizar la digitalización cómo pieza clave en el quehacer empresarial.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

En este artículo se termina corroborando que existen herramientas y métodos que pueden ser acogidos por las Pymes para mejorar sus procesos y hacerse más eficientes desde el interior de la empresa, con lo que es necesario evaluar los procesos y recursos para optimizar aquellos que funcionan y reconsiderar cuáles deben mejorarse. Una de las maneras más eficientes de iniciar a las pymes en la transformación y preparación de la era digital, es sensibilizar a sus líderes, y que estos a su vez transmitan esta misma declaración a sus colaboradores con el fin de que la dinámica se haga más fácil al emplearla y mostrarla ante sus posibles clientes. Con todo lo anterior queda demostrado que las Pymes que no logren adaptarse desaparecerán en el tiempo y es por esto que se busca generar alternativas de transformación digital, en los procesos internos, tomas de decisiones, publicidad y demás aspectos, buscando tanto un crecimiento exponencial como la permanencia en el tiempo.

## **REFERENCIAS**

Banco de Desarrollo de América Latina y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CAF, 2018);

Brenes, J., Arias, A., & Sánchez, E. (2017). Development of an integrated management system for micro, small and medium enterprises based on the standard INTE 01-01-09: 2013. Tec Empresarial.

Buitrago Diana (2023). Oportunidades de la transformación digital para las pymes. Disponible en <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2023/02/oportunidades-de-la-transformacion-digital-para-las-pymes/>

- CAF. Instituciones para la productividad: hacia un mejor entorno empresarial. Bogotá: Corporación Andina de Fomento: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1343>
- CEPAL, (2015). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Perspectivas Económicas de América Latina 2015. ISBN 2072- 5183 Ediciones OCDE Disponible en [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759_es.pdf)
- CEPAL. (2021) Transformación digital de las Mipymes. Elementos para el diseño de políticas. a División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/47183/S2100372\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/47183/S2100372_es.pdf).
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs – a new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0623>
- Dini y Stumpo, (2018): «Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento». Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf).
- Fechtelpeter, C., Kuehn, A., & Dumitrescu, R. (2018). Supporting the planning phase of SME-tailored technology transfer projects. 27th IAMOT Conference Proceedings: Towards Sustainable Technologies and Innovation. <https://bit.ly/3kKn4jM>
- Ferraro y Stumpo, (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2552-politicas-apoyo-pyme-america-latina-avancesinnovadores-desafios-institucionales>
- Harvard Business Review. (2020, 16 julio). Replanteamiento de la transformación digital: nuevos datos examinan el cambio imperativo en la cultura y en los procesos en 2020. Red Hat. <https://www.redhat.com/es/resources/hbr-digital-transformation-report>
- Meneses, Ricardo. (2021) La era de la digitalización en las Pymes. Disponible en <https://computacioninteractiva.com/pymes-la-era-de-la-transformacion/>
- MIT. Sloan Management Review, (2015), Putting Customer Experience at the Center of Digital Transformation. Master in Business and Technology. Tesis
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. *Technovation*, 96–97, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102121>

- Organización Internacional del Trabajo (2019), La Mayor parte del Porter, M. (1985). Estrategias Competitivas, Técnicas e Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/243493180/M-Porter-Estrategiacompetitiva-383-pdf>.
- Prause, M., & Weigand, J. (2016). Industry 4.0 and Object-Oriented Development: Incremental and Architectural Change. *Journal of technology management & innovation*, 11(2), 104–110. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242016000200010>
- Serna, S., & Medina, S. (2014). Propuesta de preparación para la implementación de un sistema de gestión integrado orientada a las pymes de Medellín y el área metropolitana. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Slotnisky, D. (2016). Transformación Digital - Como las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución. Buenos Aires.
- Tarutė, A., Duobienė, J., Kloviene, L., Vitkauskaitė, E., & Varaniūtė, V. (2018). Identifying factors affecting digital transformation of SMEs. En ICEB 2018 Proceedings (Núm. 64; ICEB 2018 Proceedings). <https://bit.ly/38SkR3q>
- Westerman, Bonnet y McAfee, (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Boston, MA: Harvard Business Review Press. ISBN: 978 1 62527 247 8

## GERENCIA RESPONSABLE DE LA ECONOMÍA CIRCULAR

### MANAGEMENT RESPONSIBLE FOR THE CIRCULAR ECONOMY

Alberto José Cadevilla Soto<sup>1</sup> y Amaire Josefina Mora Guerrero<sup>2</sup>

#### RESUMEN

La economía circular es un tema que requiere el desarrollo de prácticas gerenciales económicamente sostenibles y ambientalmente sustentables, desarrollo de una praxis gerencial responsable, orientada por el respeto de las reglas de juego, la iniciativa individual, valores sanos y productivos. El objetivo fue explicar la relación de la economía circular con la gerencia responsable. El paradigma hermenéutico, enfoque cualitativo, estrategia metodológica círculo hermenéutico, tipo descriptivo, diseño documental. Las unidades de estudio documentos que trabajan economía circular y gerencia responsable. Las categorías apriorísticas fueron desarrollo sostenible, gestión de residuos, consumo responsable, sostenibilidad económica, sustentabilidad ambiental. Se concluye que explicar la relación de la economía circular con la gerencia responsable pasa por materializar prácticas de gerencia responsable de naturaleza económica, social, política y ambiental; de ecoeficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social y acción social.

**Palabras clave:** gerencia responsable, circularidad de la economía, praxiología económica circular.

#### ABSTRACT

The circular economy is a topic that requires the development of economically and environmentally sustainable management practices, development of a responsible managerial praxis, guided by respect for the rules of the game, individual initiative, healthy and productive values. The objective was to explain the relationship between the circular economy and responsible management. The hermeneutic paradigm, qualitative approach, methodological strategy hermeneutic circle, descriptive type, documentary design. The study units documents that work circular economy and responsible management. The a priori categories were sustainable development, waste management, responsible consumption, economic sustainability, environmental sustainability. It is concluded that explaining the relationship between the circular economy and responsible management involves materializing responsible management practices of an economic, social, political and environmental nature; eco-efficiency, creation of citizenship, creation of value chains, social participation and social action.

**Keywords:** responsible management, circularity of the economy, circular economic praxeology.

**JEL:** M140

**Fecha de recepción:** 25 de febrero de 2025 **Fecha de aceptación:** 29 de abril de 2025

<sup>1</sup> Profesor – Investigador de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), adscrito al Programa de Ciencias Sociales y Económicas (PCSE) del Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA), Portuguesa – Venezuela. Dr. en Ciencias Administrativas y Gerenciales. <https://orcid.org/0000-0002-5008-8245>. Correo Electrónico: [albertocadevillasoto@gmail.com](mailto:albertocadevillasoto@gmail.com) / [cadevilla@unellez.edu.ve](mailto:cadevilla@unellez.edu.ve)

<sup>2</sup> Profesora – Investigadora de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), adscrita al Programa de Ciencias Sociales y Económicas (PCSE) del Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA) Portuguesa – Venezuela. <https://orcid.org/0000-0003-1988-5892>. Correo Electrónico: [amairemora@gmail.com](mailto:amairemora@gmail.com) / [amaire@unellez.edu.ve](mailto:amaire@unellez.edu.ve)

## **INTRODUCCIÓN**

La economía circular es un tema que requiere ser abordado dentro de las ciencias administrativas para el desarrollo de prácticas gerenciales económicamente sostenibles y ambientalmente sustentables; que conlleven el desarrollo de una praxis administrativo – gerencial responsable, orientada por valores éticamente sanos, productivos y acordes a una sociedad que propenda al respeto a los derechos humanos, a la iniciativa individual, al respeto de las reglas de juego.

La Fundación para la Economía Circular (2017) indica que es un

concepto económico que se incluye en el marco del desarrollo sostenible y cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios al tiempo que reduce el consumo y el desperdicio de materias primas, agua y fuentes de energía. Se trata de implementar una nueva economía, circular -no lineal-, basada en el principio de «cerrar el ciclo de vida» de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía. (p. 18).

Este concepto está profundamente vinculado con la sostenibilidad económica y la sustentabilidad ambiental del desarrollo, requiere la acción conjunta –alianzas– entre empresas privadas, públicas y mixtas, desarrollo de redes de colaboración que garanticen la aplicación eficiente de las tres erres (3R) de la sostenibilidad –reciclaje, reutilización, reducción– de los recursos naturales (renovables [RNR] y no renovables [RNNR]) empleados en el proceso productivo; además de un marco jurídico que la promueva, fortalezca y desarrolle. Incluye alargar el ciclo de vida de los productos, así como la innovación constante en el reemplazo de los materiales, que contribuya al reemplazo en el uso de los RNNR, mejora de su tasa de uso y reposición, disposición de nuevos materiales amigables con el ambiente, perfeccionamiento de la relación económica costo – beneficio.

La mayoría de los científicos han llamado la atención sobre los ritmos insostenibles de uso, producción, consumo, desecho de recursos y sus consecuencias para la sostenibilidad del desarrollo, así como para la capacidad de carga del planeta. Por lo cual se debe explicar la relación de la economía circular con la gerencia responsable, en el entendido que los administradores y gerentes están llamados al desarrollo de

teorizaciones y praxiologías que fundamenten epistemológicamente el quehacer organizacional, brinden sustento a las prácticas gerenciales que muestren la relación de la economía circular a la administración, como ciencia social en constante construcción.

En ese sentido, es necesario ahondar desde el punto de vista administrativo y gerencial en las estrategias de la economía circular, que plantean:

1. Circularización de la economía, las dinámicas de los flujos de las materias primas; los recursos al ser eliminados o desechados se conviertan en materia prima, alargar el ciclo de vida de los materiales.
2. Redunda en el incremento de los valores tangible e intangible de los materiales, investigación más desarrollo más innovación (I+D+i), reutilización de residuos, el reciclaje de materiales, generación de nuevas formas de aprovechamiento, esquemas de valor y circularización monetaria de las empresas.
3. Desarrollo de acciones responsables relacionadas con la creación de capital social, relacional, humano. Las empresas deben involucrarse abiertamente en las comunidades, promover estrategias que propendan a la reutilización de los materiales y reconocer las mejores formas de impactar en menor grado el ambiente.

Es de singular importancia comprender la dinámica de la economía circular como nuevo paradigma de acción empresarial que ayude a la concreción de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y desarrollo de una praxis gerencial con fundamento teórico y soporte praxiológico, que enriquezca a la administración como ciencia y a las prácticas gerenciales que se desarrollan en consecuencia.

De ahí que, el objetivo fue explicar los aportes de la economía circular a la gerencia responsable, en tanto cuerpo teórico de esta ciencia social.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El paradigma fue el hermenéutico. Relata Briones (2002), la hermenéutica “A partir de Hans-Georg Gadamer (...) deja de ser un método, (...) para convertirse en una doctrina

filosófica con una propuesta coherente acerca de la comprensión. Ya [que] su objeto (...) [es] la investigación del ser histórico.” (p. 36). Entramos en la consideración paradigmática – epistémica de la hermenéutica, como pauta para la búsqueda de conocimiento, tratando de mostrar una imagen objetiva de ese ser y sus manifestaciones. Esas manifestaciones pueden ser artísticas, literarias, históricas y son reconocidos como documentos. Al respecto, Briones (2002) explica

la comprensión, que tiene un carácter objetivo, no consiste en entender al otro, sino entenderse con otro sobre un ‘texto’. Un ‘texto’ puede ser un acontecimiento histórico, una obra de arte, etc., pero en cualquiera de esos casos, la comprensión que se logra es histórica, en cuanto ese acontecimiento u objeto está mediado históricamente. (p. 36).

En ese sentido, se pretende desentrañar de los documentos encontrados y recopilados los fundamentos de la economía circular y la gerencia responsable; en el entendido que contienen suficientes elementos para aportar a la teoría administrativa y la praxis gerencial que hagan posible el desarrollo de una praxiología de la economía circular en la gerencia responsable; ayudando a explicar los aportes de la economía circular a la gerencia responsable.

El enfoque de la investigación fue cualitativo. Sandoval (2002), plantea que una investigación social realizada desde el enfoque cualitativo hace una lectura de la realidad holística; concibe el conocimiento de manera constructivista y dialógica. En la investigación la lectura que se hizo de los textos y documentos revisados es holística y sistémica, procurando entender y contextualizar –fecha, tendencias administrativas y gerenciales dominantes, enfoque de la sostenibilidad y de la sustentabilidad prevalecientes–; a fin de verificar los elementos que pueden incidir en el autor y la obra.

En cuanto las observaciones, fueron realizadas con rigor científico, apegadas a la científicidad y deslastradas de partes ajenas o extrañas a los documentos, con el interés de reconocer y ahondar en lo planteado. Se puso en práctica el modelo de análisis de texto, planteado por Geertz (2009): “Se glosan los términos, se agregan notas, se escriben comentarios (...) El significado se fija a un metanivel; lo que hace (...) es reinscribir: interpretar un texto mediante un texto.” (p. 9).

