



# Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

Online ISSN: 2957-3696

Print ISSN: 1317-3337

**Volumen 7. Numero 12. Julio-Diciembre 2022**



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 2022 / Volumen 6 / Número. 12. Julio – Diciembre 2022.

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 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**



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

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

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

**Prof. Bruno Valera**  
**DIRECTOR DE EXTENSION Y**  
**RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

**Prof. Raúl Núñez**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE**  
**RELACIONES INDUSTRIALES**

**Prof. Carlina Fernandez**  
**DIRECTORA DE ASUNTOS**  
**ESTUDIANTILES**

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

**Dr. Ero del Canto**  
**DIRECTOR DE BIBLIOTECA**

**Prof. Sara García**  
**DIRECTORA DE DOCENCIA Y**  
**DESARROLLO CURRICULAR**

**Prof. Alejandra Guinand**  
**DIRECTORA DE ASUNTOS**  
**PROFESORALES**

**Prof. Alí Guédez**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA**  
**DE ECONOMÍA**

**Prof. Karla Torres**  
**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y**  
**PRODUCCIÓN INTELECTUAL**

**Prof. David Duarte**  
**DIRECTOR DE TECNOLOGÍA,**  
**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**Prof. Karla Carrillo**  
**DIRECTORA DE ADMINISTRACION**  
**SECTORIAL**

**Dr. Angel Deza**  
**DIRECTORA DE INFACES**

**Prof. Glenda Reyes**  
**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, la 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>

Dr. Francisco Bribiescas

Investigador-Docente

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, México

fbribies@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3562-6276>

Dra. Carmen Patricia Jiménez

Investigador-Docente

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, México

pjimenez@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9745-0790>

Dr. Luis Alberto Villalobos Álvarez

Investigador-Docente

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, México

luvillal@uacj.mx

<http://orcid.org/0000-0002-2049-1359>

Dr. Roberto Estrada Holguin

Investigador-Docente

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Ciudad Juárez, México

roberto.estrada@uacj.mx

<http://orcid.org/0000-0003-2378-3760>

Dr. Samuel Isaías Acevedo Torres

Investigador-Docente

Centro de investigación Innova Scientific.

Lima, Perú

sacevedo@innovascientific.com

<https://orcid.org/0000-0002-1505-6117>

#### Subdirector-Editor

Dr. Miguel José Mujica Areurma,

Investigador Emérito-Docente

Centro de investigación y desarrollo de la pequeña, la mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo,

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.

Valencia, Venezuela.

miguel.mujica@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-4364-8769>

Dr. Guillermo Yáber

Investigador-Docente

Universidad Simón Bolívar.

Caracas, Venezuela

gyaber@usb.ve

<https://orcid.org/0000-0001-7715-5201>

Dr. Bladimir Díaz Borges

Investigador-Docente

Universidad del Zulia-Fundación Unamuno

Maracaibo, Venezuela

bladimirdiaz07@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6495-0695>

Dr. Guillermo Marín B.

Investigador-Docente

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.

Ciudad Juárez, México

gmarin@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7033-5189>

Dr. Carlos Zavarce Castillo

Investigador-Docente

Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e

Innovación (ONCTI)

Caracas, Venezuela

ucvpca@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0001-9616-1308>

Dra. Marialsira González R.

Investigador-Docente

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas

Armadas

Caracas, Venezuela

marialsira@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1055-1952>

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>

Dra. Zaida Osto  
Investigador-Docente  
Universidad José Antonio Páez  
Valencia, Venezuela  
zaida.osto@gmail.com.  
<https://orcid.org/0000-0002-7842-2356>

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  
ruben.castillo70@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1545-5211>

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

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

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

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

#### **SOPORTE TÉCNICO EJECUTIVO**

##### **Traducción**

B.A. Norka Ibañez

**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

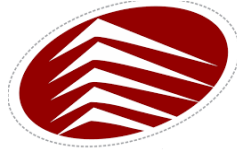
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela  
albertocadevillasoto@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5008-8245>

##### **Diseño y diagramación:**

MSc. Francisco Antonio Ponte-Rodríguez

**Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela**



<b>Contenido</b>	
<b>Presentación</b>	<b>237</b>
<i>Amaire Mora y Alberto Cadevilla</i>	
<b>ARTÍCULO ORIGINAL/ ORIGINAL ARTICLE</b>	
<b>Dimensionalidad del sense of belonging en las organizaciones en la industria de exportación de Ciudad Juárez Chihuahua</b>	<b>241</b>
Dimensionality of the sense of belonging in organizations in the export industry of Ciudad Juárez Chihuahua	
<i>Marín Balcázar, Guillermo y Bribiescas Silva, Francisco</i>	
<b>Competitividad para empresas de alta tecnología con base en capital social multicultural</b>	<b>257</b>
Competitiveness for high technology companies based capital multicultural	
<i>Lucero Acosta, Jesús Manuel, Márquez Miramontes, Blanca Lidia y Ochoa, Carlos Alberto</i>	
<b>Orientación al mercado e innovación como fuentes de ventaja competitiva: análisis del sector hotelero en Ciudad Juárez</b>	<b>273</b>
Market orientation and innovation as sources of competitive advantage: analysis of the hotel sector in Ciudad Juárez	
<i>Medina Parra, Rosa Isabel y Zizaldrá Hernández, Isabel</i>	
<b>Teoría de colas: aportes a la administración</b>	<b>293</b>
Queuing theory: contributions to the administration	
<i>Cadevilla Soto, Alberto José y Mora Guerrero, Amaire, Josefina</i>	
<b>Redes de colaboración y confianza para la perdurabilidad de los negocios frente al COVID-19</b>	<b>319</b>
Networks of collaboration and trust for the lasting of business in the face of COVID-19	
<i>Ibáñez, Neyda Mercedes, Pérez, Jesús y Castillo Oropeza, Rubén Argenis</i>	
<b>ARTÍCULO DE REVISIÓN / REVIEW ARTICLE</b>	
<b>Acercamiento a la gestión de la diversidad de recursos humanos en Venezuela</b>	<b>337</b>
Approach to the management of the diversity of human resources in Venezuela	
<i>Fernández, Lisbeth</i>	

---

<b>La percepción de la responsabilidad social corporativa; asociada a satisfacción y compromiso</b>	<b>363</b>
The perception of corporate social responsibility; associated with satisfaction and commitment	
<b><i>Nieto Hipólito, Diana Mireya, Melgar Bayardo, Josefa, Coronel González, Nancy A. y Matías Reche, Fernando</i></b>	

## **ARTÍCULO DE REFLEXIÓN / REFLECTION ARTICLE**

<b>Marco regulatorio en los estudios de postgrado de administración y gerencia y afines en el contexto latinoamericano</b>	<b>379</b>
Regulatory framework in postgraduate studies in administration and management and related studies in the latin american context	
<b><i>Villalba González, Leonardo, Hamidian Fernández, Benito y Machado, Franklin</i></b>	

<b>Políticas de publicación</b>	<b>397</b>
<b>Normas para los autores</b>	<b>413</b>
<b>Normas e instrumento para los árbitros</b>	<b>417</b>
<b>Publication policy</b>	<b>421</b>
<b>Guideline for authors</b>	<b>435</b>
<b>Rules and tools for referees</b>	<b>437</b>
<b>Acuerdo de publicación / Journal publishing agreement</b>	<b>441</b>

## PRESENTACIÓN

El volumen 6 número 12, es el último ejemplar de la **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** del año 2022, que presentamos ante la comunidad científico-académica nacional e internacional; promoviendo la libertad de pensamiento, la innovación científica en el pensamiento administrativo y gerencial, desde una perspectiva transdisciplinaria y compleja.

De ahí, que resulten de gran valor las investigaciones científico-académicas que apuntan al desarrollo de teoría sustantiva, de teoría descriptiva y de teoría formal en la administración y, al mismo tiempo, den soporte teórico a la praxis gerencial, que busca hacer frente a las complicaciones de productividad, rentabilidad y competitividad de las organizaciones.

Dando inicio con un artículo de **Marín Balcázar, Guillermo y Bribiescas Silva, Francisco**, quienes dan cuenta de un nuevo constructo dentro de la industria de exportación en Ciudad Juárez, Chihuahua, *Sense of belonging*, coincidente con los conceptos de identidad, compromiso, cohesión, membrecía y lealtad de los empleados; parten desde la antropología, social y psicológica, para estructurar un andamiaje teórico para la administración.

**Lucero Acosta, Jesús Manuel, Márquez Miramontes, Blanca Lidia y Ochoa, Carlos Alberto** investigan sobre las situaciones de cambio que enfrentan las empresas de alta tecnología en el mercado mexicano, en su búsqueda de diferentes caminos para poder ser competitivas, en un sector altamente disputado e innovador; para ello, analizan el capital social multicultural con el objetivo de conocer la incidencia de esta variable en las empresas de alta tecnología y su incidencia sobre la competitividad.

**Medina Parra, Rosa Isabel y Zizaldrá Hernández, Isabel** plantean la orientación al mercado e innovación como fuentes de ventaja competitiva, para ello se fundamenta en las conductas de las empresas para obtener rendimientos superiores. Por lo cual, pretenden desentrañar tanto la incidencia de la orientación al mercado en la

innovación, como de ésta en la ventaja competitiva; partiendo de una visión integradora, donde la orientación al cliente es clave en el desarrollo de la organización.

**Cadevilla Soto, Alberto José y Mora Guerrero, Amaire, Josefina** explican los aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia, procurando ampliar la perspectiva teórica de la ciencia sobre la incidencia de las colas en las organizaciones y los márgenes de certidumbres de los decisores. Formulando las categorías: eficiencia del servicio, satisfacción del cliente, asertividad de la toma de decisiones, engagement, fidelización, sostenibilidad de la organización; esenciales en aras de establecer mecanismos y directrices administrativas de gestión de las colas.

**Ibáñez, Neyda Mercedes, Pérez, Jesús y Castillo Oropeza, Rubén Argenis** desarrollan una investigación que planteó determinar los elementos para la creación de redes de colaboración, como dimensión del capital social, a fin de contar con herramientas que permitan a las organizaciones ser competitivas y perdurables. Señalan que para estas redes es esencial la fijación de objetivos, los valores compartidos, la selección de sus miembros, el fomento de nuevos canales de comunicación tecnológica, la exención de cargas tributarias y el flujo de caja.

**Fernández, Lisbeth** ofrece un artículo de revisión sobre el modo en que los individuos perciben que son diferentes a otros, además cómo el área que gestiona los recursos humanos en las empresas, debe procurar que no haya discriminación al ejecutarse el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, remuneración, y calificación del mérito del personal. Así mismo, deben fomentar una cultura de inclusión, que parte de la convivencia social y el respeto a las leyes, la integración y asimilación de las diferencias que hacen a las personas seres humanos singulares y al trabajador parte de una comunidad.

**Nieto Hipólito, Diana Mireya, Melgar Bayardo, Josefa, Coronel González, Nancy A. y Matías Reche, Fernando** hacen una revisión en tres planos de las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC): uno, empresarial, de las acciones realizadas por las empresas para ser rentables y éticas; dos, gerencial, implementación de

prácticas de RSC por la gerencia, y tres, académico, las investigaciones que buscan dar cuenta del impacto de tales prácticas en los empleados. La revisión desentraña la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional con la RSC.

Por último, se encuentra el artículo de reflexión de **Villalba González, Leonardo, Hamidian Fernández, Benito y Machado, Franklin**, quienes cavilan sobre la necesidad que las instituciones de educación universitaria planifiquen y administren la educación y los postgrados para atender la demanda existente, con estrategias fundadas en la presencialidad y la virtualidad, dando mayor acceso a una formación académica de calidad; para lo cual deben existir políticas de incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Sin obviar la transformación del rol del docente en el proceso de aprendizaje.

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

Este Centro está formado por docentes-investigadores, empresarios-investigadores y estudiantes de postgrado; uno de sus propósitos es crear redes de investigación inter-universidades, que apuntalen el desarrollo científicos mediante los excelentes e innovadores aportes de los investigadores de instituciones tanto nacionales como internacionales.

Los diferentes autores colaboradores son responsables de sus artículos, opiniones e informaciones, fuentes, contenido y datos expresados y utilizados en ellos; no haciéndose solidarios con ellos ni la Universidad de Carabobo, ni el CIDPyMESMicro, ni el equipo Editorial de la Revista, en aras de la objetividad y ética de su misión.

Felicitaciones a los autores y damos gracias por haber contribuido con nuestra **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**. Reconocemos a nuestro cuerpo de árbitros externos. También damos nuestras más sentidas gracias a los miembros del soporte técnico ejecutivo, al consejo editorial y al consejo administrativo del CIDPyMESMicro, por este nuevo ejemplar que da cuenta de un repertorio de investigaciones originales de investigadores de diferentes universidades nacionales y extranjeras, siendo presentado 60% de artículos originales. Además, de un grupo de artículos de revisión y reflexiones que cumplen con todos los criterios científicos correspondientes.

Dra. Amaire Mora Guerrero y Dr. Alberto Cadevilla Soto

Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA Portuguesa)

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora,  
Venezuela

## DIMENSIONALIDAD DEL *SENSE OF BELONGING* EN LAS ORGANIZACIONES EN LA INDUSTRIA DE EXPORTACIÓN DE CIUDAD JUÁREZ CHIHUAHUA

DIMENSIONALITY OF THE SENSE OF BELONGING IN ORGANIZATIONS IN THE EXPORT INDUSTRY OF CIUDAD JUÁREZ CHIHUAHUA

Marín Balcázar, Guillermo <sup>1</sup> y Bribiescas Silva, Francisco <sup>2</sup>

### RESUMEN

La presente investigación se centra en la revisión bibliográfica referente al constructo denominado *Sense of belonging* y sus coincidencias con otros constructos como identidad, compromiso, cohesión, membresía y lealtad de los empleados de organizaciones de la industria de exportación en Ciudad Juárez Chihuahua y que estas utilizan términos que se refieren a este fenómeno como *Engagement*, *Ownership* y *Empowerment*. Se utiliza como método la revisión de literatura en la búsqueda de los autores y sus perspectivas, desde la antropológica, social y psicológica para estructurar una andamiaje teórico para la perspectiva administrativa de las organizaciones denominadas maquiladoras en el norte de México.

**Palabras clave:** *Sense of belonging*, organizaciones, maquiladoras.

### ABSTRACT

The research presented is centered in the literature revision concerned to the concept named *Sense of belonging* and it's coincidences with other concepts like identity, compromise, cohesion, membership and loyalty from the employees at the Industry in Ciudad Juarez Chihuahua, and the terms referred to this phenomenon that are utilized by these organizations like *engagement*, *ownership* and *empowerment*. The method used is the literature revision and search for authors and their perspectives from anthropology social studies and psychology to structure theory framework for the administrative perspective from the north Mexico manufacturing organizations.

**Keywords:** *Sense of belonging*, organizations, maquiladoras.

**JEL:** L600, M140

**Recibido:** 20 de enero de 2022 **Aceptado:** 15 de marzo de 2022

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua, México. <https://orcid.org/0000-0001-7033-5189>. Correo electrónico: [gmarin@uacj.mx](mailto:gmarin@uacj.mx).

<sup>2</sup> Profesor – Investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua, México. <https://orcid.org/0000-0003-3562-6276>. Correo electrónico: [fbribies@uacj.mx](mailto:fbribies@uacj.mx).

## **INTRODUCCIÓN**

El *sense of belonging* (será referenciado en el documento bajo las siglas SOB) en las organizaciones, representa usualmente como el arraigo y la membrecía que el colectivo tiene para con la organización, el estudio de cuáles son sus dimensiones, cómo se genera y se interpreta este constructo por los diferentes actores, resulta ser importante para el entendimiento de estas organizaciones denominadas maquiladoras.

Un recorrido por los principales constructos o conceptos que hoy día tienen un gran campo de estudio en las organizaciones y que presentan desde el punto de vista de los autores una fuerte influencia del sentido de pertenencia en sus definiciones, como en el caso del compromiso que se comenta que es el vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa la liga emocional psicológica, entre el individuo y su organización, donde existe un componente con estos elementos.

- 1) La identificación con los objetivos.
- 2) Contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos,
- 3) El deseo de ser parte de la organización. Buchanan (1974).

Por lo que ese vínculo que liga de manera emocional al empleado y la organización se expresa como una actitud donde se han identificado los objetivos organizacionales y se genera una compatibilidad con los objetivos individuales o lo que existe un deseo de ser parte y de pertenecer a la organización, mientras que Mowday, Steer y Porter (1979) agregan que es la fuerza o grado de identificación de un individuo con una organización (objetivos y metas organizacionales e individuales) y su participación en la misma.

La identificación provoca la participación de manera constructiva que agrega valor a la organización y que generan un clima organizacional adecuado.

En el mismo orden de ideas Allen y Meyer (1993) confirman que se considera como el componente afectivo del compromiso organizacional que se refiere al vínculo

psicológico a través de un vínculo o lazo emocional del empleado y una identificación con la organización. Se puede concluir que el compromiso surge de la identificación con la organización de donde se genera un vínculo psicológico emocional; en esta parte de la identificación es donde se puede concluir la inherencia del SOB, pues es esta identificación la que forma parte de la trilogía de acciones del constructo a investigar.

En lo que se refiere a la cohesión, diversos autores la han definido como el proceso dinámico en que se refleja la inclinación de un grupo a mantenerse unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y/o para satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros. Carron y Ball (1997).

Es decir, esa necesidad inherente en los miembros de un grupo social u organizacional de pertenecer; así mismo la cohesión se entiende como la valoración que el individuo le da al grupo, como el deseo de seguir perteneciendo a él, como lo atractivo que sea el grupo, como las fuerzas que hacen que los miembros del grupo permanezcan en él.

Cartwright y Zander (1971); a decir de este constructo se vuelve a hacer presente ese SOB y el causante emocional por ser parte de un grupo, lo que determina la presencia de otro elemento del trinomio mencionado anteriormente sobre el que se fundamenta el constructo mencionado.

En el Cuadro 1 se puede observar a los principales autores y el involucramiento de SOB a en sus dimensiones.

Cuadro 1 Definición de constructos que son inherentes al SOB

<b>COMPROMISO</b>	<b>COINCIDENCIAS</b>
Se considera como el componente afectivo del compromiso organizacional que se refiere al vínculo psicológico a través de una atadura emocional del empleado y una identificación con una implicación a la organización. Meyer, Allen y Smith (1993).	Vínculo psicológico que mantiene atado emocionalmente al empleado con la organización.
<b>MEMBRESÍA</b>	<b>COINCIDENCIAS</b>

**Dimensionalidad del sense of belonging en las organizaciones en la industria de exportación de Ciudad Juárez Chihuahua.**

Membrecía: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización. Rocha y Bhort (2004)	Dimensión del compromiso organizacional.
<b>AFILIACIÓN</b>	<b>COINCIDENCIAS</b>
Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. McClelland (1938).	Existe el deseo y necesidad emocional de pertenecer.
<b>LEALTAD</b>	<b>COINCIDENCIAS</b>
Se afirma que entre la satisfacción y la lealtad ocurre un proceso relacional de confianza y compromiso, o que la confianza y el compromiso median en la relación entre satisfacción y lealtad Morgan y Hunt (1994).	Se ve influenciada por dos procesos, el cognoscitivo que influye en la confianza y definición del compromiso, y el afectivo que se manifiesta en términos de involucramiento, comportamiento y participación de los valores y normas de la empresa.
<b>PERTENENCIA</b>	<b>COINCIDENCIAS</b>
El compromiso laboral es una adhesión a la empresa y que esta se desarrolla, con el tiempo por etapas, es decir, en base a un proceso en donde en la primera etapa, compara sus valores y metas con los de la empresa y si estos tienen afinidad con los de él, decide quedarse en el trabajo y pertenecer a la organización Mowday 1982 en Wilson (2001).	Existe la identificación para posteriormente exista la pertenencia y el compromiso.
<b>IDENTIDAD</b>	<b>COINCIDENCIAS</b>
Vínculo psicológico que permite la unión de la persona con su grupo; considera que para lograr ese vínculo, la persona debe reunir tres características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibir que pertenece al grupo.</li> <li>• Ser consciente de que por pertenecer a ese grupo, se le asigna un calificativo positivo o negativo.</li> <li>• Sentir cierto afecto derivado de la conciencia de pertenecer a un grupo. Chihuahua, (2002).</li> </ul>	Vínculo psicológico de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia basado en fuentes consultadas. Tabla que permite tener un referente de la visión de diversos autores y la pertenencia en sus constructos.

## **BASES TEÓRICAS**

Hoy día en un mundo globalizado, donde las estrategias de las organizaciones determinan su posición en el mercado internacional, el intercambio de ideas, técnicas, métodos, prácticas generan un ambiente para que germinen nuevas identidades. Comentan Mercado y Hernández (2010), “Los dirigentes de diversas organizaciones mencionan la necesidad de fortalecer las identidades”.

Para que este fortalecimiento se presente, es necesario entender este fenómeno en su génesis. La importancia del sector maquilador se manifiesta en los indicadores industriales del país, donde el desempeño de estas empresas supone una evaluación del modelo de desarrollo industrial del mismo.

El desarrollo del sector maquilador en esta frontera durante los últimos 25 años, ha generado una expansión en todos los sentidos en norte de México.