La estrategia de la investigación se circunscribió al círculo hermenéutico, para ello se cita a Gadamer (2017), quien reflexiona sobre los planteamientos de Heidegger (1959), sobre el círculo hermenéutico, cuando trae a colación que de este

yace una posibilidad positiva del conocimiento más originario, que (...) sólo se comprende realmente cuando la interpretación ha comprendido que su tarea primera, última y constante consiste en no dejarse imponer nunca por ocurrencias propias o por conceptos populares ni la posición ni la previsión ni la anticipación, sino en asegurar la elaboración del tema científico desde la cosa misma. (p. 332).

El círculo hermenéutico certifica que el resultado de la interpretación se ajuste al rigor científico, en el constante ir y venir del investigador –lectura y relectura de los documentos escritos– que asegure la significatividad y significancia de las categorías encontradas, llenas de contenido y valor para la investigación, dejando de lado las sutilezas, circunstancias y coyunturas propias de su contexto y momento propio, las suposiciones sin bases lingüísticas, contextuales y científicas acerca de las cosas, que buscan anticiparse a esa lectura y relectura que conlleva el desarrollo metodológico del círculo. Lleva a Gadamer (2017) a considerar “Toda interpretación correcta tiene que (...) orientar su mirada ‘a la cosa misma’” (pp. 332-333).

Los parámetros metodológicos que guiaron el desarrollo del círculo hermenéutico se pueden entender al leer a Gadamer (2023) “La regla hermenéutica de que el todo debe entenderse desde lo individual, y lo individual desde el todo, (...) al arte de comprender encontramos con una relación circular.” (p. 63) No se estudian, analizan los documentos sobre economía circular y gerencia responsable aisladamente, se entienden que son parte de un contexto mayor que ordena y sobre el cual y al que se tributan los significados. Asevera Gadamer (2023), “Si queremos comprender, trataremos de reforzar sus argumentos.” (p. 64). Entendiendo que existen prejuicios en el investigador que van a incidir a la hora de interpretar los textos y la labor del hermeneuta es someter a crítica esos prejuicios y las consideraciones a que vaya llegando, de modo de asegurar la científicidad y el rigor de la hermeneusis.

En esta investigación se acudió a la descripción de los hechos tal y como ocurrieron. Tamayo (2003), dijo que la investigación “Descriptiva Interpreta lo que es” (p. 44); una

representación, relato de la realidad que está siendo observada. La investigación buscó explicar la relación de la economía circular con la gerencia responsable.

El abordaje se realizó desde un diseño sustentado en la teoría fundamentada. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que “Su propósito es inducir teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas” (p. 526); el propósito fue suscitar y crear una teorización que contribuya a dar sentido a los aportes de la economía circular a la gerencia responsable, como praxis que puede y debe enriquecer la toma de decisiones gerenciales bajo parámetros económicamente sostenibles y ambientalmente sustentables, con el ánimo de la eficiencia de los procesos productivos, la rentabilidad de las operaciones, la innovación tecnológica, la sustitución de materias primas, la gestión responsable de residuos y la efectividad económica y ambiental de tales procesos productivos, la fidelización de los usuarios y el engagement o compromiso de los empleados.

En el desarrollo de la investigación se acogió lo expuesto por Bernal (2016) sobre la investigación documental. Es el “análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.” (p.146) Las unidades de estudio fueron los documentos que permitieron la construcción de la teorización. Las fuentes de información fueron secundarias. Para Tancara (1993) aportan “información de referencia, es decir, remite a otra fuente de información” (p. 102), caso de los documentos que dieron información sobre economía circular, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad económica, sustentabilidad ambiental.

De antemano se establecieron un conjunto de categorías que guiaron la investigación (desarrollo sostenible, gestión de residuos, consumo responsable, sostenibilidad económica, sustentabilidad ambiental). Los instrumentos empleados fueron fichas de diverso tipo. Se partió con las fichas bibliográficas, Sabino (2014), dice “son una simple guía para recordar cuáles libros o trabajos han sido consultados” (p.187); siguieron las fichas textuales, reproducen “fragmentos [que] se repiten exactamente tal como han

sido escritos, sin la menor alteración” (p.187), añadiendo la página; finalmente, fichas mixtas, fusionan “información textual y de libre creación del investigador” (p.187), adicionando comentarios sobre los documentos. La validez de las fichas deviene del rigor en su elaboración, estas solo registran y agrupan

Se emplearon como técnicas de análisis de la información: resumen, esquema de trabajo y codificación axial; el objeto de estas técnicas fue hilvanar un relato que explicó la relación de la economía circular con la gerencia responsable.

## RESULTADOS

El Cuadro 1 presentan las categorías apriorísticas de la investigación. El Cuadro 2 se muestra los documentos que fueron revisados de acuerdo con las categorías apriorísticas, permitieron la emergencia de prácticas de gerencia responsable para la economía circular.

### Cuadro 1. Categorías apriorísticas de la investigación

| Categoría apriorística    |
|---------------------------|
| Desarrollo sostenible     |
| Gestión de residuos       |
| Sostenibilidad económica  |
| Consumo responsable       |
| Sustentabilidad ambiental |

Fuente: Elaboración propia (2025).

### Cuadro 2. Documentos revisados

| N° | Autor   | Año  | Título   |
|----|---|------|--|
| 1  | COCA-COLA FEMSA ©   | 2023 | Reciclave Bogotá La iniciativa de economía circular del sistema coca-cola presenta resultados de su primer año |
| 2  | COCA-COLA FEMSA ©   | 2023 | Economía circular: ¿Por qué es necesario implementarla para las empresas?                                      |
| 3  | Francine Cansi  | 2021 | Água, economía circular e sustentabilidade: elementos teóricos para un ordenamiento jurídico transnacional     |
| 4  | Meléndez, J. R., Delgado, J., Chero, V., y Franco-Rodríguez, J. | 2021 | Economía circular: una revisión desde los Modelos de negocios y la responsabilidad social empresarial          |
| 5  | Rafael Gabriel Barahona   | 2022 | Gestión e implantación del modelo de economía circular aplicado al ámbito empresarial                          |

**Gerencia responsable de la economía circular.**

| N° | Autor   | Año   | Título   |
|----|---|-------|--|
| 6  | Juan Diego Valenzuela Cobos   | 2023  | Avances en la economía circular del Ecuador. Una estrategia para la sostenibilidad basada en métodos BIPL0T  |
| 7  | Almeida-Guzmán, M. y Díaz-Guevara, C.   | 2020  | Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible. Avances en Ecuador.   |
| 8  | Alessandra Bonoli   | 2023  | Economía y bioeconomía circular como pilares de la transición ecológica para favorecer la sostenibilidad a nivel global                                |
| 9  | Ana Palanca Roig  | 2023  | La economía circular en las organizaciones: estrategias e indicadores. Análisis de casos   |
| 10 | Escuela Europea de Gerencia   | 2024  | Economía circular y sostenibilidad en los negocios   |
| 11 | Bribiescas, F., Palma, A. y Salazar, A.                                       | 2024  | Factores de éxito para impulsar la efectividad de la economía circular 4.0 del sector industrial en manufactureras de plásticos en Ciudad Juárez       |
| 12 | Solución Verde  | 2021  | ¿Por qué reciclar no alcanza para crear una economía circular?   |
| 13 | Comunidad de Madrid   | 2018  | Economías circular y colaborativa: dos caras de la nueva economía  |
| 14 | Parlamento Europeo  | 2023  | Economía circular: definición, importancia y beneficios.   |
| 15 | Astrid Ovando – Centro de investigación y docencia económicas, A.C.           | 2023  | Propuesta de sistema de producción dinámico para la economía circular de residuos sólidos en México  |
| 16 | Aranda, J.  | 2021  | De la adopción de la economía circular en empresas en el marco de la contabilidad de gestión medioambiental  |
| 17 | Rodríguez, O., Rudas, G., Nieves, E., Roa, J. y Rivera, M.P.                  | 2023  | Modelamiento de los efectos macroeconómicos de la transición a la economía circular en América Latina. Los casos de Chile, Colombia, México y el Perú. |
| 18 | Samaniego, J., Rondón, E., Herrera, J. y Santori, E.                          | 2022  | Panorama de las hojas de ruta de economía circular en América Latina y el Caribe   |
| 19 | Mulder, M., Albaladejo y M. (Coordinadores).                                  | 2020  | El comercio internacional y la economía circular en América Latina y el Caribe   |
| 20 | Prado, J., Viana, R. y Maldonado, E.  | 2022  | ¿Cómo manejar los residuos y desechos sólidos?   |
| 21 | Marcelino-Aranda, M., Alcibar, A.M., Martínez-Rodríguez, M.C. y Camacho, A.D. | 2022  | La economía circular como alternativa hacia un nuevo modelo para la actividad industrial sustentable   |
| 22 | Ana Guzmán  | 2022  | ¿Qué es Economía Circular? Y, ¿cómo aplicarla en las empresas?   |
| 23 | Fundación BBVA Provincial   | 2023  | ¿Qué es la economía circular?  |
| 24 | Grupo Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA).                                 | 2022a | ¿Qué es la economía circular? Reduce, recicla y reutiliza?   |
| 25 | De Miguel, C., Martínez, K., Pereira, M. y Kohout, M.                         | 2021  | Economía circular en América Latina y el Caribe. Oportunidad para una recuperación transformadora.   |
| 26 | Repsol  | 2018  | Qué es la economía circular y por qué es importante  |
| 27 | Belda, I.   | 2018  | Economía circular. Un nuevo modelo de producción y consumo sostenible.   |
| 28 | Grupo Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA)                                  | 2022b | La revolución circular   |
| 29 | Balboa, H. y Domínguez, M.  | 2014  | Economía circular como marco para el ecodiseño el modelo ECO-3. Informador técnico   |
| 30 | Linder, M. y Williander, M.   | 2015  | Innovación en modelos de negocio circulares: incertidumbres inherentes   |
| 31 | Haas, W., Krausmann, F.,  | 2015  | How Circular is the Global Economy? An Assessment  |

| N° | Autor   | Año  | Título   |
|----|---|------|--|
|    | Wiedenhofer, D. and Heinz, M.                                   |      | of Material Flows, Waste Production, and Recycling in the European Union and the World in 2005   |
| 32 | Generalitat Valenciana – Cámara València.                       | 2023 | Cuaderno de comercio y sostenibilidad: Economía circular   |
| 33 | Fundación EU-LAC - Kowszyk, Y. (dirección) y Maher, R.          | 2018 | Estudios de caso sobre modelos de economía circular e integración de los objetivos de desarrollo sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC. |
| 34 | Murcia, A.  | 2023 | Economía circular: la clave del marketing sostenible y responsable   |
| 35 | Espinoza, H.  | 2023 | Economía circular: una aproximación a su origen, evolución e importancia como modelo de desarrollo sostenible  |
| 36 | Arroyo, F.  | 2018 | La economía circular como factor de desarrollo sustentable del sector productivo   |
| 37 | Bocken, N., Stahel, W., Dobrauz, G., Koumbarakis, A. y Obst, M. | 2021 | Circularity as the new normal – whitepaper   |

En el Cuadro 3 se da cuenta de las categorías encontradas en cada documento.

Cuadro 3. Categorías de los documentos

| N° | Autor / Año  | Categoría apriorística   |
|----|--|--|
| 1  | COCA-COLA<br>FEMSA © 2023<br>Reciclave Bogotá                                    | Gestión de residuos + Desarrollo sostenible + Consumo responsable  |
| 2  | COCA-COLA<br>FEMSA © 2023<br>Economía circular:                                  | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental                         |
| 3  | Francine Cansi<br>2021   | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 4  | Meléndez, J. R.,<br>Delgado, J.,<br>Chero, V., y<br>Franco-Rodríguez, J.<br>2021 | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 5  | Rafael Gabriel<br>Barahona 2022  | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 6  | Juan Diego<br>Valenzuela<br>Cobos<br>2023  | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sustentabilidad ambiental  |
| 7  | Almeida-Guzmán,<br>M. y Díaz-<br>Guevara, C. 2020                                | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 8  | Alessandra Bonoli<br>2023  | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 9  | Ana Palanca Roig   | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos +  |

*Gerencia responsable de la economía circular.*

| N° | Autor / Año  | Categoría apriorística   |
|----|--|--|
|    | 2023   | Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental   |
| 10 | Escuela Europea de Gerencia 2024   | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable                             |
| 11 | Bribiescas, F., Palma, A. y Salazar, A. 2024                                       | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable                             |
| 12 | Solución Verde 2021  | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 13 | Comunidad de Madrid 2018   | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 14 | Parlamento Europeo 2023  | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental                         |
| 15 | Astrid Ovando – Centro de investigación y docencia económicas, A.C. 2023           | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable                             |
| 16 | Aranda, J. 2021  | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 17 | Rodríguez, O., Rudas, G., Nieves, E., Roa, J. y Rivera, M.P. 2023                  | Sostenibilidad económica   |
| 18 | Samaniego, J., Rondón, E., Herrera, J. y Santori, E. 2022                          | Desarrollo sostenible + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental                       |
| 19 | Mulder, M., Albaladejo y M. (Coordinadores). 2020                                  | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental                         |
| 20 | Prado, J., Viana, R. y Maldonado, E. 2022  | Gestión de residuos + Sustentabilidad ambiental  |
| 21 | Marcelino-Aranda, M., Alcibar, A.M., Martínez-Rodríguez, M.C. y Camacho, A.D. 2022 | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 22 | Ana Guzmán 2022  | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental |
| 23 | Fundación BBVA Provincial 2023   | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental                         |
| 24 | Grupo Bilbao Vizcaya   | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable   |

| N° | Autor / Año  | Categoría apriorística   |
|----|--|--|
|    | Argentaria, S.A. (BBVA). 2022 <sup>a</sup>                           |  |
| 25 | De Miguel, C., Martínez, K., Pereira, M. y Kohout, M. 2021           | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad |
| 26 | Repsol 2018  | Sostenibilidad económica + Sustentabilidad ambiental   |
| 27 | Belda, I. 2018   | Desarrollo sostenible + Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad |
| 28 | Grupo Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA) 2022b                   | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental               |
| 29 | Balboa, H. y Domínguez, M. 2014                                      | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental               |
| 30 | Linder, M. y Williander, M. 2015                                     | Sostenibilidad económica   |
| 31 | Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D. and Heinz, M. 2015          | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica   |
| 32 | Generalitat Valenciana – Cámara València. 2023                       | Gestión de residuos + Sustentabilidad ambiental  |
| 33 | Fundación EU-LAC - Kowszyk, Y. (dirección) y Maher, R. 2018          | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Sustentabilidad ambiental                                     |
| 34 | Murcia, A. 2023  | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental               |
| 35 | Espinoza, H. 2023  | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Sustentabilidad ambiental                                     |
| 36 | Arroyo, F. 2018  | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Sustentabilidad ambiental                                     |
| 37 | Bocken, N., Stahel, W., Dobrauz, G., Koumbarakis, A. y Obst, M. 2021 | Gestión de residuos + Sostenibilidad económica + Consumo responsable + Sustentabilidad ambiental               |

Fuente: Elaboración propia (2025).