Este sector fue producto de la estrategia del país para abatir el desempleo en la zona fronteriza, más, debido al éxito visto que produjo tal estrategia al arrastrar a la zona en un proceso de construcción de progreso, con el paso del tiempo se convirtieron en parte fundamental del motor productivo no solo de la región sino en la economía del país.

La gran ventaja geográfica por la cercanía con Estados Unidos estableció desde el principio un esquema sumamente favorable para las empresas extranjeras ya que les permitió desde ese entonces reducir sus costos a través de una mano de obra barata que poco a poco se ha diferenciado por ser mano de obra calificada y especializada.

En la Figura 1 se observa la localización geográfica de la población de estudio dentro del contexto nacional y del estado.

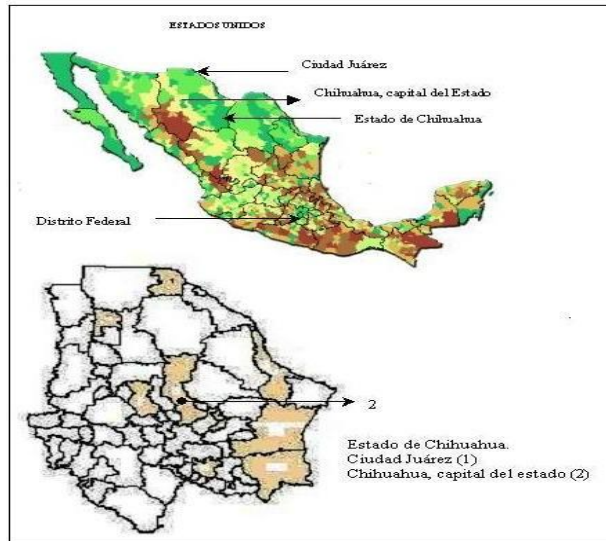


Figura 1. Localización en el estado y el País.

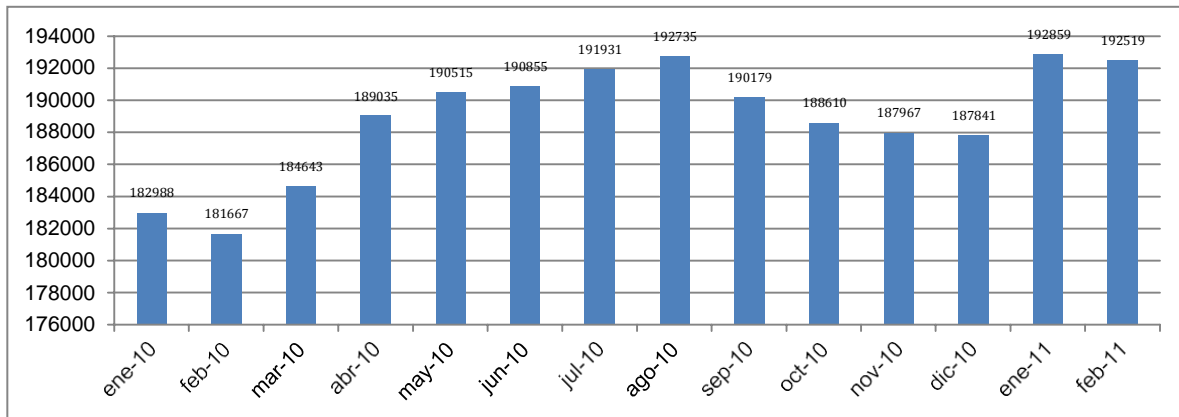
Fuente: INEGI XII Censo general de población y vivienda 2010 resultados preliminares.

Hoy día la maquiladora cuenta con personal calificado para desempeñar sus labores con un alto índice de competencia y con tecnología de vanguardia en sus equipos y maquinarias, pero al inicio sus condiciones eran muy básicas en cuanto a tecnología rústica y concentrada en mano de obra intensiva. Carrillo y Gomis, (2004).

En el año 2000 este sector alcanzó su máximo apogeo para después caer bajo la recesión económica de los Estados Unidos en el 2001. Según reporte de la *General Accounting Office GAO* (2003) el empleo disminuyó un 22 por ciento durante el primer trimestre del 2002. Ante esta situación comenta Dussel (2004), "...emergió otro obstáculo que debía salvar este sector, la fuerte competencia de China y Centroamérica que aumentaban sus exportaciones hacia los Estados Unidos." (p.37).

Actualmente este sector continúa siendo motor de la zona fronteriza del norte de México a pesar de los altibajos que ha sufrido en los últimos años, y se mantiene como uno de los principales generadores de empleo según los registros del Instituto Mexicano del Seguro Social que incluye las altas de los trabajadores formales a nivel nacional como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 Registro de alta ante el IMSS de trabajadores



Fuente: Elaboración propia basado en consulta del IMSS (2010).

Aunque la Asociación Mexicana de Maquiladoras A.C. incluye al sector maquilador dentro del sector de la manufactura se puede observar que ya no son exclusivos de la zona fronteriza, sino que se encuentran distribuidos en diversos puntos de la nación dependiendo de las ventajas competitivas que para este sector representa, como lo muestra la siguiente Figura 2, donde se visualiza por estado y número de empleados.



Figura 2 Localización cantidad de maquiladoras.

Fuente: INEGI 2010

El PIB nacional está representado según el INEGI dentro de las actividades secundarias, como industrias manufactureras que aportan un 17.8 al PIB nacional.

Esto permite entender la importancia y la fuerza económica que representa para el país.

Para el estado de Chihuahua este sector industrial representa la mayor fuente de captación de recursos tributarios de la zona, prácticamente Ciudad Juárez contiene 69.4 por ciento del total de las industrias de manufactura mexicana dentro del estado INEGI (2010). Esto justifica el objeto de estudio por el impacto económico y social.

Así mismo la inversión extranjera es un buen indicador de la importancia que el sector tiene dentro de la economía nacional, como lo podemos observar en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2 Inversión extranjera comparativa 2009-2010

Inversión Extranjera en México		
	2009	2010
Jalisco	635	1153
Coahuila	126	75.4
Sonora	264.9	109
Baja California	510.9	725
Chihuahua	1001.1	1413.6

Fuente: Elaboración propia con base a la secretaría de economía en: Economía(2010), Tabla que muestra el nivel de inversión por estado.

Cantidades expresadas en miles de dólares.

El estado de Chihuahua está por encima de todos los estados, con una inversión extranjera en el 2010 de 1413.6 millones de dólares, cifra que aumentó, pues en el 2009 fue de 1001.1 millones de dólares.

Por otro lado Jalisco que se encuentra en segundo lugar, con 1153 millones en el año 2010 y que creció considerablemente con respecto al año 2009 y en orden descendente, Baja California, con una participación de 725 millones de dólares en el 2010, Sonora, con 109 millones de dólares para el 2010 y que se ven afectadas sus inversiones extranjeras comparadas con el año del 2009 de 264.9 y por último Coahuila con 74.5 millones de dólares en el 2010. Economía (2010).

## METODOLOGÍA

Se afirma que la inversión extranjera es un motor en las economías emergentes de crecimiento y desarrollo estructural OECE (1998). Esta inversión extranjera que impulsa a la industria maquiladora en Cd. Juárez ha sido y es la principal fuente de desarrollo económico en la ciudad debido a las fuentes de trabajo que genera.

Ante esta situación, la importancia de estudiar a las organizaciones, en este caso las maquiladoras en Ciudad Juárez, es sin duda estudiar el entorno de la sociedad Egan (1997), comenta “La existencia de culturas escondidas en las organizaciones que generan patrones de conducta que afectan a la organización, pero que no son discutidas en los procesos gerenciales ocasionando conflictos que afectan al rendimiento organizacional” (p. 276).

Desde la perspectiva antropológica de Edward Taylor, 1871 citado por Mercado y Hernández (2010), “Se concibe a la cultura, como el conjunto de conocimientos, normas, hábitos, costumbres, valores y aptitudes del hombre, que el hombre adquiere en la sociedad.” (p.240); así mismo desde lo social Harris (1999), afirma: “Es una red de significados con arreglo al cuál los individuos interpretan su experiencia y guían sus acciones.” (p.170).

Cuando esta cultura se percibe en las organizaciones, se puede hablar de una cultura organizacional, Robbins y Coulter (2009) mencionan que se percibe como un sistema de significados compartido dentro de una organización, que determina en mayor grado, cómo actúan los empleados, y refiriéndose a empresas maquiladoras, se puede mencionar el enfoque de organización empresarial de Montesinos, citado en Vargas (2004) que hace referencia al conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, y conocimiento de los procesos productivos.

Se entiende entonces como cultura dentro de un colectivo, al conjunto de creencias, valores, hábitos, principios, normas y conocimiento de los procesos productivos que identifican a un sujeto social, y que tiene una interpretación para guiar su conducta dentro de las empresas.

Se desprende que una de las dimensiones de la cultura, es la identidad, y que desde la perspectiva de Henry Tajfel creador de la identidad social, citado por Chiu, Jiménez, Nateras, y Maffesoli, (2002) la concibe como “vínculo psicológico, que permite la unión de la persona con su grupo.”

En el enfoque antropológico menciona Maldonado y Hernández (2010) que la Identidad es el conjunto de propiedades y atributos característicos de un grupo.

Se puede enmarcar el SOB como la conciencia de pertenecer y este concepto de pertenencia lo define Mercado y Hernández (2010) como “el sentimiento de diferenciación, cuando los individuos experimentan la pertenencia al relacionarse con miembros diferentes al suyo, por lo que el binomio pertenencia-comparación produce identidad social.”

Este sentimiento y conciencia de pertenecer a una organización, puede tener una posición inversa dentro de una cultura escondida, y que es lo diametralmente opuesto, y ante tal situación que plantea Egan, se pone en riesgo el funcionamiento de una organización al no tomar en cuenta dentro de las estrategias empresariales, planteadas por la gerencia, la existencia del SOB distorsionado o ausente, que genera patrones conductuales tergiversados que se reflejan en diversos escenarios que afectan a la organización, como lo es la rotación de personal, fuga de talento, robo hormiga dentro de todas los departamentos de la empresa, defectos de calidad, fuga de información, conflicto de intereses, cotos de poder, manipulación de información, acoso sexual, favoritismo, espionaje industrial entre otros y que tienen relación directa con el incumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Ante esta situación, la importancia de estudiar a las organizaciones, en este caso las maquiladoras en Ciudad Juárez es sin duda estudiar a profundidad el comportamiento de sus miembros y su cultura como una manera de entender los fenómenos organizacionales que se gestan en su interior como características propias de este tipo de empresas.

## RESULTADOS

En el contexto territorial de ubicación del objeto de estudio, estas se agrupan en parques industriales con empresas de diferentes giros. Cuando se habla de SOB, este se desarrolla desde la perspectiva social, antropológica o psicológica como lo muestra la Figura 3, y lo mencionan los autores anteriormente referenciados.

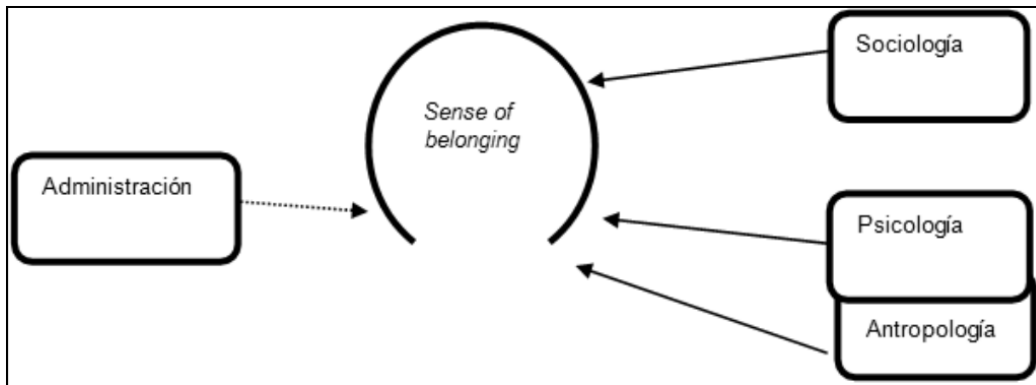


Figura 3 Perspectivas del *sense of belonging*.

Fuente: Elaboración propia basado en Erickson (1977).

Diferentes disciplinas que inciden en su enfoque en el constructo estudiado.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Existe un vacío en la administración para intentar un consenso de este constructo confundiéndolo como lo muestra la Figura 4 con identidad, compromiso, cohesión, membrecía y lealtad de los empleados usando términos que se refieren a este fenómeno como *Engagement*, *Ownership* y *Empowerment* (terminología utilizada en el sector maquilador para dar sentido de pertenencia).

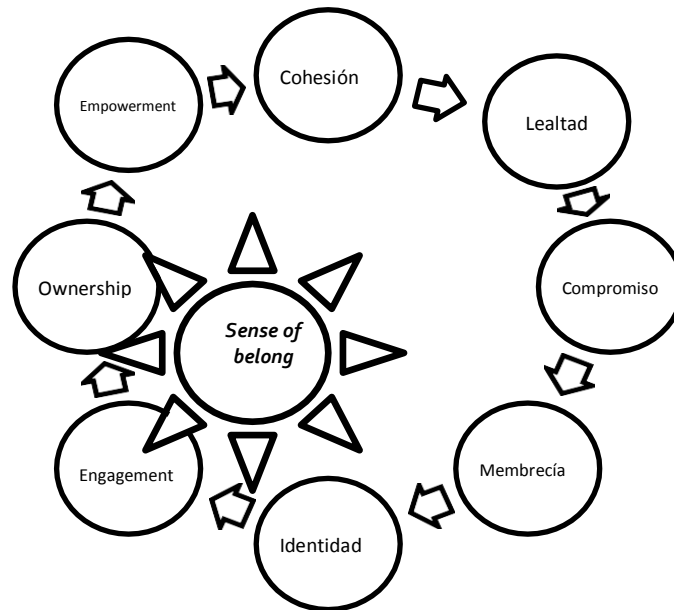


Figura 4 Diferentes constructos relacionados con SOB.

Fuente: Elaboración propia basado en diversos autores consultados, que muestra los diferentes constructos que se relacionan con SOB.

Diversos autores se han enfocado en tratar de evidenciar cuáles son los factores que deben imperar en las organizaciones para poder generar un sentido de pertenencia, entre ellos está Díaz (2005) que menciona que los valores como delegación de autoridad, comunicación, colaboración, participación y aprendizaje se deben encontrar en las organizaciones.

Analiza primeramente la delegación de autoridad, donde Stoner, Freeman y Gilbert, 1986 citado por Díaz (2005) mencionan, que es el “acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la autoridad para que realice actividades específicas.” (p.612), entendiendo que el delegar facultades para cumplir con su actividad laboral es otorgarles a los miembros de la organización la libertad y responsabilidad de efectuar su trabajo de acuerdo con su experiencia y habilidad.

En este mismo orden de ideas, se plantea en segundo lugar la comunicación, como un valor que debe prevalecer en la organización debido a que como lo plantea Robbins y

Coulter (2009). La comunicación y la satisfacción están relacionadas, a un menor grado de incertidumbre, mayor grado de satisfacción laboral, a menor distorsión en la información, los objetivos son claramente entendidos y la organización se encamina de manera conjunta hacia ellos.

Díaz (2005) maneja en tercer lugar, el valor de la colaboración y en este sentido menciona que para que los equipos de trabajo existan en la organización, primero debe existir una cultura de colaboración, es decir que esta cultura, como conjunto de significados compartidos que orientan a la organización al trabajo individual o colectivo. Se entiende que de esta manera la organización puede encaminarse a estructurar, recompensar y motivar el trabajo colectivo con las fuertes ventajas que este conlleva.

Castro (2008) menciona que la comunicación es pilar importante siempre y cuando esta sea de manera vertical y horizontal, clara y precisa, así mismo hace mención de el sentido de responsabilidad como indicador importante de la identificación organizacional, de cómo los empleados son influenciados por la organización. El nivel de integración de equipos de trabajo que permitan este trabajo colectivo con un fin común, es otro de los elementos que permiten el cumplimiento de objetivos, y por último la integración y cohesión de los miembros de la organización debe ser fácilmente detectable.

Por otro lado Margulies y Raia 1978 citado en Díaz (2005) plantean que para que las organizaciones cuenten con un ambiente laboral propicio para que el trabajador tenga éxito en sus actividades laborales, deben contar con el involucramiento del trabajador. Huerley, Robert, Church, Burke y Van 1992 citados por Díaz (2005) proponen que los valores que una organización debe mostrar según una encuesta realizada a líderes empresariales, son delegación de autoridad, comunicación, involucramiento, colaboración y aprendizaje.

Esto de cierta manera muestra como los elementos explorados por los autores se asemejan en la búsqueda de crear un ambiente propicio para desarrollar al personal, de manera productiva y personal, logrando una percepción de bienestar laboral y que forja los lazos para un sentido de pertenencia a la organización. Tomando como base

los datos anteriores se presenta la siguiente Tabla con los aspectos más importante de cada uno de los anteriores autores, para la construcción de las dimensiones de la variable del SOB.

Tabla 3 Autores y dimensiones

<i>Dimensión</i>	Díaz (2005)	Margulies y Raia (1978)	Castro (2008)	Huerley et al (1992)	Vega (2007)
Satisfacción en el trabajo		√			√
Involucramiento y participación	√	√	√	√	√
Delegación de autoridad	√		√	√	
Comunicación	√	√	√	√	√

Fuente: Elaboración propia basado en autores referenciados.

Se pueden observar las coincidencias de los autores en cuanto a la dimensiones.

## **CONCLUSIONES**

Esto demuestra que es posible formar un constructo del sentido de pertenencia pero teniendo en cuenta desde el giro de la organización, edad de los empleados, puesto desempeñado, nivel académico y por supuesto adecuación del concepto a nivel cultural de la organización entre otras variables que pueden tener una relación directa en la competitividad de las organizaciones como lo son la calidad y la productividad pues es uno de los objetivos principales de las organizaciones con fines de lucro y que todos los actores pertenecientes a la misma, tienen la obligación de buscar constantemente para beneficio de todos.

Ante el recorrido realizado por los diferentes constructos y sus principales teóricos que fundamentan la importancia que el SOB tiene en las organizaciones desde los diferentes ámbitos de la trilogía organizacional, como los diferentes actores que intervienen en este fenómeno.

Se menciona la necesidad de entender el SOB desde diferentes perspectivas y cómo, según los teóricos estudiados en cada uno de los apartados, le dan un sentido y permiten de esta manera proponer cuatro dimensiones del SOB presentadas en la

tabla anterior como base para medir el constructo, ante esto es posible medir a través de un instrumento de medición el comportamiento del SOB en la industria maquiladora y percibir el nivel de comunicación, involucramiento, satisfacción en el trabajo y delegación de autoridad.

## REFERENCIAS

- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1993). "Organizational commitment: Evidence of career stage effects?" *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization managers in workers organizations. *Administrative Science*.
- Carrillo y Gomis. (2004). La maquiladora en datos: Resultados de una encuesta sobre tecnología y aprendizaje. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana B.C.
- Carron, A.V. y Ball, J.R. (1997). Cause-effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate hockey. *International Review of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- Cartwright y Zander. (1971). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. Ed. Trillas.
- Castro (2008). La identidad como hipervínculo en la organización. *Ra Ximhai*, 4, 1-19.
- Chiu, Jiménez, Nateras y Maffesoli. (2002). *Sociología de la identidad*. México Ed. UAM-Miguel Ángel Purrúa.
- Díaz. (2005). Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 32, 605-627.
- Dussel. (2004). Los efectos económicos de China para México y Centroamérica. Recuperado el 13 de Mayo 2011 <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/19628/L633- parte%201.pdf>
- Egan. (1997). *El valor de los empleados en las organizaciones*. México. Editorial Prentice All.
- GAO. (2003). General Accounting Office ,Mexico's Maquiladora Decline Affects .....U.S.– Mexico Border Communities and Trade; Recovery Depends in Part on .....Mexico's Actions. Recuperado el 12 de Mayo del 2011 En: <https://www.gao.gov/reports-testimonies/recommendations-database>. Washington.
- Harris. (1999). *Teorías sobre la cultura en la era posmoderna*, Barcelona, España. Crítica.
- IMSS. (2010). Estadísticas.

<https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/20192020/21-InformeCompleto.pdf>

INEGI. (2010). Estadísticas de población. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx).

Mercado y Hernández. (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. Convergencia, Universidad Autónoma del Estado de México, México 17, 229-251.

Mowday, Steers y Porter. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Organizational Behavior, 16, 224-247.

OECE. (1998). Foreign Direct Investment and Economic Development: Lessons from Six Emerging Economies, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris. . Recuperado el 12 de Mayo del 2011 en <http://www.oecd.org/dataoecd/47/51/1959815.pdf>

Robbins y Coulter. (2009). Administración. Décima edición, México: Prentice Hall.

Vargas. (2004). Culturocracia organizacional en México. Hitos de ciencias económico administrativas. 29, 32-48.