## DISCUSIÓN

Es necesario indicar que en esos documentos la categoría siempre presente es sostenibilidad económica, en el entendido que el diseño y modelización de la economía

que deje atrás los sistemas productivos lineales, conlleva la circularidad de los sistemas productivos. La gestión de residuos es apreciada en dos planos: la sostenibilidad económica de la empresa y la sustentabilidad ambiental de los ecosistemas, que termina redundando en la sostenibilidad económica de la empresa, permite su continuidad espacio temporal. Además, se entiende que el consumo responsable es pilar de la economía circular como modelo de negocio, en tanto propuesta económica.

Es claro que la economía circular en el marco de la gerencia responsable requiere para su comprensión e interpretación todas las esferas de la sostenibilidad y, al mismo tiempo, la transversalidad de la tecnología, la innovación tecnológica y organizacional para hacer frente a los desafíos, riesgos e incertidumbres de los cambios propios de un nuevo modelo de gestión.

Se vislumbran nuevos elementos que deben ser considerados en la categorización y se reconocen como categorías emergentes, que empiezan a cuestionar la intergeneracionalidad del desarrollo, como señala Cansi (2020) al citar a Araújo, quien “dice que a pesar de ser un concepto cuestionable porque no define cuáles son las necesidades del presente ni cuáles serán las necesidades del futuro” (p. 239). En términos de la sostenibilidad económica se deben reconocer los costos tangibles e intangibles para poder diseñar indicadores de gestión, memorias de sostenibilidad que ayuden a proyectar la acción empresarial en términos temporales y espaciales.

Al igual que lo anterior, otra categoría emergente pudiera ser sostenibilidad social, cuando Meléndez, Delgado, Chero y Franco-Rodríguez (2021), señalan que la implantación y adecuado funcionamiento del modelo económico de la economía circular requiere “promover la inserción social de personas en situación de vulnerabilidad” (p. 561). Pues un eslabón clave del crecimiento económico y del desarrollo es mejorar la calidad de vida del ser humano, en tanto ser viviente y factor de dinamismo de la economía, de la sociedad y hacia su bienestar deben estar dirigidas todas las acciones que busque la mejora de la naturaleza, el ambiente y la sociedad.

De ese modo, Meléndez, Delgado, Chero y Franco-Rodríguez (2021) recogen las estrategias 9R, que apuntan a lo previamente planteado, no “Ofrecer productos con una única función comercial” (p. 565), para ello se deben “Hacer productos de usos multifuncionales” (p. 565), que ayuden a “Reducir el consumo de recursos naturales en la manufactura de productos, [lo cual favorecería a] Incrementar la eficiencia de la producción.” (p. 565) Donde en la lógica socioeconómica debe entrar “Reusar productos de descarte que mantengan sus propiedades originales con otros consumidores” (p. 565), no todo puede ser descartado, ampliar el ciclo de vida del producto. Lleva a pensar en reparar y “dar mantenimiento a productos defectuosos, para que puedan ser utilizados, manteniendo sus propiedades originales” (p. 565), no el descarte como fin de vida de un producto que aún puede ofrecer posibilidades. Pasa por “Restaurar productos antiguos y actualizarlos en el tiempo. Emplear las partes descartadas de un producto en otro producto de igual característica. Emplear productos de descarte o partes del mismo en un nuevo producto con diferente función” (p. 565). El proceso no acaba ahí, se puede “Recuperar. Procesar materiales para obtener al menos la misma calidad del original. Incineración de materiales con recuperación de energía” (p. 565).

La economía circular, debe ser un esfuerzo concertado, colaborativo entre todas las partes interesadas, que apunten la mejora de las condiciones, la reducción del consumo de materias primas vírgenes, la reutilización de materiales, donde la remanufactura a través de la simbiosis industrial el descarte sean un factor industrial, proyectando la competitividad sectorial, regional y nacional. Jugando un papel la gobernanza empresarial, el gobierno corporativo y la concertación empresa – Estado – sociedad, de los diferentes actores que intervienen en el juego económico.

En esa tónica la comunidad de Madrid (2018) plantea que la economía circular “propicia: La eco-concepción de los productos. ... durabilidad ... eco-eficiencia ... eco-innovación ‘sistémica” (p. 3) de los productos, promoviendo “La compra pública verde. El eco-consumo. La reutilización y la reparación. El reciclado de residuos. El mercado de materias primas secundarias.” (p. 3) Es por ello que Ovando (2023), bosqueja “analizar la cantidad de recursos naturales que se podrían ahorrar al reutilizar

materiales desechados y reintroducirlos en el proceso productivo, evaluando así el impacto ambiental y económico de esta acción.” (p. i) Aquí está la esencia del triunfo de la economía circular en el marco de la gerencia responsable, que demuestra fehacientemente los rendimientos económicos que puede generar en el tiempo.

Los aportes de la economía circular a la gerencia responsable se pueden materializar a través de un conjunto de prácticas de gerencia responsable. El objetivo de toda organización es apuntalar su permanencia espacio temporal y esto conlleva, indubitablemente, al fomento, fortalecimiento de una gerencia responsable, de una gerencia que se involucre con la comunidad, que sea parte del entorno y, a partir de sus propios beneficios y de la dinámica productiva que genera, superar sus externalidades negativas, mejorar el entorno y favorecer el desarrollo social concertado. Las prácticas de economía circular en el marco de la gerencia responsable deben estar insertas en las esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad del desarrollo sostenible para incidir de manera significativa con la economía circular. Pueden ser agrupadas de diversas maneras. La primera de ellas es apelando a las esferas de sostenibilidad y sustentabilidad del desarrollo sostenible; la conjugación de la sostenibilidad económica con la sostenibilidad social, la sustentabilidad ambiental de las empresas, puede conllevar el desarrollo de prácticas económicas de economía circular de gerencia responsable, garantizando que sean más amigables con el ambiente, contribuyan al desarrollo sustentable y la circularidad de la economía, a partir de la mejora económica y productiva de la actividad que pudieran generar en favor de la circularidad, aunado lo anterior a la inversión y reinversión en tecnología. Se ilustra en el Cuadro 4.

#### **Cuadro 4. Prácticas económicas de economía circular de la gerencia responsable**

---

| Prácticas económicas de economía circular de la gerencia responsable |
|--|
| Mejoramiento de procesos y prácticas productivos                     |
| Mejoramiento de productos  |
| Inversión – reinversión en tecnología                                |
| Mejoramiento de prácticas y procesos administrativas                 |
| Nuevas alternativas de negocio                                       |
| Desarrollo de programas multidimensionales                           |
| Generación y distribución de bienes y servicios útiles               |
| Creación de valor  |

---

|  |
|--|
| Prácticas económicas de economía circular de la gerencia responsable |
| Rendimientos económico – productivo – circulares                     |
| Crecimiento económico  |

---

Fuente: Adaptación de Mora (2023, p. 134)

Una segunda forma de observar las prácticas de la gerencia responsable para la economía circular puede ser por su impacto en la competitividad empresarial. Al respecto Cadevilla (2023) presenta las políticas gerenciales de responsabilidad social para la competitividad. El Cuadro 5 da lugar prácticas gerenciales responsables de ecoeficiencia de la economía circular para la competitividad.

### **Cuadro 5. Prácticas gerenciales responsables de ecoeficiencia de la economía circular para la competitividad**

---

|   |
|---|
| Práctica gerencial de ecoeficiencia               |
| Mejora del medioambiente                          |
| Reducción del impacto ambiental                   |
| Mejorar la eficiencia energética                  |
| Maximizar la productividad de los recursos        |
| Manejo y gestión sostenible de los recursos       |
| Sinergias de los productos / Simbiosis industrial |
| Ciclo de vida del producto                        |
| 3R / 1R   |
| Ecobalances                                       |
| Ecodiseño   |
| Sistemas de gestión ambiental                     |

---

Fuente: Adaptación de Cadevilla (2023, p. 133)

## **CONCLUSIONES**

Al explicar la relación de la economía circular con la gerencia responsable pasa por materializar prácticas de gerencia responsable de naturaleza económica, social, política y ambiental; de ecoeficiencia, entre otras. La relación de la economía circular y la gerencia responsable se puede apreciar que la circularidad económica está vinculada a los conceptos de responsabilidad social empresarial, corresponsabilidad empresarial y social. La gerencia responsable tiende a condicionar la circularidad de la economía, se requieren compromisos francos, firmes y duraderos entre los actores sociales, estatales y empresariales que apuntalen los compromisos adquiridos, en aras de un cambio en el sistema económico local, regional, nacional e internacional.

Al explicar tal relación queda claro que es intrínseca y unívoca en la medida que todas las acciones que se puedan desplegar tienen como único receptor al planeta Tierra. De ahí que se busca la formulación e implementación de nuevos modelos de gestión productiva que tengan como Norte estrategias de diseño y gestión de productos a partir del desecho, que se apuntalen en los ciclos de recursos y amplíen la vida útil del producto fabricado. Así, al explicar la relación entre economía circular, se entiende que es clave para la implementación y mantenimiento de esta nueva forma de gestión del proceso productivo; siendo prudente evidenciar cómo la circularidad genera ventajas económicas y cómo estas ventajas económicas pueden traducirse en provecho sociales y cómo mejora el impacto ambiental, lo va reduciendo.

## REFERENCIAS

- Almeida-Guzmán, M. y Díaz-Guevara, C. (2020). Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible. Avances en Ecuador. ISSN: 2550-6641; e-ISSN: 2661-6513. [Artículo en línea]. En DOI: <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2407/2199> [Consulta: 2024, Mayo 6].
- Aranda, J. (2021). De la adopción de la economía circular en empresas en el marco de la contabilidad de gestión medioambiental. Tesis doctoral. © Universidad de Zaragoza - Servicio de Publicaciones ISSN 2254-7606. Repositorio <http://zaguan.unizar.es> [Documento en línea]. En <https://zaguan.unizar.es/record/101157/files/TESIS-2021-129.pdf> [Consulta: 2024, Mayo 12].
- Arroyo, F. (2018). La economía circular como factor de desarrollo sustentable del sector productivo. INNOVA Research Journal. 3(12), 78-98. ISSN 2477-9024. [Artículo en línea]. En <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/786/909> [Consulta: 2024, Agosto 9].
- Balboa, H. y Domínguez, M. (2014). Economía circular como marco para el ecodiseño el modelo ECO-3. Informador técnico. 78(1), 82-90. ISSN 0122-056X • ISSN-e 2256-5035. [Artículo en línea]. En [https://revistas.sena.edu.co/index.php/inf\\_tec/article/view/71/84](https://revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/view/71/84) [Consulta: 2024, Agosto 8].
- Barahona, G. (2022). Gestión e implantación del modelo de economía circular aplicado al ámbito empresarial. Tesis Doctoral. [Documento en línea]. En <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/688109/rgb1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2024, Agosto 3].
- Belda, I. (2018). Economía circular. Un nuevo modelo de producción y consumo sostenible. © Editorial Tébar Flores. ISBN digital: 978-84-7360-641-7. Madrid. [Libro