**COMPETITIVIDAD PARA EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGÍA CON  
BASE EN CAPITAL SOCIAL MULTICULTURAL**  
COMPETITIVENESS FOR HIGH TECHNOLOGY COMPANIES BASED CAPITAL  
MULTICULTURAL

**Lucero Acosta, Jesús Manuel<sup>1</sup>, Márquez Miramontes, Blanca Lidia<sup>2</sup> y Ochoa,  
Carlos Alberto<sup>3</sup>**

**RESUMEN**

Las empresas de alta tecnología que están en el mercado mexicano constantemente se enfrentan a cambios que les exige buscar diferentes caminos para poder ser competitivos en su sector, ya sea en el ámbito nacional o internacional. Actualmente existen diferentes enfoques de análisis sobre competitividad, en esta investigación se analiza el capital social multicultural con el objetivo de conocer como en empresas de alta tecnología inciden esta variable en la competitividad. Para cumplir con tal objetivo se pretende plantar un modelo para determinar los factores que inciden en la competitividad con relación al capital social multicultural.

**Palabras clave:** Competitividad, capital social multicultural, empresas de alta tecnología.

**ABSTRACT**

The high-tech companies in the Mexican market are constantly faced with changes that require them to look for different ways to be competitive in their industry, either nationally or internationally. Currently there are different approaches to analysis of competitiveness; this research examines multicultural social capital in order to meet as high-tech enterprises affecting the competitiveness. To meet this goal is to plant a model to determine the items that affect competitiveness and multicultural social capital.

**Keywords:** Competitiveness, multicultural social capital, high-tech companies.

**JEL:** M140, M150

**Recibido:** 10 de enero de 2022 **Aceptado:** 10 de abril de 2022

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Baja California. Tecate, Baja California, México. Doctorado en Ciencias Administrativas. <https://orcid.org/0000-0002-4650-2917>. Correo electrónico: [jesus.lucero@uacj.mx](mailto:jesus.lucero@uacj.mx).

<sup>2</sup> Profesor-Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Doctora en Ciencias Administrativas. <https://orcid.org/0000-0003-3466-9194>, Correo electrónico: [bm Marquez@uacj.mx](mailto:bm Marquez@uacj.mx).

<sup>3</sup> Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Doctorado en Tecnología Avanzada (CICATA-Legaria) Educación. <https://orcid.org/0000-0002-9183-6086>, Correo electrónico: [alberto.ochoa@uacj.mx](mailto:alberto.ochoa@uacj.mx).

## **INTRODUCCIÓN**

En México, las empresas de alta tecnología están envueltas en una dinámica de constante cambio que les exige buscar diferentes maneras para poder competir en el mercado local e internacional. Considerando la existencia de distintos enfoques con respecto a los factores que afectan el desempeño competitivo de una empresa, en esta investigación se analiza el capital social multicultural y capital humano.

En función de ello, el propósito de esta investigación es determinar en qué medida este capital social multicultural incide en la competitividad de estas empresas, con el fin de contar con elementos para proponer una serie de índices de competitividad que permitan establecer estrategias de mejora.

La importancia de esta investigación radica que las empresas que están compitiendo en el mercado enfrentan diferentes retos al ser parte de la economía global además de la regional, por lo que las reglas a las que pretende adaptarse cambian de manera rápida, incierta y constante. Y, asimismo, estas reglas deben ser adoptadas al tiempo que definen sus estrategias en todos los niveles de los mercados.

Con esta dinámica las organizaciones buscan ventajas que les permitan mantenerse y sobresalir sobre sus competidores. Fundando con ello lo necesario para contemplar el concepto de competitividad, la cual debe ser planteada estratégicamente y con viabilidad de largo plazo. Por lo tanto para posicionarse en esa lucha de competitividad se necesita un proyecto de características únicas que lo posicione como ventajoso en el mercado.

Por tales causas la literatura ha apostado en abordar investigaciones desde varios enfoques, ofreciendo en esto una gran gama de posibilidades para buscar dicha ventaja.

Será conveniente conocer que además de innovación holística y sus gestiones, la mano de obra calificada, economías de escala, externalidades, etc., existe uno de los conceptos poco analizados en las teorías de las ciencias administrativas con visión de factor para la competitividad, siendo este el capital social multicultural, por lo cual se

propone su análisis en las empresas de alta tecnología, donde se podrá contemplar características multinacionales multiculturales y generará con este análisis una postura de manejo y aprovechamiento para este tipo de capital, sumando a elementos de la competitividad.

Dicho análisis representa una oportunidad clave para la economía por su conveniencia en el desarrollo económico en las organizaciones del sector. Contando con las condiciones necesarias para poder realizar el análisis ya que el sector tiene experiencia empírica de trabajar con el capital social. Agregado que el desarrollo de la investigación cuenta con relevancia social, al beneficiar al sector por su progreso, el desempeño del capital social favoreciendo a la mano de obra y la atracción de nuevas inversiones extranjeras con proyectos de largo plazo.

Sobre las implicaciones prácticas trasciende la investigación en el adecuado enfrentamiento de los retos que representa el capital social multicultural, en un amplio grado de problemas prácticos. Conjuntamente el valor teórico desarrollado podrá generalizar los resultados a principios más amplios en la aplicación a otros sectores de la economía. Tratando de conocer en mayor medida la relación entre diferentes variables y su base metodológica podrá sugerir cómo estudiar más adecuadamente las empresas de alta tecnología, los factores de competitividad y en sí al capital social multicultural.

Apuntalando como objetivo general, determinar la correlación entre el capital social multicultural y la competitividad de las empresas de alta tecnología, con el fin de contar con elementos para poder medir el nivel de esta variable respecto a su contribución de competitividad. Permitiendo con ello, establecer políticas dentro de las empresas que se reflejen en mejoras para manejo de este capital y mostrar nuevos factores de competitividad. Así como los objetivos específicos, a nivel teórico presentar una revisión exhaustiva de los factores que determinan el capital social multicultural. Para poder hacer un análisis factorial de estos elementos y presentar una serie de índices para esta variable y poder determinar su relación con la competitividad.

Por lo tanto se investiga ¿Cómo el capital social multicultural contribuye a la

competitividad en las empresas de alta tecnología? Y en relación a ello, se plantea una serie de índices que se relacionan al concepto de capital social multicultural. Iniciando el análisis sabiendo ¿Cómo la competitividad en empresas de alta tecnología está relacionada con el capital social multicultural?, mostrando si, ¿El capital social multicultural es estudiado por empresas de alta tecnología en Cd. Juárez como estrategia de competencia?

Y fundamentalmente ¿Cómo se mide o determina el capital social multicultural en las empresas de Cd. Juárez en relación a la competitividad? Además ¿Cuáles son las variables relacionadas a la identificación del capital social multicultural con las que cuenta las empresas de alta tecnología?

## **BASES TEÓRICAS**

Las empresas de alta tecnología están inmersas en un mercado caracterizado por la información, conocimiento y cambio continuo rápido e incierto. Datos estadísticos sobre las exportaciones de México de bienes de alta tecnología en las dos últimas décadas ha tenido aumentos, en el año de 1991 fueron \$2,323 en el 2000 de \$34,131 y para el 2010 fueron \$54,124 millones de dólares respectivamente según el CONACYT. Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología. México. 2004, 2006-2011.

Así como los establecimiento de la industria manufacturera que usan tecnología de la información en sus procesos y relaciones con clientes del total de 328,718 el 12% emplea equipo de cómputo en procesos administrativos, el 9% emplea internet en sus relaciones con clientes y proveedores, el 9% emplea equipos de cómputo en procesos técnicos o de diseño, y el 5% desarrolla programas o paquetes informáticos para mejorar sus procesos. Según datos INEGI de Módulo de innovación e investigación del Censo Económico 2004.

Para poder visualizar el dinamismo de este tipo de empresas se muestra en la Tabla 1 el número de empresas del sector productivo e inversión en activos fijos por tipo de actividad económica.

Tabla 1 Actividad económica, empresa y su inversión en activo fijo

Actividad económica OCDE	Empresas	Inversión en activos fijos
Maquinaria eléctrica	378	15,370,323
Equipo electrónico (radio, T.V. y comunicaciones)	155	3,572,513
Componentes electrónicos (incluye semiconductores)	25	152,905
Televisión, radio y equipo de comunicaciones	129	3,419,609
Instrumentos médicos, de precisión y ópticos, relojes y cronómetros	14	164,411
Vehículos de motor	427	36,042,416
Aviones	21	260,476
Investigación y desarrollo	105	319,271

Fuente: INEGI-CONACYT, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico y Módulo sobre Actividades de Biotecnología y Nanotecnología (ESIDET-MBN) 2012.

En los tiempos la globalización, el libre mercado y como contraparte la competitividad es un factor determinante para las empresas. La discusión sobre este tema ha interesado a una amplia gama de pensadores, entre estos a Adam Smith quien presentó el primer argumento moderno sobre la competitividad, al cuestionar la idea mercantilista de que el secreto de la superioridad de un país estaba en el control de la economía y la maximización de sus reservas en oro y plata (Benítez, 2012).

En la teoría de comercio internacional se encuentra David Ricardo estudiando la competitividad, con su enfoque de ventaja comparativa, donde reconoce que las fuerzas del mercado con los que cuentan cada nación determinarían dicha ventaja, en donde la nación sea más productiva.

Y la versión dominante de la teoría de la ventaja comparativa, propuesta por Heckscher y Ohlin, está fundamentada en la idea de que las naciones tienen todas tecnologías equivalentes pero que difieren en sus dotaciones de lo que llama factores de producción (Benítez, 2012).

Teniendo como ventaja comparativa las cualidades de cada región y su relación con estos factores de producción.

La lucha por los mercados data desde la década de los sesenta donde se desarrollan

teorías de competitividad desigual, a la par del fenómeno de falta de competitividad en industrias europeas frente al dominio global de las industrias norteamericanas (Labarca, 2007).

## **METODOLOGÍA**

La competitividad en México incluso para las empresas más dinámicas en los diferentes sectores se enfrentan a un mercado cada vez complicado, ya que son muchos los factores de los cuales se deberían analizar para poder plantar estrategias para contar con ventajas en dicho mercado, razones por las cuales es necesario buscar una reestructuración de estos factores en las actividades económicas para crear ventajas competitivas que reactive los diferentes sectores económicos.

Es por ello que se pretende realizar investigaciones basadas en los objetivos de analizar empresas de alta tecnología, evaluando las condiciones de desarrollo económico y sus características sobre el capital social multicultural, para poder determinar las políticas adecuadas en la administración de crecimiento e integración. Ofreciendo contribuir a resolver el problema de la competitividad en el sector de alta tecnología.

Esta dinámica de competitividad parte de un proyecto de integración de la globalización y tiene un carácter intrínsecamente reclasificador, concentrador y marginalizante que privilegia una minoría de actividades, sectores y ramas de la economía, en detrimento de las que en conjunto constituyen mayorías nacionales y mundiales (Hernández, 1999).

El estudio integra diferentes contextos en los que se desenvuelven enfoques sistémicos como el modelo de Desarrollo emprendedor propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Modelo que permite a las organizaciones desde un enfoque emprendedor adquirir herramientas para comprender su realidad, detectar y vincular los agentes que se involucran en su proceso organizacional, permitiendo detectar y diferenciar el capital

técnico y empresarial para su consolidación favoreciendo el capital social con las mejoras en su entorno (Pineda, 2012).

Para dar sustento al análisis planteado se considera las diferentes teorías y conceptos sobre competitividad, capital social multicultural y empresas de alta tecnología.

Empezando con: definición y origen de la competitividad, competitividad nacional, regional, sectorial, empresarial, otros niveles de competitividad sistémica, modelos de competitividad, diamante de competitividad, modelo de las cinco fuerzas y modelo de la cadena de valor de Michael Porter, teoría de la ventaja competitiva así como la medición de la competitividad.

Como también examina la noción de multiculturalismo, clasificación conceptual, sus limitaciones y potencialidades así como las diferentes perspectivas políticas e ideológicas.

Finalizar con los nuevos paradigmas tecnológicos, concepto alta tecnología, los sectores manufactureros y de tecnologías de la información. Investigación e innovación con base tecnológica

Con fundamento en el planteamiento del problema propuesto, se presenta las hipótesis de investigación, con la finalidad de cumplir el objetivo general y los objetivos específicos. Con la visión de obtener información que de realidad respecto al fenómeno de capital social multicultural en las empresas de alta tecnología se propone la siguiente Hipótesis 1:

El capital social multicultural posee una relación positiva y directa con la competitividad de las empresas de alta tecnología.

Hipótesis 2:

Con base en las variables intervinientes, se propone la siguiente.

La connotación positiva del capital social multicultural posee una correlación positiva con la competitividad en las empresas de alta tecnología.

Sobre el esencialismo ético y cultural, se plantea la siguiente Hipótesis 3:

El esencialismo ético y cultural sobre el capital social multicultural incide de manera negativa en la competitividad de las empresas de alta tecnología.

Desacuerdo con lo planteado hasta el momento se presenta la propuesta para identificar los factores del capital social multicultural según la literatura revisada y poder presentar su relación con la competitividad. Para ello está la operacionalización de variables. En la Figura 1.



Figura 1. Fuente elaboración propia con base en Trigo, 2009, Leon, Fons, & Van de Vijver, 2012, Pérez Cruz y Fernández Bermúdez 2009.

Contemplando estos factores se podrá entender como el capital social multicultural puede ser una fuente de competitividad para las empresas propuestas.

## RESULTADOS

A partir del pensamiento de Michael Porter y aportes de Philip Treacy y Fred Wierzema y más recientemente los de W. Cham Kim y Renée Mauborgne contextualizan el

desarrollo del concepto de competitividad. Michael Porter estudia el fenómeno de la competitividad y elabora sus primeras teorías que tienen un profundo impacto en el mundo empresarial. Este autor en 1980 explica que todas las empresas tienen estrategias competitivas, algunas explícitas y otras implícitas (Labarca, 2007).

Esto muestra la visión de que una empresa está limitada por su entorno, es decir este entorno moldea las estrategias competitivas, demostrando su enfoque estructuralista. Por lo tanto la base de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa.

Para Porter la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, se basa en el aumento de la productividad, incluyendo un factor importante, el nivel de vida de la población (Suñol, 2006).

Cuando llega el año 2000 se observa nuevamente una saturación de los mercados, las grandes empresas dejaron de tener mercados pequeños, las corporaciones transnacionales pasaron a crecer con dos estrategias, fusiones y adquisiciones (Labarca, 2007).

En esta nueva dinámica de los mercados las empresas enfrentan oportunidades para la competitividad y buscan como crecer. Autores como Chan Kim y Renée Mauborgne crearon la teoría de los Océanos Azules, la cual señala que se debe cambiar de sector a donde la competencia sea irrelevante al atender diferentes mercados.

La propuesta de creación de una estrategia de Océano azul de Chan Kim y Mauborgne se basa en 4 principios:

- a) Crear nuevos espacios de consumo,
- b) Centrarse en la idea global, no en los números,
- c) Ir más allá de la demanda existente y,
- d) Asegurar la viabilidad comercial (Labarca, 2007).

En otras palabras una empresa debe definir lo que ofrece al mercado y como pretende obtener beneficios y de la propuesta establecida por la empresa será definida la calidad de ejecución de dicha propuesta.

En relación con la competitividad sistémica la cual surge en el contexto de análisis de los dinámicos procesos de industrialización en Asia Oriental y del rezagado desarrollo de América Latina. Sirvió de orientación en el análisis de los factores complejos a través de elementos de diferenciación de cuatro niveles meta, macro, meso y micro (Benítez, 2012).

En la ciencia administrativa se han planteado infinidad de modelos o serie de índices de competitividad, en general pueden ser definidos como la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir.

Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión (Toro, 2013).

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Uno de los sectores donde la competitividad es clave en el caso mexicano son los sectores manufactureros y de tecnologías de la información, ya que cuentan con crecimiento potencial en las industrias tecnológicas, estas industrias que se pueden identificar de alta tecnología, incluyen a los sectores aeronáutico y aeropartes, automotriz y autopartes, electrónica, eléctrica, nanotecnología y mecatrónica.

Y aunque no existe una definición precisa sobre lo que es el concepto alta tecnología, sino que más bien se realiza por enumeración exhaustiva de las ramas y productos que son considerados de alta tecnología (González & Rodenes, 2008).

En general estos sectores de alta tecnología se pueden definir con aquellos que su grado de complejidad necesitan un gran esfuerzo continuo en investigación e innovación con base tecnológica.

Según declaraciones de la Directora General de Comercio Interior y Economía Digital de la Secretaría de Economía, datos el sector de alta tecnología representan el cuarenta por ciento del Producto Interno Bruto manufacturero y el cuarenta y ocho por ciento de las exportaciones manufactureras (García, 2009).

A la par del favorable desempeño del sector, en la actualidad se tiene retos en relación al desarrollo de capital humano, innovación y logística.

La Secretaría de Educación Pública genera políticas para la capacitación técnica del capital humano, tratando de favorecer al sector, pero este enfoque no da prioridad al capital multicultural. Ya que para el caso mexicano son pocos los enfoques del capital multicultural buscando su competitividad en relación a este concepto.

En la literatura actual existen diferentes visiones sobre la identificación del multiculturalismo. Para esta investigación se aborda desde la postura del filósofo mexicano León Olivé que distingue entre multiculturalidad y multiculturalismo normativo.

La multiculturalidad es la realidad de que existen muchas culturas en el seno de una misma sociedad.

Pero mientras la multiculturalidad simplemente describe el hecho, el multiculturalismo normativo trata de sacar de él consecuencias éticas o políticas, trata de normativizar (Grueso, 2003).

El término "multiculturalismo" tiene generalmente una connotación positiva, pues refiere a la coexistencia enriquecedora de diversos puntos de vista, interpretaciones, visiones, actitudes, portadores de diferentes bagajes culturales. El término sirve para señalar una posición intelectual abierta y flexible, basada en el respeto de la diversidad y el rechazo de prejuicios ideológicos (Trigo, 2009).

Por lo tanto se identifica el multiculturalismo desde su perspectiva positiva al enriquecer las organizaciones con las diferencias en puntos de vista, visiones, actitudes, habilidades, destrezas, hábitos, aprendizaje. Con la perspectiva reflexiva sobre el

fomento del respeto de la diversidad y trabajo sobre prejuicios ideológicos y estereotipos culturales.

La concepción multicultural parte del ser individual y de la comunidad con la que tiene gran semejanza, y al poder localizar al individuo en la comunidad, tanto se aprecia su esencia pero se identifican disonancias en individualismo cultural (Kumar, 2011).

El multiculturalismo ofrece una visión caleidoscópica de la vida y de la sociedad, la cual cada individuo puede trascender el marco de su propia cultura para acceder y valorar otras manifestaciones culturales. (Trigo, 2009). Buscando el multiculturalismo en relación al apoyo sobre los diferentes grupos étnicos a preservar sus identidades y cultura.

Todos los grupos culturales deben tener actitudes positivas hacia entre sí y se consideran unidos a la sociedad mayor, sin perder su propio bagaje cultural (Leon, Fons & Van de Vijver, 2012).

En el respeto por las diferencias y el concepto de solidaridad fomenta que las luchas por los diferentes intereses se transformaron en visiones y solidaridad en conjunto de una sola sociedad. Animando con ello el multiculturalismo al sentirse parte de una misma etnia pero con diferencias individuales.

A la par el término de multiculturalismo se usó tanto en el ámbito público como en el académico como un marco para escribir y analizar relaciones entre grupos y como una estrategia viable para abordar muchos problemas asociados con tensiones raciales y étnicas (Arias, 2008).

El término sociocultural invita a pensar en dos realidades en su objeto de estudio científico: la sociedad y la cultura (Pérez Cruz & Fernández Bermúdez, 2009).

En esta nueva relación de fuerzas, los conflictos entre naciones o civilizaciones, lo que origina la identificación en grupos étnicos, naciones, o civilizaciones con variaciones en religión, lenguaje, historia, valores, instituciones, sistemas de gobiernos, tratando de explicar que la diferencia más importante entre ellas no es ni ideológica, ni política, ni

económica, sino cultural.

En estos cambios en la integración de culturas, genera lo que puede constituir el multiculturalismo como un mecanismo político de administración de las diferencias, una manera de adaptación de las tensiones entre las sociedades, por medio del respeto de lo individual que les da su sentir de individualismo en relación a la cultura.

Las empresas de alta tecnología en México se encuentran en constante cambio, el análisis de las ciencias han planteado diferentes enfoques para brindar ventajas a dichas empresas, buscando en otros encauces de competitividad.

Es necesario establecer una reestructuración de factores en las actividades económicas para buscar mayor competitividad y una de las opciones es aprovechar las condiciones de multiculturalidad que el capital social le brinda actualmente a las empresas.

A la par de plantear estrategias que le brinden la seguridad que los cambios, la información y el conocimiento les brinden oportunidades en los mercados locales y dinamicen su desarrollo.

## **CONCLUSIONES**

Desde el momento de tratar de encontrar una nueva manera de abordar la competitividad se fundamenta un proceso creativo para determinar factores poco o incluso nunca contemplados desde las ciencias administrativas dada el enfoque de lo social más allá de solo un capital humano.

Pero se presentan distintos problemas a nivel teórico ya que la falta de consenso sobre los factores que se deben plantar limitan su generalización para nuevos sectores, pero superando esa limitante se puede apreciar que las distintas visiones de autores pueden generar fuentes nuevas para buscar la competitividad y un caso podrá ser las empresa de alta tecnología al poder canalizar esfuerzos y posicionarse ventajosas desde el capital social multicultural.

Por tales razones los resultados esperados para la investigación planteada parten de

poder demostrar la incidencia de las variables capital social multicultural en la competitividad de las empresas de alta tecnología, contemplando una manera distinta de determinar la competitividad tomando el concepto capital social multicultural, perspectiva que enriquece a las organizaciones desde una sistema abierto donde las características regionales define los elementos internos de cada organización.