- en línea]. En <https://www.tebarflores.com/ciencias-ambientales/280-economia-circular-9788473606417.html> [Consulta: 2024, Agosto 9].
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. ISBN: 978-958-699-309-8. 4ta. Ed. Prentice Hall. Colombia.
- Bocken, N., Stahel, W., Dobrauz, G., Koumbarakis, A. y Obst, M. (2021). Circularity as the new normal – whitepaper. Research DOI: [10.13140/RG.2.2.25761.22885](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25761.22885) [Artículo en línea]. En [https://www.researchgate.net/publication/348659269\\_Circularity\\_as\\_the\\_new\\_normal\\_-\\_whitepaper](https://www.researchgate.net/publication/348659269_Circularity_as_the_new_normal_-_whitepaper) [Consulta: 2024, Septiembre 6].
- Bonoli, A. (2023). Circular Economy and Circular Bioeconomy as pillars of the ecological transition for a worldwide enhanced sustainability. Tesis Doctoral. [Documento en línea]. En <https://digibug.ugr.es/handle/10481/84400> [Consulta: 2024, Mayo 11].
- Bribiescas, F., Palma, A. y Salazar, A. (2024). Factores de éxito para impulsar la efectividad de la economía circular 4.0 del sector industrial en manufactureras de plásticos en Ciudad Juárez. NovaRua. Revista Universitaria de Administración. 16(28), 43-60. [Artículo en línea]. En <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/6213> DOI: <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2024.28.3> [Consulta: 2024, Junio 16].
- Briones. G. (2002). Módulo I Epistemología de las ciencias sociales. ISBN 958-9329-10-1. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Bogotá, Colombia.
- Cadevilla, A. (2019). Concepciones de responsabilidad social en empresas y políticas públicas venezolanas: una visión comparativa. Equidad Órgano divulgativo del Programa Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Vicerrectorado de Producción Agrícola del estado Portuguesa. (UNELLEZ-VPA). 4.0(Extraordinario), 53-44. ISSN: 2610-8097. [Artículo en línea]. En <https://drive.google.com/file/d/1DVzp3BdUtGBR3LpHUvQt8fVndXzHGqFJ/view> [Consulta: 2024, Diciembre 21].
- Cadevilla, A. y Mora, A. (2023). Capítulo IV. Sentido ético, criterio axiológico y moral en su articulación con las ciencias administrativas y gerenciales. En N. Ibáñez. (Comp.) Gerencia centrada en valores: debate entre la axiología y teleología de la responsabilidad social en las ciencias administrativas y gerenciales. Universidad de Carabobo. En <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/9768> [Consulta: 2024, Diciembre 20].
- Cadevilla, A. (2023). Diálogo, competitividad y responsabilidad social empresarial. Modelo para las políticas gerenciales de agroindustrias alimentarias. Editorial Académica Española. ISBN 978-620-2-15819-0. Chisinau, República de Moldavia.
- COCA-COLA FEMSA ©. (2023) Economía circular: ¿Por qué es necesario implementarla para las empresas? En <https://coca->

[colafemsa.com/noticias/economia-circular-por-que-implementarla-en-empresas/](https://colafemsa.com/noticias/economia-circular-por-que-implementarla-en-empresas/)  
[Consulta: 2024, Mayo 12].

COCA-COLA FEMSA ©. (2023). Reciclave Bogotá La iniciativa de economía circular del sistema Coca-Cola presenta resultados de su primer año. [Artículo en línea]. En <https://coca-colafemsa.com/noticias/reciclave-bogota-10-acciones-20-millones-de-botellas-recicladas/> [Consulta: 2024, Mayo 12].

Comunidad de Madrid. (2018). Economías circular y colaborativa: dos caras de la nueva economía. [Documento en línea]. En <https://www.calameo.com/read/000205223012900325512> [Consulta: 2024, Junio 15].

De Miguel, C., Martínez, K., Pereira, M. y Kohout, M. (2021). Economía circular en América Latina y el Caribe. Oportunidad para una recuperación transformadora. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas LC/TS.2021/120. Copyright © Naciones Unidas. Impreso en Naciones Unidas. Santiago S.21-00423 [Artículo en línea]. En <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5fceda72-3fed-4ace-bb87-5688547cf2f5/content> [Consulta: 2024, Mayo 27].

Escuela Europea de Gerencia. (2024). Economía circular y sostenibilidad en los negocios. [Documento en línea]. En <https://eegerencia.eu/blog/economia-circular/> [Consulta: 2024, Mayo 10].

Espinoza, H. (2023). Economía circular: una aproximación a su origen, evolución e importancia como modelo de desarrollo sostenible. Revista de Economía Institucional, 25(49), 109-134. Doi: [10.18601/01245996.v25n49.06](https://doi.org/10.18601/01245996.v25n49.06) [Artículo en línea]. En <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/8848/14224> [Consulta: 2024, Septiembre 8].

Estévez, R. (2017). ¿En qué consiste la economía del rendimiento? Portal Web Ecointeligencia. [Artículo en línea]. En <https://www.ecointeligencia.com/2017/01/economia-rendimiento/> [Consulta: 2024, Septiembre 16].

Fundación BBVA Provincial. (2023). ¿Qué es la economía circular? [Artículo en línea]. En <https://www.fundacionbbvaprovincial.com/que-es-la-economia-circular/> [Consulta: 2024, Mayo 12].

Fundación EU-LAC - Kowszyk, Y. (dirección) y Maher, R. (2018). Estudios de caso sobre modelos de economía circular e integración de los objetivos de desarrollo sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC. [Documento en línea]. En [https://eulacfoundation.org/system/files/economia\\_circular\\_ods.pdf](https://eulacfoundation.org/system/files/economia_circular_ods.pdf) DOI: [10.12858.1018ES](https://doi.org/10.12858.1018ES) [Consulta: 2024, Agosto 9].

Fundación para la Economía Circular. (2017). Por qué y cómo elaborar estrategias de economía circular en el ámbito regional. Autor. España.

Gadamer, H-G. (2017). Verdad y método I. 14va. Ed. ISBN 978-84-301-0463-5. Sígueme. Salamanca. España.

- Gadamer, H-G. (2023). Verdad y método II. 10ma. Ed. ISBN 978-84-301-2171-7. Sígueme. Salamanca. España.
- Geertz, C. (2009). Géneros confusos. La re(con)figuración del pensamiento social. Trabajo y Sociedad. XII(13), 1-12. ISSN 1514-6871. [Artículo en línea]. En <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334685012> [Consulta: 2024, Agosto 14].
- Generalitat Valenciana – Cámara València. (2023). Cuaderno de comercio y sostenibilidad: Economía circular. Valencia. [Libro en línea]. En <https://www.camaravalencia.com/wp-content/uploads/2023/01/economia-circular.pdf> [Consulta: 2024, Enero 17].
- Grupo Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA). (2022a). ¿Qué es la economía circular? Reduce, recicla y reutiliza. [Documento en línea]. En <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-economia-circular/> [Consulta: 2024, Agosto 7].
- Grupo Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA). (2022b). La revolución circular. [Libro en línea]. En <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2022/02/Monografico-La-revolucion-circular-sostenibilidad-premium.pdf> [Consulta: 2024, Agosto 8].
- Guzmán, A. (2022). ¿Qué es economía circular? Y, ¿cómo aplicarla en las empresas? [Documento en línea]. En <https://welcome.atlasgov.com/es/blog/esg/que-es-economia-circular/> [Consulta: 2024, Agosto 5].
- Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D. and Heinz, M. (2015). How Circular is the Global Economy? An Assessment of Material Flows, Waste Production, and Recycling in the European Union and the World in 2005. 19(5), 765- 777. Journal of Industrial Ecology, published by Wiley Periodicals, Inc., on behalf of Yale University. [Artículo en línea]. En [www.wileyonlinelibrary.com/journal/jie](http://www.wileyonlinelibrary.com/journal/jie) DOI: DOI: [10.1111/jiec.12244](https://doi.org/10.1111/jiec.12244) [Consulta: 2024, Agosto 6].
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. ISBN: 978-1-4562-6096-5. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. México.
- Linder, M. y Williander, M. Innovación en modelos de negocio circulares: incertidumbres inherentes [Artículo en línea]. En [https://www.researchgate.net/publication/281965190\\_Circular\\_Business\\_Model\\_Innovation\\_Inherent\\_Uncertainties](https://www.researchgate.net/publication/281965190_Circular_Business_Model_Innovation_Inherent_Uncertainties) <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.1906> DOI: [10.1002/bse.1906](https://doi.org/10.1002/bse.1906) [Consulta: 2024, Agosto 6].
- Marcelino-Aranda, M., Alcibar, A.M., Martínez-Rodríguez, M.C. y Camacho, A.D. (2022). La economía circular como alternativa hacia un nuevo modelo para la actividad industrial sustentable. Tecnología en Marcha. 35(3), 195-206. [Artículo en línea]. En <https://doi.org/10.18845/tm.v35i3.5599> [Consulta: 2024, Agosto 9].

- Meléndez, J., Delgado, J., Chero, V. y Franco-Rodríguez, J. (2021). Economía circular: una revisión desde los modelos de negocios y la responsabilidad social empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 560-573. ISSN 1315-9984 • e-ISSN 2477-9423 [Artículo en línea]. En <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37179/40470> [Consulta: 2024, Mayo 6].
- Mora, A. (2019). Responsabilidad social empresarial externa en agroindustrias cerealeras de Acarigua – Araure. *Equidad Órgano divulgativo del Programa Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Vicerrectorado de Producción Agrícola del estado Portuguesa. (UNELLEZ-VPA). 4.0(Extraordinario), 55-65. ISSN: 2610-8097. [Artículo en línea]. En <https://drive.google.com/file/d/1DVzp3BdUtGBR3LpHUvQt8fVndXzHGqFJ/view> [Consulta: 2024, Diciembre 21].*
- Mora, A. (2020). Responsabilidad social empresarial externa en agroindustrias cerealeras de Acarigua – Araure. ISBN 978-620-0-36409-8. Editorial Académica Española. Chisinau, República de Moldavia.
- Mora, A. (2023). Balance social, gerencia y responsabilidad social empresarial. Metodología holopragmática para productores agrícolas. ISBN 978-620-2-15812-1. Editorial Académica Española. Chisinau, República de Moldavia.
- Mora, A. (2024). Comparación de metodologías de balance social desde el holopragmatismo en las ciencias administrativas y gerenciales. *Revista FACES*. 6(2), 345-374. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/> [Consulta: 2024, Diciembre 21].
- Mora, A. y, A. (2023). Ambiente, Relaciones Internacionales y RSE. Dimensión ambiental de las relaciones internacionales y su influjo en la responsabilidad social empresarial. ISBN 978-620-2-12821-6. Editorial Académica Española. Chisinau, República de Moldavia.
- Mulder, M., Albaladejo y M. (Coordinadores). (2020). El comercio internacional y la economía circular en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas ISSN: 1680-872X (versión electrónica) y ISSN: 1680-869X (versión impresa). LC/TS.2020/174. Copyright © Naciones Unidas. Impreso en Naciones Unidas, Santiago S.20-00783. [Documento en línea]. En <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/037778b3-04da-4351-a558-3dded786ab50/content> [Consulta: 2024, Enero 17].
- Murcia, A. (2023). Economía circular: la clave del marketing sostenible y responsable. [Artículo en línea]. En <https://es.linkedin.com/pulse/economía-circular-la-clave-del-marketing-sostenible-y-publicista--qdhbf> [Consulta: 2024, Agosto 12].

- Ovando, A. – Centro de investigación y docencia económicas, A.C. (2023). Propuesta de sistema de producción dinámico para la economía circular de residuos sólidos en México. [Documento en línea]. En <https://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/5627> [Consulta: 2024, Junio 15].
- Palanca-Roig, A. (2023). La economía circular en las organizaciones estrategias e indicadores. Análisis de casos. Tesis Doctoral. [Documento en línea]. En <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/195108/Palanca%20-%20La%20Economia%20Circular%20en%20las%20organizaciones%20estrategias%20e%20indicadores%20Analisis%20de%20casos.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2024, Mayo 11].
- Parlamento Europeo. (2023). Economía circular: definición, importancia y beneficios. [Documento en línea]. En <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios> [Consulta: 2024, Agosto 6].
- Prado, J., Viana, R. y Maldonado, E. (2022) ¿Cómo manejar los residuos y desechos sólidos? FUNDAMBIENTE. Amalivaca. Caracas.
- Ravelo, J. (2013). Gerencia Responsable. Comunidad y Responsabilidad Social. 28, 78-79. En: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/17974> [Consulta: 2024, Diciembre 21].
- Repsol. (2018). Qué es la economía circular y por qué es importante. [Artículo en línea]. En <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/ejes-sostenibilidad/medio-ambiente/economia-circular/index.cshtml> [Consulta: 2024, Mayo 12].
- Rodríguez, O., Rudas, G., Nieves, E., Roa, J. y Rivera, M. (2023). Modelamiento de los efectos macroeconómicos de la transición a la economía circular en América Latina. Los casos de Chile, Colombia, México y el Perú. Publicación de las Naciones Unidas LC/TS.2023/13. Impreso en Naciones Unidas. Santiago. [Documento en línea] En <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48751-modelamiento-efectos-macroeconomicos-la-transicion-la-economia-circular-america> [Consulta: 2024, Noviembre 22].
- Sabino, C. (2014). El proceso de investigación. 10ma Ed. ISBN 9789929677074. Editorial Episteme, Guatemala, C.A. Guatemala.
- Samaniego, J., Rondón, E., Herrera, J. y Santori, E. (2022). Panorama de las hojas de ruta de economía circular en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas LC/TS.2022/235. Copyright © Naciones Unidas, 2022. Impreso en Naciones Unidas, Santiago S.22-01064. [Documento en línea]. En <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/037778b3-04da-4351-a558-3dded786ab50/content> [Consulta: 2024, Enero 17].

Sandoval, C. (2002). Módulo IV Investigación cualitativa. ISBN 958-9329-18-7. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Bogotá, Colombia.

Solución Verde. (2021). ¿Por qué reciclar no alcanza para crear una economía circular? [Artículo en línea]. En <https://solucionverde.com.ar/economia-circular-y-sus-etapas/> [Consulta: 2024, Agosto 10].

Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. ISBN 968-18-5872-7. 4ta. Ed. Editorial Limusa, S.A. DEC.V. Grupo Noriega Editores. México, D.F.

Valenzuela, J. (2023). Avances en la Economía Circular del Ecuador. Una estrategia para la sostenibilidad basada en Métodos BIPLLOT. Tesis Doctoral. [Documento en línea]. En <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/153274/Valenzuela%20Cobos%2c%20Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2024, Agosto 3].

## LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS. REALIDAD, CULTURA Y CONTEXTOS VINCULANTES

VENEZUELAN ORGANIZATIONS: REALITY, CULTURE AND BINDING CONTEXTS

Yenni Y. Palacios de Pérez<sup>1</sup> y José G Pérez<sup>2</sup>

### RESUMEN

Se pretende abordar los desafíos económicos, sociales y legales que enfrentan las organizaciones en Venezuela, en el contexto de una crisis multidimensional. Desde la mirada del autor se intenta analizar algunos factores como: la inflación, la inseguridad jurídica y las restricciones legales, así como sus repercusiones en el desempeño de empresas y organizaciones civiles. Además, se examinan las características culturales de las organizaciones venezolanas, utilizando las seis dimensiones de Hofstede, para entender su impacto en los estilos de liderazgo, las dinámicas laborales y la resiliencia organizacional, destacando las estrategias innovadoras, tales como la diversificación de modelos de negocio, la transformación digital y la gestión del talento humano, las cuales han permitido a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno desafiante. Esta investigación se enmarca en una revisión documental, con la finalidad de crear un escenario reflexivo a quienes pretendan tener una visión prospectiva de los avances en los nuevos modelos organizacionales. La revisión documental permitirá identificar, analizar y proponer las futuras estrategias a utilizar por las organizaciones con la finalidad de mantenerse competitivas y resilientes en el contexto de la actual crisis venezolana.

**Palabras Clave:** cultura, dimensiones culturales, estrategias innovadoras, resiliencia.

### ABSTRACT

The aim is to address the economic, social and legal challenges faced by organizations in Venezuela, in the context of a multidimensional crisis. From the author's perspective, an attempt is made to analyze some factors such as: inflation, legal uncertainty and legal restrictions, as well as their repercussions on the performance of companies and civil organizations. In addition, the cultural characteristics of Venezuelan organizations are examined, using Hofstede's six dimensions, to understand their impact on leadership styles, work dynamics and organizational resilience, highlighting innovative strategies, such as the diversification of business models, digital transformation and human talent management, which have allowed organizations to adapt and prosper in a challenging environment. This research is part of a documentary review, with the purpose of creating a reflective scenario for those who intend to have a prospective vision of the advances in new organizational models. The documentary review will allow to identify, analyze and propose future strategies to be used by organizations in order to remain competitive and resilient in the context of the current Venezuelan crisis.

**Keywords:** Culture, Cultural dimensions, Innovative strategies, Resilience

M140

**Fecha de recepción:** 15 de febrero 2025

**Fecha de aceptación:** 16 de mayo de 2025

---

<sup>1</sup> Licenciada en Relaciones Industriales. Especialista en RRHH (Universidad de Carabobo), Docente Universitario (Escuela de Relaciones Industriales), cátedra de sueldos y salarios. Venezuela. ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9382-6359> Correo Electrónico: [yennipalaciosr@gmail.com](mailto:yennipalaciosr@gmail.com)

<sup>2</sup> Licenciado en Administración Comercial. Especialista en Gerencia Tributaria (Universidad de Carabobo), Docente Universitario (Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública), Venezuela. ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0922-7226> Correo Electrónico: [joseyperez0111@gmail.com](mailto:joseyperez0111@gmail.com).

## INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más interconectado, donde las crisis económicas, políticas y sociales afectan a múltiples países, las estrategias de resiliencia desarrolladas en Venezuela ofrecen ejemplos valiosos para otras organizaciones en situaciones similares. El análisis de las organizaciones venezolanas ofrece una perspectiva única sobre cómo enfrentan los desafíos en contextos de crisis extrema caracterizado por la hiperinflación, la inseguridad jurídica y restricciones legales.

Esto no solo permite comprender el impacto de estos factores en el contexto local, sino también extraer lecciones aplicables a nivel global. Además, el análisis cultural basado en las seis (6) dimensiones de Hofstede, resalta cómo los valores y comportamientos locales influyen en la gestión organizacional, aportando una perspectiva enriquecedora para la gestión intercultural y la adaptación empresarial en entornos diversos.

Geert Hofstede fue un destacado psicólogo y antropólogo neerlandés, conocido por sus estudios sobre las diferencias culturales entre países y cómo estas influyen en los comportamientos organizacionales. Hofstede desarrolló un marco teórico que identifica varias dimensiones culturales que permiten comprender las variaciones en valores, actitudes y prácticas en diferentes sociedades y organizaciones.

Con respecto a este marco, se argumenta además que la cultura es la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de un grupo humano de aquellos de otro grupo. *En las organizaciones venezolanas, estas diferencias se reflejan según las distintas formas de percibir la vida y los negocios, así como las diversas maneras de actuar, pensar y sentir*, según (Portugal, Ribeiro y Frías, 2014).

*Se denota, en consecuencia, que se entiende por cultura como las creencias, valores, prácticas y formas de pensar de una comunidad determinada, y la ética se define como un sistema de valores y de estándares morales*, así lo afirman (Hartman, DesJardins y Espinoza, 2013). Además de resaltar las estrategias de resiliencia implementadas, en el marco del complejo panorama de Venezuela. Para ello, se ha utilizado el análisis documental, basado en el estudio de informes, datos económicos y teorías culturales

relevantes. También se integra la revisión de estadísticas recientes de fuentes confiables, como el Observatorio Venezolano de Finanzas y el Banco Mundial, para contextualizar el entorno económico y social.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación se enmarca en una revisión documental exhaustiva, con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo. El objetivo principal de este estudio es analizar las organizaciones venezolanas a partir de las seis dimensiones culturales de Hofstede, describiendo cada una de las dimensiones presentes en su cultura y resaltar las estrategias de resiliencia implementadas en el marco del complejo panorama de Venezuela.

Para lograr este objetivo, se realizó una búsqueda sistemática de la literatura en diversas fuentes, incluyendo bases de datos académicas (como JSTOR, Scopus y Web of Science), revistas especializadas en estudios gerenciales y organizacionales, informes de organizaciones internacionales (como el Banco Mundial) y nacionales (como el Observatorio Venezolano de Finanzas), así como publicaciones de instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Se aplicaron criterios de inclusión específicos para la selección de las fuentes, priorizando aquellas que abordaran la temática de las organizaciones venezolanas en el contexto de crisis, que tuvieran rigor académico y que aportaran información actualizada y relevante sobre las dimensiones culturales de Hofstede y las estrategias de resiliencia. Se priorizaron artículos científicos, estudios de caso, informes técnicos y estadísticas oficiales.

La técnica de recolección de información empleada fue la revisión documental, que permitió obtener aportes teóricos y conceptuales sobre el contexto venezolano, las características culturales de sus organizaciones y las estrategias de resiliencia implementadas. El análisis de la información se realizó desde una perspectiva descriptiva, buscando identificar y analizar las seis dimensiones culturales de Hofstede

presentes en las organizaciones venezolanas, así como las estrategias de resiliencia que han implementado para enfrentar los desafíos del entorno.

### **Contexto económico, social, legal y geográfico**

El informe del Banco Mundial (2023) describe una economía venezolana enfrentada a desafíos estructurales significativos que afectan tanto al sector público como privado. Aun cuando la región de América Latina y el Caribe ha mostrado resiliencia macroeconómica, en el caso de Venezuela, persisten dificultades relacionadas con la inestabilidad económica, contracción del sector productivo y las limitaciones en servicios básicos como la energía y el agua, entre otros. Según el Observatorio Venezolano de Finanzas (2024):

La inflación mensual alcanzó el 9,6% en octubre de 2024, lo que refleja un incremento respecto al mes anterior. Aunque se proyecta un crecimiento del PIB del 4% para el cierre de 2024, este progreso está liderado principalmente por el sector petrolero que experimentó un crecimiento de 11% en los primeros tres trimestres. Sin embargo, los salarios promedio en sectores clave, como comercio y servicios, se mantienen insuficientes frente al elevado costo de vida y a la inflación persistente. (p. 6)

Este organismo refiere que hay signos de recuperación económica parcial, la inflación y la depreciación monetaria continúan afectando severamente el bienestar económico de los venezolanos y la estabilidad de las empresas. Es importante destacar que esta encuesta cerró el año 2024, con una proyección de inflación en 68% y un crecimiento económico de 4%.

Ahora bien, el Observatorio Venezolano de Finanzas (2025), en su reciente publicación resalta como resultado de la aplicación de la encuesta de Expectativas Económicas de Enero 2025, *que se proyecta un crecimiento económico de 2% para el cierre del año 2025, con una rango de variación que va de -1% al 2.5%. Estas cifras conciben las expectativas inflacionarias, las cuales se ubicarán según esta fuente, en 100% para fin de año, con un tipo de cambio que alcanzaría aproximadamente los 100 Bolívares por dólar.* En fin, las proyecciones de 2025 presentadas por el Observatorio Venezolano de Finanzas, demuestran un deterioro para el comienzo del año producto de la volatilidad del tipo de cambio y de la incertidumbre institucional del país.

Dando continuidad a los aspectos del escenario legal que las organizaciones en Venezuela, estas enfrentan una alta incertidumbre debido a cambios frecuentes en leyes y reglamentos, que son aplicados de manera parcial o discrecional, unida a restricciones legales que imponen normativas que limitan la operación de las organizaciones civiles y empresariales, como el control sobre financiamientos internacionales o registros obligatorios ante entidades gubernamentales (Observatorio Venezolano de Finanzas, 2024).

*En este orden de ideas y refiriéndonos al escenario social, Venezuela enfrenta una crisis humanitaria compleja desde 2015 que ha exacerbado la pobreza extrema, afectando la calidad de vida general. La infraestructura sanitaria opera al 30% de su capacidad, mientras que el sistema educativo enfrenta una severa reducción en la matrícula escolar debido al éxodo masivo de docentes según (Provea, 2021).* En este orden de ideas, se destacan las fortalezas que de alguna forma permitirían a las organizaciones venezolanas poder aprovecharlas para prosperar en esta perspectiva, se ha de destacar el escenario geográfico existente, como una gran oportunidad y es que Venezuela está situada estratégicamente en la región latinoamericana, y es abundante en recursos naturales.

### **Realidad de las organizaciones venezolanas**

Las organizaciones venezolanas están profundamente influenciadas por las características culturales del país, las cuales moldean su funcionamiento, estilos de liderazgo, estructuras organizativas y dinámicas laborales según Gabaldón (2006). Por otro lado, Hofstede (2010) estableció seis dimensiones culturales que contribuyen a determinar la incidencia de la cultura nacional en las negociaciones internacionales tanto a nivel público como privado. El aporte de esta teoría establece seis dimensiones que ayudan a entender las relaciones interculturales en el campo de las organizaciones; éstas son: a) La distribución y distancia de poder que mide la relación con la autoridad; b) el individualismo y el colectivismo que ilustra la manera en que las personas manejan sus relaciones interpersonales, dependiendo de la relación que establezca con su entorno; c) el manejo de la incertidumbre que determina el nivel de

tolerancia respecto de situaciones tales como el orden, la justicia y la vergüenza; d) masculinidad y feminidad; e) orientación hacia el largo plazo; y, f) Indulgencia versus contención.

En la primera dimensión la distancia y distribución del poder, mide la relación que se tiene con la autoridad dependiendo del tipo de cultura en el que se haya crecido. Establece el tipo de jerarquías existentes, por ejemplo, si las decisiones a nivel empresarial se toman de manera centralizada o descentralizada, si la distancia de poder es aceptada culturalmente, o si por el contrario esta distancia corresponde a formalismos necesarios a nivel de organización. el campo de las organizaciones determina, por ejemplo, quién es el encargado de realizarlas, si el jefe de la dependencia o un subalterno experto en cuestiones técnicas. Así, se determina si hay sociedades con mayor o menor distancia de poder; la diferencia se plantea a través de la desigualdad en términos de estatus, cargo, poder, riqueza o jerarquía familiar (Hurtado & Marrero, 2024).

En cuanto a la segunda dimensión el individualismo y el colectivismo, en esta variable se analizan el tipo de relaciones interpersonales que se desencadenan a partir del poder que un individuo o un grupo posee, y en esta medida detecta las diferencias culturales que se pueden llegar a presentar, expresan que en las sociedades colectivistas pertenecer a un grupo y solidificar lazos entre sí, proporciona identidad, bienestar y seguridad; si por el contrario, al individuo le basta vivir para y por sí mismo y no le es imprescindible pertenecer a un grupo para sentirse con identidad, pertenecerá a una cultura individualista.