Se espera que la estimación del grado de multicultural del capital social, permita determinar la correlación de estas estimaciones y su incidencia en la competitividad. Con la pretensión de que pueda usarse las estimaciones como una ventaja en el mercado que pueda beneficiar a las organizaciones y tener mayores elementos para gestionar la competitividad.

## **REFERENCIAS**

- Arias, L. M. (2008). Multiculturalismo y educación multicultural. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, IX(17), 29-46.
- Benítez, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, (8), 75-82.
- Castañeda R., D. (2008). La competitividad a revisión Caso México. *Actualidad Contable Faces*, XI(16) 28-39.
- CONACYT. Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología. México. 2004, 2006-2011
- Fernández, M. J. (2000). Reestructuración productiva y desarrollo regional. *Revista de Estudios Regionales*, (58), 45-77.
- García, C. I. (5 de Febrero de 2009). Secretaría de economía. Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de Sala de prensa, Comunicados: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6042-crece-industria-de-alta-tecnologia-en-mexico>
- González, D. L., & Rodenes, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología. *Pensamiento y Gestión*, (25), 113-138.
- Grueso, D. I. (2003). ¿Qué es el multiculturalismo? *El Hombre y la Máquina*, (20-21), 16- 23.

- Hernández, L. M. (1999). La transnacionalización de capitales en la globalización y las alternativas sociales. *Convergencia*, VI(19), 91-109.
- INEGI-CONACYT, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico y Módulo sobre Actividades de Biotecnología y Nanotecnología (ESIDET-MBN) 2012.
- Kumar, S. (2011). Multiculturalism and its critique. *Golden Research Thoughts*, 1-5.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, XIII(2), 158-184.
- Leon, J. T., Fons, J., & Van de Vijver, S. (2012). Positive acculturation conditions and well-being in a mine in the North-West Province. *SA Journal of Industrial Psychology*, 1-11.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*, X(1), 42-67.
- Pérez Cruz, I., & Fernández Bermúdez, A. (2009). Estudios regionales desde la antropología sociocultural. *Ciencia y Sociedad*, XXXIV(3), 418-439.
- Pineda, L. (Diciembre de 2012). *Desarrollo emprendedor como herramienta de consolidación de las empresas en base tecnológica*. D.F., México, México.
- Quiroz, S. (2003). Competitividad e inversión extranjera directa en México. *Análisis Económico*, XVIII(37) 241-256.
- Rionda, J. I. (2008). La economía regional en México: antecedentes. *El Cotidiano*, (115), 103-106.
- Rionda, J. I. (2010). Neoliberalismo y desarrollo regional (la nueva ortodoxia en la economía regional). *El Cotidiano*(159), 79-82.
- Ruiz, L. (2010). Reseña de "Competitividad de las ciudades en México. La nueva agenda urbana" de Enrique Cabrero (Coord.). *Espacios Públicos*, XIII(29) 189-192.
- Sobrino, L. J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, (50) 311-361.
- Solsona, G. M. (2011). Aspectos de la nueva globalización. *Prisma Social: revista de ciencias sociales*, 1-34.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad [online]*, XXXI(2), 178-198.
- Toro, W. (2003). Modelo de simulación prospectiva de la demanda de servicios de salud para enfermedades de alto costo: aplicación para una entidad promotora de

salud colombiana. (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia España.

Trigo, A. (2009). La Lógica Global de Multiculturalismo. *Quórum Académico*, VI(1), 163 - 181.

Vargas, J. G. (2007). Desarrollo multinivel: implicaciones macro-regional, local y micro-regional. *Provincia* (17), 107-137.

## **ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN COMO FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA: ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO EN CIUDAD JUÁREZ**

**MARKET ORIENTATION AND INNOVATION AS SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: ANALYSIS OF THE HOTEL SECTOR IN CIUDAD JUÁREZ**

**Medina Parra, Rosa Isabel <sup>1</sup> y Zizaldr Hernández, Isabel <sup>2</sup>**

### **RESUMEN**

La orientación al mercado e innovación como fuentes de ventaja competitiva se fundamenta en las distintas conductas que adoptan las entidades productivas, encaminadas a obtener rendimientos superiores. El presente trabajo analizó dicho constructo a partir de una revisión amplia de la literatura, buscando desentrañar la incidencia de la orientación al mercado en la innovación; además de la incidencia de la innovación en la ventaja competitiva. Es una investigación cuantitativa, empírica y longitudinal, fundamentada en la revisión de literatura. La investigación se aborda desde una visión integradora, que fusiona dos corrientes seminales, procurando aprovechar el poder de la innovación. Los resultados evidenciaron que la orientación al cliente, con los atributos clave tangibles e intangibles, es de suma importancia para el desarrollo de la organización. Concluyendo que la orientación al mercado de los hoteles genera un valor superior para los clientes, capacitándolos para diseñar e implementar innovación.

**Palabras clave:** orientación al mercado, innovación turismo.

### **ABSTRACT**

Market orientation and innovation as sources of competitive advantage are based on the different behaviors adopted by productive entities, aimed at obtaining superior returns. The present work analyzed this construct from a broad review of the literature, seeking to unravel the incidence of market orientation in innovation; in addition to the impact of innovation on competitive advantage. It is a quantitative, empirical and longitudinal research, based on the literature review. Research is approached from an integrating vision, which merges two seminal currents, seeking to take advantage of the power of innovation. The results showed that customer orientation, with the key tangible and intangible attributes, is of utmost importance for the development of the organization. Concluding that the market orientation of hotels generates superior value for customers, enabling them to design and implement innovation.

**Keywords:** market orientation, tourism innovation.

**JEL:** Z320, M140

**Recibido:** 15 de enero de 2022 **Aceptado:** 10 de febrero de 2022

---

<sup>1</sup> Profesora-Investigador Cátedra Conacyt de Colegio de la Frontera Norte Sede de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. <https://orcid.org/0000-0002-7864-1575>. Correo electrónico: [isabel\\_medina50@hotmail.com](mailto:isabel_medina50@hotmail.com).

<sup>2</sup> Docente-Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Doctora en Turismo, Dret e Empresa, Universitat de Girona (UdG), España. Maestra Investigadora, Profesora de Tiempo Completo (PTC) adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas, Participa en el Doctorado en Ciencias Administrativas, Licenciatura en Turismo y Miembro del Cuerpo Académico de 31 Estudios sobre Turismo y Tiempo Libre. <https://orcid.org/0000-0001-7079-5521>. Correo electrónico: [izizaldr@uacj.mx](mailto:izizaldr@uacj.mx).

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las organizaciones, incluyendo las pertenecientes al sector hotelero, necesitan generar y/o mantener ventajas competitivas que les permitan responder adecuadamente a las nuevas exigencias de los mercados y enfrentar eficientemente a sus competidores, para lo cual la innovación es determinante, especialmente cuando surge a partir de la orientación al mercado.

La globalización constituye un concepto que integra disímiles fenómenos, planteados desde una perspectiva principalmente enfocada a la transnacionalización de la producción económica (Mora, 2008); implica una transformación radical de la economía hacia el perfeccionamiento de las entidades productivas en torno de las habilidades, capacidades y recursos que sean compatibles con los nuevos requerimientos del mercado mundial (Reich, 1992).

Las nuevas tendencias empresariales se caracterizan por mercados más exigentes y complejos que requieren mayor diversidad de productos y servicios, con períodos de vida más cortos y competidores más agresivos (Suárez, 1994), donde el principal reto de las organizaciones consiste en pasar de un ambiente previsible, a uno de alta incertidumbre; de un mundo cerrado y protegido, a uno abierto; de una empresa cuya rentabilidad dependía de factores externos, a una auténticamente competitiva (Pérez, 1991).

El competitivo entorno empresarial mantiene a las empresas bajo una intensa presión para generar sistemáticamente logros tangibles en calidad, control de estándares de calidad y generar resultados positivos (Teck-Yong, 2011). La orientación al mercado constituye un recurso intangible que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo (Álvarez, Santos y Vázquez, 2001), cuya actividad se centra en averiguar los deseos y necesidades de los mercados, con la finalidad de generar y ofertar satisfactores que permitan cubrirlas mejor que los competidores (Kotler, 1995).

Dannels (1994) plantea como una estrategia específica de las firmas, se constituye “al generar de ventaja competitiva a partir de los procesos de innovación, los cuales que cobrarán especial relevancia cuando surgen de la orientación al mercado”.

Así, la innovación es considerada como un aspecto fundamental para lograr el éxito empresarial (González, 2007), ya que se le reconoce como un factor crítico para afrontar exitosamente el dinamismo de los mercados (Moraleda, 2004).

Literatura disponible señala que la innovación, es el factor más importante y fuente de ventaja competitiva (Dávila, Epstein y Shelton, 2005; Walsh, Lynch y Harrington, 2011), donde los procesos relacionados no sólo permiten mejorar los márgenes de utilidad al facilitar su supervivencia y consolidación, sino que al generar ventajas competitivas contribuyen al sostenimiento a largo plazo del modelo de negocio (Ubeda y Moslares, 2008).

Incluso se afirma que el desempeño superior de las empresas exitosas sólo se explica a partir de las ventajas competitivas (Álvarez, 2003).

La base del éxito del desempeño de las empresas radica en la ventaja competitiva, definida como aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores (Porter, 1985).

Aquello que una compañía puede hacer mejor que sus competidores, denominada también como competencia clave (Chase, Aquilano y Jacobs, 2009), logrando lealtad en la repetición de compras, crecimiento, participación del mercado y rentabilidad (Alarcón y Brunet, 2008).

## **BASES TEÓRICAS**

La conceptualización de la orientación al mercado destaca con las aportaciones de Narver y Slater (1990), quienes la conciben como la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores que presenta dos elementos fundamentales

(ver Tabla 1):

Tabla 1 Elementos fundamentales de la orientación al mercado para la creación de un valor superior

a) Componentes de comportamiento	Orientarse al consumidor/cliente como elemento central. Orientarse a la competencia actual y potencial, identificando fuerzas y debilidades a corto plazo además de las capacidades y estrategias a largo plazo. Coordinarse inter-funcionalmente.
b) Criterios de decisión	Visión a largo plazo, tanto en la consecución de los beneficios, como en la puesta en práctica de los componentes que se acaban de definir y perspectiva de alcanzar la rentabilidad precisa para mantenerse ventajosamente en el mercado

Fuente: Elaboración propia a partir de Narver y Slater (1990).

Cuando la organización se orienta al cliente es necesario conocer sus necesidades y exigencias para ofertar productos que le satisfagan.