En lo referido a la dimensión de la Masculinidad / Feminidad, hacen referencia a que los valores masculinos parecen diferir entre sociedades más de lo que difieren los femeninos. Los primeros, son aquellos que enfatizan una conducta decisoria y competitiva; mientras que los valores femeninos, enfatizan la modestia y la bondad.

En cuanto a la Indulgencia versus contención, en ciertas sociedades se permite la libre gratificación de ciertos impulsos relacionados con el disfrute de la vida y el entretenimiento; y las otras las suprimen y regulan con normas sociales muy estrictas.

## **Análisis de las dimensiones de Hofstede en organizaciones venezolanas**

En el contexto de lo antes descrito y como referencia a las seis (6) dimensiones culturales propuesta en su libro denominado "Cultura y organizaciones" por Hofstede, G. (2010), se abordó la realidad de las organizaciones venezolanas, tomando en consideración estas dimensiones, describiéndolas como parte de la experiencia vivida en ellas como expertos en recursos humanos. A continuación, la realidad de las organizaciones venezolanas:

1. **Distancia de Poder.** Esta dimensión enfocada en resaltar la jerarquía como un elemento clave en las organizaciones, destaca que la autoridad en las organizaciones venezolanas suele ser formal. Esto implica que las decisiones se toman en los niveles más altos de la organización, sus estructuras organizacionales suelen ser centralizadas, los empleados esperan recibir instrucciones claras de superiores y no suelen cuestionar las decisiones de la autoridad. En las organizaciones venezolanas las relaciones laborales son verticales, con un enfoque en el respeto y la obediencia. Todas estas características, han impactado en las organizaciones generando un liderazgo autoritario o paternalista, donde los líderes actúan como figuras protectoras, y en algunas oportunidades los ascensos y las recompensas suelen depender más de la relación personal con los superiores, más que en el desempeño individual de los trabajadores.
2. **Colectivismo.** Podemos afirmar que la cultura venezolana es colectivista, lo que significa que las personas valoran los intereses del grupo por encima de los individuales, esto quiere decir que las decisiones suelen tomarse considerando el impacto en el grupo y no solo en el individuo. Unido a esto, existe un fuerte énfasis en la construcción de las relaciones personales y de confianza dentro del entorno laboral de las organizaciones venezolanas, que ha dado origen a las redes informales que suelen ser de gran importancia en las organizaciones y muchas veces, el "capital social" es clave en el desarrollo profesional. Por otra parte, se fomenta el trabajo en equipo y las decisiones suelen ser más efectivas cuando se involucran consenso entre los miembros del grupo.

3. **Evación de la incertidumbre alta.** En Venezuela, existe un fuerte deseo de minimizar la incertidumbre y el riesgo, lo cual afecta la forma en como las organizaciones planean y operan, las organizaciones venezolanas prefieren seguir reglas y procedimientos claros para reducir la ambigüedad, los empleados se sienten más cómodos en un entorno estructurado y predecible, se vive a diario la resistencia al cambio en estas organizaciones lo que dificulta la implementación de algunas oportunidades de nuevas innovaciones o transformaciones radicales. Esto ha generado un requerimiento constante de las organizaciones del diseño por parte de los expertos en recursos humanos de estrategias de comunicación que sean detalladas y transparentes para implementar los cambios organizacionales que el entorno demanda casi a diario en este panorama tan complejo en Venezuela.
  
4. **Orientación a corto plazo.** En esta dimensión referiremos que la cultura venezolana está más orientada al presente y al corto plazo, que a aún enfoque de planificación a largo plazo. Lo que quiere significar que en las organizaciones venezolana las recompensas inmediatas son altamente valoradas, tanto a nivel personal como organizacional, estas acciones se han basado en que los trabajadores venezolanos, han demandado en este contexto tan complejo en donde interactúan resolver las situaciones del presente mediato. Hay menos enfoque en la inversión y el ahorro para el futuro, lo que pudiera limitar la sostenibilidad a largo plazo de las empresas. En la actualidad sus estrategias tienden a centrarse en resultados rápidos, lo que puede ser evaluado desde un enfoque oportunista. Las organizaciones venezolanas suelen enfrentar desafíos en la implementación de planes estratégicos largo plazo debido a la preferencia por logros inmediatos.
  
5. **Feminidad.** La cultura venezolana tiene rasgos de feminidad, con un enfoque en las relaciones interpersonales y el cuidado mutuo en lugar de la competencia extrema. Para nuestras organizaciones las relaciones interpersonales son esenciales, incluso en contextos laborales, se da un mayor énfasis en el bienestar de los empleados y el equilibrio entre la vida laboral y personal, generando en las empresas líderes que tienden a ser más accesibles y enfocados en el bienestar del equipo, se priorizan ambientes laborales armónicos y colaborativos.

6. **Indulgencia.** Este enfoque de la indulgencia presente en nuestra cultura venezolana se traduce en el disfrute de la vida y la expresión emocional, que se traslada a nuestras organizaciones representada por empleados que suelen ser expresivos y buscan disfrutar el entorno laboral, se observa una fuerte conexión emocional entre los miembros de la organización, que favorece entornos laborales más informales y flexibles, en donde se promueve actividades que fomenten la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, medible al final en niveles de productividad y de satisfacción tanto para los clientes internos como externos.

### **Estrategias de resiliencia**

A pesar de las dificultades existentes, las organizaciones venezolanas han adoptado estrategias innovadoras para adaptarse y sobrevivir en el entorno adverso. Estas estrategias, basadas en estudios y observaciones de la realidad venezolana, incluyen:

1. **Diversificación de modelos de negocio.** Las organizaciones han explorado nuevos modelos de negocio para reducir su dependencia de un solo sector o producto. Esto incluye el enfoque en bienes esenciales y el uso de plataformas digitales. La introducción de líneas de productos alternativas y el cambio en su enfoque hacia bienes y servicios de alta demanda, como alimentos, medicinas o productos esenciales, ha llevado a emergentes modelos de negocio basados en la economía digital, como el comercio electrónico, que permiten llegar a mercados nacionales e internacionales con costos operativos más bajos.

- **Ejemplos:** Empresas venezolanas han incursionado en la producción de alimentos para animales, ante la caída de la demanda de otros rubros. Otras han optado por ofrecer servicios de consultoría en línea, aprovechando el auge del trabajo remoto.

2. **Innovación en procesos.** Ante la escasez de insumos y la volatilidad de los costos, las empresas han desarrollado innovaciones tanto en productos como en procesos. La creatividad en el diseño de productos ha sido fundamental para satisfacer necesidades cambiantes del consumidor. Se han optimizado procesos productivos,

se han buscado proveedores alternativos y se han implementado nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y reducir costos.

- **Ejemplos:** Empresas del sector manufacturero han adaptado sus líneas de producción para fabricar productos de alta demanda, como mascarillas o gel antibacterial, durante la pandemia. Otras han implementado sistemas de gestión de inventarios más eficientes para reducir pérdidas por escasez o deterioro de productos.

3. **Gestión del talento humano en un entorno adverso.** La fuga de talentos y la desmotivación laboral han sido desafíos críticos. Estrategias como la capacitación interna, la promoción de una cultura organizacional basada en valores compartidos, el establecimiento de incentivos no salariales (como beneficios en especie, horarios flexibles o acceso a bienes y servicios), entre otros, son algunas de las estrategias implementadas por la gestión de talento humano en nuestras organizaciones venezolanas. Se han implementado programas de desarrollo profesional, se han ofrecido oportunidades de crecimiento y se ha buscado crear un ambiente de trabajo positivo y motivador.

- **Ejemplos:** Empresas han implementado programas de capacitación en línea para desarrollar nuevas habilidades en sus empleados y retener talento. Otras han ofrecido beneficios no salariales atractivos, como seguros médicos privados o planes de jubilación, para compensar los bajos salarios.

4. **Transformación digital.** Las nuevas tecnologías digitales, como la inteligencia artificial, la Internet de las Cosas (IoT), *big data*, fábrica inteligente, la robótica, la biotecnología o la nanotecnología, dan origen a nuevos sectores, productos y servicios, pero también suponen cambios en las competencias, los perfiles y las condiciones laborales. La transformación digital ha sido un pilar esencial: Plataformas de comercio electrónico, sistemas de pagos digitales y herramientas de comunicación han permitido la transformación en el mercado y las organizaciones venezolanas (Palacios, Pérez, & Pérez, 2025). Se han adoptado nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia, la productividad y la comunicación. Se han implementado

sistemas de gestión empresarial, se han automatizado procesos y se han utilizado herramientas de análisis de datos para tomar decisiones más informadas.

- **Ejemplos:** Empresas han implementado plataformas de comercio electrónico para vender sus productos en línea y llegar a un público más amplio. Otras han adoptado sistemas de pago digitales para facilitar las transacciones y reducir el riesgo de manejo de efectivo.

**5. Gestión financiera y adaptabilidad a un entorno económico volátil.** La hiperinflación y la inestabilidad cambiaria han llevado a las empresas a implementar sistemas financieros flexibles: La dolarización de transacciones, el uso de criptomonedas y el manejo cuidadoso de inventarios para minimizar pérdidas. Se han buscado fuentes de financiamiento alternativas, se han implementado estrategias de cobertura cambiaria y se han ajustado los precios de los productos y servicios para reflejar la inflación.

- **Ejemplos:** Empresas han comenzado a aceptar pagos en dólares o criptomonedas para protegerse de la devaluación del bolívar. Otras han implementado estrategias de cobertura cambiaria para minimizar el impacto de la fluctuación del tipo de cambio en sus finanzas.

## RESULTADOS

El análisis de la documentación recopilada permitió identificar alguno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones venezolanas en el contexto de crisis multidimensional, incluyendo la inestabilidad económica, la inseguridad jurídica, las restricciones legales y la crisis social. Se constató que estos factores tienen un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones, afectando su capacidad para operar de manera eficiente, innovar y crecer.

Asimismo, el estudio reveló que las características culturales de las organizaciones venezolanas, influenciadas por las seis dimensiones de Hofstede, juegan un papel crucial en su capacidad de adaptación y resiliencia. Se observó que la cultura venezolana, con su énfasis en el colectivismo, la alta evitación de la incertidumbre, la

orientación a corto plazo, la feminidad y la indulgencia, moldea los estilos de liderazgo, las dinámicas laborales y las estrategias organizacionales.

En este sentido, las organizaciones venezolanas han implementado diversas estrategias de resiliencia para hacer frente a los desafíos del entorno, tales como la diversificación de modelos de negocio, la innovación en procesos, la gestión del talento humano en un entorno adverso, la transformación digital y la gestión financiera adaptada a la volatilidad económica. Estas estrategias han permitido a las organizaciones venezolanas mantenerse competitivas y resilientes en un contexto adverso.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados de esta investigación evidencian la complejidad del panorama que enfrentan las organizaciones venezolanas en un contexto de la crisis multidimensional. Los desafíos económicos, sociales, legales y culturales se entrelazan y se refuerzan mutuamente, creando un entorno adverso para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones.

No obstante, el estudio también destaca la capacidad de resiliencia de las organizaciones venezolanas, que han sabido adaptarse y encontrar oportunidades en medio de la adversidad. Las estrategias innovadoras que han implementado, así como la influencia de su cultura organizacional, les han permitido resistir y, en algunos casos, incluso prosperar en un entorno desafiante.

Estos hallazgos sugieren que la resiliencia organizacional en contextos de crisis no depende únicamente de factores económicos o legales, sino también de la capacidad de las organizaciones para adaptarse culturalmente y desarrollar estrategias innovadoras que respondan a las necesidades del entorno. En este sentido, el liderazgo adaptable, la mentalidad de sistemas, la seguridad psicológica y la cultura cohesiva, como señala McKinsey & Company (2022): son elementos clave para construir organizaciones resilientes.

## **CONCLUSIONES**

Este estudio pretende ofrecer una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones venezolanas en un contexto de crisis multidimensional. Se ha demostrado que la cultura organizacional, influenciada por las dimensiones de Hofstede, juega un papel fundamental en la capacidad de resiliencia de las organizaciones.

Las estrategias innovadoras que han implementado las organizaciones venezolanas para adaptarse al entorno adverso, así como los factores culturales que han influido en su capacidad de resiliencia, ofrecen lecciones valiosas para otras organizaciones que operan en contextos de crisis similares.

Se espera que esta investigación contribuya a una mejor comprensión de la dinámica organizacional en contextos de crisis y que sirva de base para futuras investigaciones en el campo de la gestión y las organizaciones. Asimismo, se cree que los hallazgos de este estudio sean de utilidad para las organizaciones venezolanas y de otros países que enfrentan desafíos similares, ayudándoles a desarrollar estrategias de resiliencia efectivas y a construir organizaciones más adaptables y sostenibles.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere realizar investigaciones futuras que exploren en mayor profundidad la relación entre la cultura organizacional y la resiliencia en contextos de crisis.
- Se recomienda estudiar el impacto de las estrategias de resiliencia en el desempeño financiero y no financiero de las organizaciones venezolanas.
- Se invita a investigadores y profesionales de la gestión a desarrollar modelos y herramientas que faciliten la construcción de organizaciones resilientes en contextos de crisis.

## REFERENCIAS

Banco Mundial. (2023). Venezuela Economic Update. Recuperado de DOI: <https://www.worldbank.org>.

- Gabaldón F. (2003). Gerencia de organizaciones de servicios. Ciencias sociales serie administración. Universidad de los Andes. P.317. Mérida, Venezuela.
- Hartman, L., DesJardins, J., y Espinoza, F. (2013). Ética en los Negocios. McGraw-Hill Interamericana. Argentina.
- Hofstede, G. (2001). Las consecuencias de la cultura: Comparación de valores, comportamientos, instituciones y organizaciones entre naciones. Publicaciones SAGE. California.
- Hurtado, G. E., y Marrero, Y. (2024). Dimensiones culturales de Hofstede y
- McKinsey & Company (2022). Aumente la resiliencia de su organización. Citado por Observatorio Venezolano de Finanzas. (2024). Actualización económica. Recuperado de DOI: <https://www.observatoriodefianzas.com>. Caracas.
- Palacios de Pérez Y, Pérez Yy Pérez Rodríguez J (2025). Transformación digital y empleo: nuevas modalidades de inserción laboral Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 18, N° 35, 139-150 ISSN: 1856-9099. Caracas
- Portugal, M., Ribeiro, F. A., y Frías, C. S. (2014). Culture and Hofstede (1980) international business studies: A bibliometric study in top management journals. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 3, p. 379-399, jul. /set. 2014. DOI: [10.5700/rege536](https://doi.org/10.5700/rege536)
- Provea. (2021). Informe anual sobre derechos económicos y sociales en Venezuela. Recuperado de <https://www.derechos.org.ve>. Caracas.
- Sternfels (2022) artículo recuperado de Resiliencia para un crecimiento sostenible e inclusivo. <https://www.mckinsey.com>. España.
- Trompenaars: El Efecto de la cultura en las Negociaciones Comerciales Internacionales. Edit. SERBILUZ. Revista De Ciencias Sociales Universidad del Zulia. Volumen 30, N° 3 (2024). Pág. 425-440. Venezuela.



revista.regyo.faces.uc@gmail.com

# Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

## **POLITICAS DE PUBLICACIÓN**

### **CONSIDERACIONES GENERALES**

La **Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** es el órgano oficial divulgativo del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, editado por la Universidad de Carabobo, la difusión y promoción de las actividades académicas y científicas en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, y sus ramas afines.

Está dirigida a profesionales, investigadores, empresarios, profesores y estudiantes de postgrado de las ciencias administrativas y gerenciales, en el ámbito institucional, regional, nacional e internacional y acoge en sus páginas trabajos científicos originales: artículos originales o de investigación científica y tecnológica, artículos de reflexión, artículos de revisión y artículos de actualización científica sobre temas relacionados a la gerencia y administración de negocios. Todos los artículos que se publican, pasan por un proceso de **arbitraje doble ciego externo**.

El comité editorial, no se hace responsable de los conceptos emitidos en los artículos aceptados para ser publicados y se reserva el derecho de no publicar los originales que no se ajusten a los lineamientos de la revista. El comité editorial se reserva el derecho de hacer las modificaciones que considere necesario a los trabajos admitidos. No se devuelven los trabajos una vez introducidos ante el comité editorial. No se eliminará del portal web una vez publicados.

Al enviar su propuesta de publicación el interesado acepta las normativas establecidas para esta Revista. 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.

**Verificación de Originalidad:** Todos los manuscritos enviados a la revista serán sometidos a rigurosas revisiones de originalidad, utilizando herramientas de detección de plagio y verificación de autoría. Se tomarán medidas para identificar cualquier contenido generado por medio de herramientas automatizadas y se rechazarán los

trabajos que no cumplan con los estándares de originalidad.

En este sentido, se exige a los autores interesados en publicar, la **declaración de originalidad** de su obra y **ceder los derechos de publicación** y autorizan a publicar en acceso abierto y hacer difusión de los contenidos del mismo a través de los medios de que la revista disponga sobre sus artículos, y en consecuencia, ningún trabajo escrito será considerado para su publicación, hasta tanto no se haya consignado ante el cuerpo editor el **formato de declaración de originalidad y cesión de derechos de publicación** debidamente firmada por el autor o autores.

### **Tipos de artículos aceptados:**

**Artículos de investigación e innovación.** Documento que presenta, de manera detallada, la producción original e inédita resultado de un proceso de **investigación, reflexión o revisión**. En cualquiera de los tres casos su estructura debe presentarse en la metodología IMRyD: introducción, materiales y métodos, resultados y discusión/conclusiones. Los artículos que recibe la revista se ordenará en las siguientes secciones:

*Derivado de investigación:* Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación.

*Derivado de reflexión:* Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

*Derivado de revisión:* Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

## **Normas para los autores**

Todos los trabajos deben ser **originales e inéditos** y no haber sido publicados ni estar siendo arbitrados por otras revistas. Si el trabajo se presentó en algún congreso o similar, se deben suministrar los detalles correspondientes (nombre completo, fecha, lugar, institución organizadora).

El autor debe enviar su trabajo vía correo electrónico a la dirección de la Revista [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com), junto con el **formato declaración de originalidad y**

**cesión de derechos de publicación** debidamente firmada por el autor o autores.

El texto completo debe ser entregado en formato digital, tamaño carta, márgenes de 2,54 por cada lado, presentado en fuente **Arial de 12 puntos, interlineado (1.5)** para todo el manuscrito a excepción del resumen y referencias con interlineado 1.0

Evitar el uso de términos en otros idiomas, si estos tienen uno equivalente en español, así como también el uso de sangrías o espacios innecesarios para efectos de redacción.

El artículo debe tener un mínimo de 15 páginas y **no debe exceder veinte (20) páginas**, incluidos el resumen y las referencias.

Utilizar el procesador de textos Microsoft Office Word (o compatible), y no incluir restricciones de lectura y edición a los archivos enviados.

La **primera página** debe contener la siguiente información:

- 1) El **título del trabajo**, que tendrá una extensión entre 15 a 20 palabras en negritas, que describa adecuadamente el contenido de la investigación científica. El título no debe tener abreviaturas, nombres patentados o jergas. Para el título en español debe usar fuente arial 14, en inglés fuente arial 12, interlineado 1.0, seguido de los nombres completos en fuente arial 12, con inserción de nota al pie de los siguientes datos:

Los **nombre personal** y **afiliación institucional** del autor o autores, bajo el siguiente formato:

**Nombre personal**

[**Estructura de Investigación**: Grupo, Laboratorio, Unidad, Centro e Instituto (**si procede**)], [**Departamento, Dirección (obligatorio si procede)**], [**Facultad (recomendable)**], [**Universidad, Institución de Educación Superior (obligatorio)**], [**Dirección postal (si procede)**], [**ciudad, y país (obligatorio)**], [**identificador único ORCID (recomendable)**], [**Correo electrónico (institucional recomendable)**]

- 2) Indicar el autor o dirección de correo electrónico a quien se dirigirán las solicitudes correspondencia.
- 3) **Resumen y palabras clave**: El resumen correspondiente en español será de un máximo de 200 palabras y traducido al idioma inglés (título y abstract); deberá leerse corrido y no en secciones. Agregar de 3 a 5 **palabras clave y Keywords** en inglés.

## **Autoría**

Máximo tres autores. Todas las personas designadas como autores habrán de cumplir

con ciertos requisitos para tener derecho a la autoría. Cada autor debe haber participado en el trabajo en grado suficiente para asumir responsabilidad pública por su contenido. El crédito de autoría se debe basar únicamente en su contribución esencial, por lo que se refiere a los siguientes aspectos:

- 1) La concepción y el diseño o bien el análisis y la interpretación de los datos
- 2) La redacción del artículo o la revisión crítica de una parte importante de su contenido intelectual
- 3) La aprobación final de la versión que será publicada.

Las tres condiciones tendrán que cumplirse siempre. La participación en conseguir financiamiento, recoger datos, no justifica el crédito de autor. El tutor de tesis doctoral o de otros trabajos de investigación ejerce autoría en la publicación total o parcial del mismo. Toda parte del artículo que sea decisiva con respecto a las conclusiones principales deberá ser responsabilidad de por lo menos uno de los autores. El Comité Editorial de la revista, podrá cuando lo considere necesario, solicitar a los autores que describan la contribución de cada uno de ellos en la investigación; esta información puede ser publicada.

Cada vez es más común que los “artículos Multicéntricos”, se atribuyan a un autor corporativo. Todos los miembros del grupo que sean designados como autores, ya sea en la línea destinada al nombre de los autores, deberán cumplir con los requisitos de autoría descritos anteriormente. Los miembros del grupo que no cumplan con dichos criterios pueden mencionarse, con su autorización, en la sección de agradecimientos (que puede incluir en caso de ser necesario). El orden en que figuran los autores debe reflejar una decisión conjunta de éstos.

## **Presentación del Texto**

### **Introducción**

Se debe describir los antecedentes del estudio, es decir la naturaleza del problema y su importancia. Enuncie la finalidad o el objetivo de la investigación específico del estudio u observaciones. Mencione las referencias estrictamente pertinentes, no incluir datos ni conclusiones del trabajo que está dando a conocer. Su redacción debe ser precisa y coherente.

### **Materiales y métodos**

Describa claramente los paradigmas de investigación, métodos, técnicas, e 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 no deben ser imágenes, Figuras e imágenes en formato .jpeg, .jpg, .png deben tener una resolución de al menos 300 ppp, 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. **Nota:** Solo se aceptarán hasta un máximo de cuatro (4) entre tablas y figuras por artículo.

## **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.

## **Conflictos de intereses**

Los autores tienen el deber de identificar los conflictos de intereses que pudiesen imprimir un sesgo en su trabajo. Deben reconocer en el manuscrito, todo el apoyo económico que hayan recibido para efectuar el trabajo y otros vínculos financieros o personales que atañan a este. De igual manera los árbitros, deberían revelar al Comité Editorial, cualquier conflicto de intereses capaz de sesgar sus opiniones del manuscrito, y ellos mismos deberían declinar la invitación a revisar determinados artículos si creen que ello es lo correcto. Queda prohibido que los árbitros, miembros del Comité Editorial o cualquier otra persona que participe en las correcciones de redacción, utilicen para provecho propio la información a la que tengan acceso al trabajar con los manuscritos.

## **Declaración Ética y Negligencia Profesional**

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones se compromete a mantener los más altos estándares éticos en su publicación y toma medidas contra cualquier negligencia profesional que se lleve a cabo. El plagio está estrictamente prohibido y nuestros colaboradores dan fe de que sus trabajos no han sido copiados o plagiados de otras obras, en parte o en su totalidad.

Todo trabajo para ser publicado cuenta con la exigencia a sus autores enviar carta de declaración ética contenida en la declaración de originalidad.

Se acoge a los estándares éticos y legales definidos en el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA), en su última versión.

## **Inteligencia artificial IA**

Las herramientas de inteligencia artificial (como ChatGPT, Claude, Gemini, Perplexity, Deepseek o cualquier otro modelo de lenguaje de gran tamaño -LLM por sus siglas en inglés) no pueden ser listadas como autores o coautores de un artículo.

Se exige transparencia en el uso de herramientas de inteligencia artificial durante la investigación, ya sea para la redacción, generación de elementos gráficos, recopilación o análisis de datos; por lo que debe describirlo en la sección de Materiales y Métodos (o sección similar), detallando cómo y qué herramienta de IA se utilizó.

Se permite el uso de la IA para mejorar la legibilidad y el lenguaje del manuscrito, siempre que esté bajo supervisión y control de los autores.

## **Envío del manuscrito a la revista**

Se debe enviar la versión digital del manuscrito vía correo electrónico a [revista.regvo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regvo.faces.uc@gmail.com) por el autorizado entre los autores, y éste será quien mantendrá comunicación directa con el comité editorial.

# **CONSIDERACIONES FINALES**

La **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, dentro de su Política Editorial, prevé presentar en cada número, las actualizaciones e informaciones en relación a las Normas de Publicaciones, Instrucciones a los Autores y la Carta de Intención, para los interesados en publicar en la Revista.

En caso de error u omisión, en un artículo publicado en la Revista, se publicará una Fe de Errata, en el Número inmediato siguiente, aclarando y corrigiendo dicha situación.

Universidad de Carabobo es signataria de la [Declaración de Berlín sobre acceso abierto](#), por lo cual la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones **no cobra** ningún

tipo de cargo a los autores por procesamiento y publicación de artículos.

Sus contenidos están protegidos bajo la **licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional-No Comercial -Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas bajo las siguientes condiciones:

**Reconocimiento** (Attribution): El material creado por un autor puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante.

**NO Comercial** (Non-commercial): No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales.

**Obra Derivada** (Share-alike): 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.

- \* Al reutilizar o distribuir la obra, debe dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.
- \* Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

**Fecha de actualización: junio 2025**





revista.regyo.faces.uc@gmail.com

# Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

## **PUBLICATION POLICY**

### **GENERAL CONSIDERATIONS**

The **Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** is the official organ of the Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), attached to the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, edited by the Universidad de Carabobo, the dissemination and promotion of academic and scientific activities in the field of administrative and managerial sciences, and its related branches.

It is addressed to professionals, researchers, businessmen, professors and graduate students of administrative and management sciences, at the institutional, regional, national and international levels, and its pages contain original scientific papers, original articles or scientific and technological research, reflection articles, review articles and scientific update articles on topics related to management and business administration. All published articles undergo an **external double-blind** refereeing process.

The editorial committee is not responsible for the concepts issued in the articles accepted for publication and reserves the right not to publish the originals that do not conform to the guidelines of the journal. The editorial committee reserves the right to make any modifications it deems necessary to the papers accepted for publication. Papers will not be returned once they have been submitted to the editorial committee. They will not be removed from the web portal once they have been published.

By submitting a proposal for publication, the interested party accepts the regulations established for this Journal. Accepted articles will be published according to the operational and logistical capacity of the journal, therefore, we do not assume the commitment to publish in a determined time and date at the request of potential contributing authors.

**Originality Verification:** All manuscripts submitted to the journal will be subjected to rigorous originality checks using plagiarism detection and authorship verification tools.

Steps will be taken to identify any content generated by automated tools and papers that do not meet originality standards will be rejected.

In this sense, authors interested in publishing are required **to declare the originality** of their work and **assign the publication rights** and authorize to publish in open access and disseminate the contents of the same through the means available to the journal on their articles, and consequently, no written work will be considered for publication until the **declaration of originality** and **assignment of publication rights** duly signed by the author or authors has been submitted to the editorial body

### **Types of articles accepted:**

Research and innovation articles. Document that presents, in detail, the original and unpublished production resulting from a process of research, reflection or review. In any of the three cases its structure must be presented in the IMRyD methodology: introduction, materials and methods, results and discussion/conclusions. The articles received by the journal will be arranged in the following sections:

*Research derivative:* Document that presents, in detail, the original results of completed research projects.

*Reflection derivative:* Document that presents the results of finished research from an analytical, interpretative or critical perspective of the author, on a specific topic, using original sources.

*Review derivative:* Document resulting from a finished research where the results of published or unpublished research on a field of science or technology are analyzed, systematized and integrated, in order to account for the advances and development trends. It is characterized by a careful bibliographic review of at least 50 references.

## **Rules for authors**

All papers must be **original and unpublished** and must not have been published or refereed by other journals. If the work has been presented at a conference or similar, the corresponding details must be provided (full name, date, place, organizing institution).

The author should send the paper via e-mail to the journal's address [revista.regvo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regvo.faces.uc@gmail.com) together with the **declaration of originality and assignment of publication rights form** duly signed by the author(s).

The complete text must be submitted in digital format, letter size, margins of 2.54 on each side, presented in **Arial 12 point font, 1.5 line spacing** for the entire manuscript except for the abstract and references with 1.0 line spacing.

---

Avoid the use of terms in other languages, if they have an equivalent in Spanish, as well

as the use of indentations or unnecessary spaces for editorial purposes.

The article should have a minimum of 15 pages and **should not exceed twenty (20) pages**, including the abstract and references.

Use Microsoft Office Word (or compatible) word processor, and do not include reading and editing restrictions to the submitted files.

The **first page** should contain the following information:

- 1) The title of the paper, which should be **between 15 to 20 words in bold type**, adequately describing the content of the scientific research. The title should not contain abbreviations, proprietary names or jargon. The title in Spanish should use Arial 14 font, in English Arial 12 font, 1.0 spacing, followed by the full names in Arial 12 font, with footnote insertion of the following data:

The **personal name(s) and institutional affiliation(s)** of the author(s), in the following format:

**Personal name**

[**Research Structure**: Group, Laboratory, Unit, Center and Institute (**if applicable**)], [**Department, Address (mandatory if applicable)**], [**Faculty (recommended)**], [**University, Institution of Higher Education (mandatory)**], [**Postal address (if applicable)**], [**city, and country (mandatory)**], [**ORCID unique identifier (recommended)**], [**E-mail (institutional recommended)**].

- 2) Indicate the author or e-mail address to whom correspondence requests should be addressed.
- 3) **Abstract and key words**: The corresponding abstract in Spanish should be a maximum of 200 words and translated into English (title and abstract); it should be read in one continuous line and not in sections. Add 3 to 5 **key words**

## **Authorship**

Maximum three authors. All persons designated as authors must meet certain requirements to be entitled to authorship. Each author must have participated in the work to a sufficient degree to assume public responsibility for its content. Authorship credit should be based solely on his or her essential contribution, with respect to the following aspects:

- 1) The conception and design or else the analysis and interpretation of the data.
- 2) The drafting of the article or the critical revision of an important part of its intellectual content.
- 3) Final approval of the version to be published.

The three conditions must always be met. Participation in obtaining funding, collecting

data, does not justify author credit. The doctoral dissertation tutor exercises authorship in the total or partial publication of the dissertation. Any part of the article that is decisive with respect to the main conclusions must be the responsibility of at least one of the authors. The Editorial Committee of the journal may, when it considers it necessary, ask the authors to describe the contribution of each one of them in the research; this information may be published.

It is increasingly common for "Multicenter articles" to be attributed to a corporate author. All members of the group who are designated as authors, either on the author name line, after the title or in a footnote, must meet the authorship requirements described above. Members of the group who do not meet these criteria may be mentioned, with their authorization, in the acknowledgements section (which may be included if necessary). The order in which authors are listed should reflect a joint decision of the authors.

## **Presentation of the Text**

### **Introduction**

The background of the study should be described, i.e. the nature of the problem and its importance. State the purpose or specific research objective of the study or observations. Mention the strictly pertinent references, do not include data or conclusions of the work you are presenting. Your writing should be precise and coherent.

### **Materials and methods**

Clearly describe the research paradigms, methods, techniques, instruments used, as well as in detail the procedures carried out. Clearly indicate how the subjects who participated in the research were selected. Describe the type of data analysis used.

### **Results**

These should be pertinent, relevant and consistent with the subject matter and objectives of the study. They should be written in the preterit tense. Tables should not be images, Figures and images in .jpeg, .jpg, .png format should have a resolution of at least 300 dpi, and should 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 figures, the titles should be placed below the figure. Do not repeat the content of Tables or Figures in the text. **Note:** Only a maximum of four (4) tables and figures per article will be accepted.

## **Discussion**

Explain the significance of the results and their limitations. Highlight new and important aspects of the 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 should be clear and precise, of adequate length and in accordance with the results of the work (it does not have a number, the following are not accepted in the conclusions: graphs, tables, figures, images, diagrams or infographics, photographs, videos, diagrams, conceptual maps).

## **References**

Only those references cited in the text should be included. The following can be cited: scientific journal articles. Articles from conference proceedings. Articles in collections. Book chapters. Conference proceedings. Books, doctoral theses, special degree works. Technical reports. Technical manuals. Electronic addresses and web pages are not allowed. Arial 12 font, 1.0 spacing, 12 spacing and French indentation.

## **Conflicts of interest**

Authors have the duty to identify conflicts of interest that could bias their work. They must acknowledge in the manuscript all the economic support they have received to carry out the work and other financial or personal links that concern it. Likewise, referees should disclose to the Editorial Committee any conflict of interest that could bias their opinions of the manuscript, and they themselves should decline the invitation to review certain articles if they believe that this is the right thing to do. Referees, members of the Editorial Board, or any other person involved in editing, are prohibited from using for personal gain any information to which they have access when working with manuscripts.

## **Ethics and Professional Negligence Statement**

The Journal *Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* is committed to maintaining the highest ethical standards in its publication and takes action against any professional negligence. Plagiarism is strictly prohibited and our contributors attest that their works have not been copied or plagiarized from other works, in part or in whole. In order to be published, authors are required to send a letter of ethical declaration contained in the

originality statement.

It adheres to the ethical and legal standards defined in the Publication Manual of the American Psychological Association (APA) in its latest version.

## **Artificial Intelligence AI**

Artificial intelligence tools (such as ChatGPT, Claude, Gemini, Perplexity, Deepseek or any other large language model-LLM) cannot be listed as authors or co-authors of an article.

Transparency is required in the use of artificial intelligence tools during the research, whether for writing, generating graphical elements, data collection or analysis; therefore, you must describe it in the Materials and Methods section (or similar section), detailing how and which AI tool was used.

The use of AI to improve the readability and language of the manuscript is allowed, as long as it is under the supervision and control of the authors.

## **Sending the manuscript to the journal**

The digital version of the manuscript should be sent via e-mail to [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com) by the authorized author, who will maintain direct communication with the editorial committee.

# **FINAL CONSIDERATIONS**

The **Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, within its Editorial Policy, foresees to present in each issue, the updates and information regarding the Norms of Publications, Instructions to Authors and the Letter of Intent, for those interested in publishing in the Journal.

In case of error or omission in an article published in the Journal, an Erratum will be published in the next issue, clarifying and correcting the situation.

Universidad de Carabobo is a signatory of the [Declaration of Berlin on open access](#), so the Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones does not charge any fee to authors for processing and publication of articles.

Its contents are protected under **the Creative Commons Attribution International license- Non-Commercial - Share Alike (CC BY-NC-SA)**, for copying, distribution and public communication by third parties under the following conditions:

**Attribution (Recognition):** material created by an author may be distributed, copied and exhibited by third parties if the authorship of the work is acknowledged under the terms specified by the author or licensor.

**Non-commercial:** This work may not be used for commercial purposes.

**Derivative Work** (Share-alike): You are 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.

- \* When reusing or distributing the work, you must make clear the terms of the license of this work.
- \* Nothing in this license impairs or restricts the moral rights of the author.

**Update date: June 2025**



## **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. Los correctores de texto de la revista se encargarán de eliminar su identificación antes de ser entregado a los autores, y así cumplir con el sistema triple ciego. Se agradecen las correcciones idiomáticas y técnicas, y que le sea señalado al autor, 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 menores de forma y/o fondo, c)- Publicar con modificaciones mayores de forma y/o 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  
Online ISSN:2957-3696 · Print ISSN:1317-3337



**Baremo para Evaluación de artículo científico**

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\_\_\_

**Sección I**

**EVALUACIÓN CUANTITATIVA**

ESCALA: 1 = poco satisfactorio / 5 = muy satisfactorio

Marque con una "X" la calificación estimada

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

**Sección II**

**EVALUACIÓN CUALITATIVA**

**1. Pertinencia ¿El tema del artículo guarda relación con las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines?**

Pertinente\_\_\_ No pertinente\_\_\_

Otro: Transdisciplinario pero pertinente a las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines

Sí\_\_\_ 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 administrativas y gerenciales y ramas afines?

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 administrativas y gerenciales y ramas afines?

6.

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

*Justifique su apreciación:*

7. ¿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?*

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

*Publicar*\_\_\_\_\_

*Publicar con modificaciones menores de forma y/o fondo*\_\_\_\_\_

*Publicar con modificaciones mayores de forma y/o 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!

## **RULES AND TOOLS FOR REFEREES**

The Editorial Committee of The Management Journal 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 magazine's 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 Magazine
- Title that expresses the purpose of the investigation
- Article length
- Adequate literature, updated to the last five years and correctly cited

### *Rules and tools for referees*

---

Recommendation categories. The opinion will conclude in recommending the following categories to the editor: a)- Publish, b)- Publish with minor modifications in form and/or substance, c)- Publish with major modifications in form and/or substance, d)- Do not publish.

### **FUNCTIONS OF THE REFEREE**

- Know the Editorial Policy, Norms and Publishing Requirements of the Magazine.
- 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 magazine.
- Require compliance with the Ethical Standards in the work submitted to you.
- Comply with the deadline stipulated by the magazine 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**  
**Online ISSN:2957-3696 · Print ISSN:1317-3337**



**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**

SCALE: 1 = unsatisfactory / 5 = very satisfactory

Mark the estimated grade with an "X".

|          |   |   |   |   |   |   |
|----------|---|---|---|---|---|---|
| <b>A</b> | <b>QUALITY AND RELEVANCE OF THE PROPOSED SUBJECT</b>      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>B</b> | <b>ADEQUACY OF THE METHODOLOGY</b>                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>C</b> | <b>ADJUSTMENT OF THE THEORETICAL APPROACH</b>             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>D</b> | <b>WRITING, PRESENTATION AND ORGANIZATION OF THE TEXT</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>E</b> | <b>PROPER USE OF BIBLIOGRAPHY</b>                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>F</b> | <b>OVERALL RATING</b>                                     | 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

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y ÉTICA

En atención a nuestras políticas de calidad requerimos:

- 1) Complete el formato, fírmelo y envíelo por email escaneado a la revista con su artículo completo.

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre completo del autor remitente (ID ORCID)</b>      |  |
| <b>Otros autores</b>                                       |  |
| <b>Título del artículo</b>                                 |  |
| <b>Tipo de artículo (Marque con una X)</b>                 | INVESTIGACIÓN__ REVISIÓN__ REFLEXIÓN__ |
| <b>País/Ciudad</b>   |  |
| <b>Correo electrónico y número de teléfono principales</b> |  |
| <b>Correo electrónico y número de teléfono secundario</b>  |  |

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

## STATEMENT OF ORIGINALITY AND ETHICS

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 (ID ORCID) |  |
| Other Authors                                 |  |
| Paper Title                                   |  |
| Type of article (Mark with an X)              | INVESTIGATION __ REVISION __ REFLECTION __ |
| 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:

/ /

Name and Last Name of the Author

Signature

City

Date



## 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