Los atributos clave que caracterizan a los servicios en general y a los hoteles en particular, donde a pesar de su diversidad, se observa claramente la existencia de dos dimensiones asociadas (Hernández, Ferrer, y Campdesuñer, 2005):

- 1) a atributos tangibles: confort de la instalación, recreación diurna, recreación nocturna limpieza y seguridad y
- 2) atributos intangibles: amabilidad, oportunidad, servicio del personal (profesionalidad).

Para Kohli y Jaworski (1990), la orientación al mercado es la generación de información del mercado que tenga que ver con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de toda ella a través de los distintos departamentos y la reacción de la organización a dicha información, que se sustenta básicamente en tres componentes conductuales, tales como:

- a) Generación de inteligencia de mercado donde se analizan las necesidades

actuales y futuras de los clientes,

b) su diseminación por la organización, comunicándola a todas las áreas de la empresa, y

c) la capacidad de respuesta organizacional a la información obtenida desde la generación de inteligencia, donde ésta última se identifica como la fase de la implementación del constructo.

La orientación al mercado constituye un recurso intangible en el cual se apoyan las organizaciones, el cual proporciona tanto el compromiso como la información necesaria para desarrollar un producto o servicio capaz de satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores (Álvarez, Santos y Vázquez (2001).

Representa un conjunto de procesos que inciden en todos los aspectos de la compañía (Shapiro, 1988), los cuales adoptados e implantados adecuadamente, podrán incidir en la obtención de una ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995; Rivera, 1999).

## **METODOLOGÍA**

Antecedentes disponibles plantean la existencia de distintas apreciaciones, conceptualizaciones y modelos, relativos a la innovación, así como diversos criterios de segmentación de la misma, cuyas diferencias son sumamente relevantes para los investigadores, ya que su objetivo principal es descubrir los determinantes de dicho constructo, permitiendo la segmentación del mismo en distintos tipos y/o categorías de innovación (Navarro, 2001).

## **RESULTADOS**

Las distintas posturas identificadas en la literatura relativas la orientación al mercado, permiten abordarla desde una visión integradora que fusione los enfoque de las dos corrientes seminales: (Narver y Slater, 1990; y Kohli y Jaworski,1990), donde se coordinen las actividades de generación, diseminación y respuesta a la información de mercado y de la competencia, a partir de la implementación de una cultura organizativa

cuya finalidad sea la creación de un valor superior para el cliente que se traduce en obtener mejores rendimientos (Álvarez, Santos y Vázquez, 2001; Touminen y Möller, 1996).

Debido a que antecedentes disponibles, señalan que a partir de la orientación al mercado en las firmas, será posible aprovechar el poder de las innovaciones (Dannels, 2004).

Así, el Manual de Oslo define la innovación como: “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE 2005).

Donde el aumento en la velocidad con que se dan los cambios tanto en la tecnología como en los mercados, consideran dicha variable como un requerimiento fundamental para la subsistencia de las organizaciones además de ser la variable imprescindible en la creación y consolidación de ventajas competitivas, además es el elemento imprescindible para la subsistencia de las organizaciones (Díaz de Santos, 1997; y Rodríguez, 1999).

En ese sentido, los trabajos de Freeman y Pérez (1988), señalan que la innovación se divide en innovación en: incremental, radical, cambios del sistema tecnológico y cambios del paradigma tecno-económico. Una década después, Benavides y Velasco (1998) refieren la existencia de diversas clases de innovación (ver Tabla 2).

Tabla 2 Clases de Innovación

Por su naturaleza u objeto	Producto, proceso, métodos o técnicas de comercialización y métodos o técnicas de gestión organizativa.
Por su grado de novedad	Radicales o de ruptura, incrementales y adaptativas.
Impacto económico	Básicas o simplemente mejoras

Fuente: Elaboración propia a partir de Benavides y Velasco (1998).

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Algunos autores (Álvarez, 2003; Christensen y Raynor, 2003; Dávila, Epstein y Shelton, 2005) enfatizan su apreciación sobre la innovación a partir de su grado de novedad, puntualizando la existencia de tres tipos de innovación:

a) la innovación incremental o de sostenimiento, que realiza modificaciones o mejoras a los productos que se ofrecen en el mercado;

b) la innovación disruptiva de nivel bajo, que implica que la empresa oferte un nuevo producto o mejore el existente, incluso a través de nueva tecnología.

Éste tipo de innovación requiere mayor especialización y enfoque a los consumidores satisfechos que no están dispuestos a pagar precios más altos por las mejoras en los productos y servicios que reciben; y

c) innovación disruptiva radical, la cual genera nuevos mercados, atiende a los no consumidores, su poder transformador no tiene precedentes, rompe paradigmas y/o sistemas tradicionales desde su modelo de negocio.

Es decir, la introducción al mercado de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos modelos de gestión y nuevos procesos, así como los cambios significativos a productos, servicios y procesos, a partir del conocimiento y avance tecnológico (Orfila- Sintés, 2003).

Las modificaciones efectuadas ya sea a los productos, servicios, modelos de negocio o la integración de tecnología en los mismos, constituyen distintos fenómenos de innovación que producen diferentes tipos de mercado (Christensen, 2008).

Dichos fenómenos de innovación por sus características específicas, deben desasociarse y ser tratados de manera individual, ya que de lo contrario, pueden producir efectos nocivos para las organizaciones (Markides, 2006); de ahí que se propone analizar la innovación desde las aportaciones de Benavides y Velasco (1998), quienes establecen que ésta puede diferenciarse:

- a) por su naturaleza (producto, proceso, gestión y marketing),
- b) por su impacto económico y
- c) por su grado de novedad, enfatizando dicho análisis en éste último punto, el cual a su vez segmentado en:
  - a) innovación incremental;
  - b) innovación disruptiva de nivel bajo; y
  - c) innovación disruptiva radical (Álvarez (2003); Christensen y Raynor (2003); Dávila, Epstein y Shelton (2005).

Stopford (2001) señala que el éxito de las empresas pertenece a aquellos que apuestan por las oportunidades a través de la innovación.

La adopción de procesos innovadores contribuye a mantener la competitividad de las firmas, constituyéndose como un factor relevante generador de ventaja competitiva (Ubeda y Moslares, 2008).

Sin embargo, la realidad fehaciente es que las entidades productivas no tienen más opción que innovar, ya que sus propios ciclos, los tiempos de exclusividad o la ventaja competitiva de los productos en el mercado, cada vez son más cortos (Lamarca, 2007).

Incluso la innovación está asociada directamente en el incremento de las ventajas competitivas empresariales (Barbosa de Sousa y Dominique-Ferreira, 2012).

Respecto a la ventaja competitiva, la literatura indica que aquellas empresas que deseen alcanzar el éxito deben desplegar una serie de recursos y capacidades básicas distintivas propias y trascendentes que les permitan desarrollar ventajas competitivas que sean valoradas por el consumidor y que son determinantes en el resultado empresarial (Mazaira, Dopico y González 2005).

De ahí que la base del éxito del empresarial radicaré precisamente en la ventaja

competitiva, definida como aquellas(s) ventaja(s) que posee una empresa frente a otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores (Porter, 1985).

Es decir, todo aquello que una compañía puede hacer mejor que su competencia, la cual frecuentemente se identifica también como competencia clave (Chase, Aquilano y Jacobs, 2009).

Además, la ventaja competitiva está orientada a lograr la lealtad de sus clientes traducida a través de la repetición de compra, generando crecimiento en su participación del mercado y la consecuente rentabilidad económica (Alarcón y Brunet, 2008). Porter (1994) plantea la existencia de tres estrategias principales que deberán ser adoptadas por las organizaciones para generar ventaja competitiva y que son:

Tabla 3 Estrategias para obtener ventaja competitiva

a) Liderazgo en costos	Cuando una firma se establece como el productor de más bajo costo de su sector
b) Liderazgo por diferenciación	Cuando una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente
c) Liderazgo por estrategia de enfoque al cliente.	Cuando una firma fijó mejor un segmento o grupo de segmentos

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1994).

La teoría basada en los recursos y las capacidades (Amith y Schoemaker, 1993; Barney, 1991) y la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Schuen, 1997), afirman que la ventaja competitiva de las organizaciones reside dentro de las partes y miembros que integran una empresa, donde los:

- a) Recursos tangibles abarcan los recursos físicos y financieros, mientras que los intangibles comprenden los recursos humanos, el valor de una marca comercial, las patentes y derechos de fabricación y reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial, y la tecnología entre otros (Hofer y Schendel, 1978 y Grant 1996); y

b) Capacidades son aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías (Prahalad y Hamel, 1990).

Por tanto se considera viable analizarla ventaja competitiva bajo la óptica de las dos principales corrientes de pensamiento, aquella generada por Porter (1985) cuyo planteamiento la segmenta en:

- a) liderazgo en costos;
- b) liderazgo por diferenciación; y
- c) liderazgo por el enfoque al cliente.

Incorporando las aportaciones de la teoría de los recursos y las capacidades (Amith y Schoemaker, 1993; y Barney, 1991), la cual afirma que la ventaja competitiva de las organizaciones reside dentro de las partes y miembros que integran una empresa; lo anterior, ya que los recursos y capacidades no son elementos suficientes para lograr ventajas competitivas que deriven en rendimientos superiores a los de sus competidores, sino que es necesario observarse el comportamiento de los competidores y desplegar otro tipo de cualidades como factores estratégicos (De Castro y López, 2006).

En consecuencia, las organizaciones dedicadas al sector turístico requieren de investigaciones y análisis profundos que faciliten el maximizar su competitividad y las oportunidades de crecimiento y desarrollo (PricewaterhouseCoopers México, 2009).

Incluso se afirma que las entidades productivas dedicadas del sector turístico, no pueden mantener su cuota de mercado sin mantener y mejorar sus ventajas competitivas (Orfila- Sintés, 2003).

Mismas que deben ajustarse a las exigencias del mercado y a una permanente comprensión e incorporación de las innovaciones; y en esa vertiente es de destacar el

papel de la rama hotelera, misma que constituye uno de los elementos más importantes dentro de la actividad turística, incluso, frecuentemente los visitantes juzgan al país que visitan, por los hoteles que ofertan sus servicios (Norval, 1936).

La literatura reconoce que mundialmente el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas principales, logrando que en las últimas cinco décadas los ingresos por dicha actividad mantengan un crecimiento sostenido del 11% anual (Rial, 2008).

Incluso los flujos de turistas internacionales se incrementaron en un 4,4 % en 2011 hasta alcanzar un total de 980 millones –frente a los 939 millones de 2010- (Organización Mundial del Turismo, 2012).

Donde dicha actividad es uno de los sectores productivos con mayores potenciales para generar un beneficio social y económico al caracterizarse por una alta rentabilidad (Artesi, 2002; y Rivas, Bustillo, Staines, Peña, Sandoval, Suárez, Terrazas, Hernández, Sandoval, Carrera y Anguiano, 2009).

En México, la actividad turística se considera factor de desarrollo y motor de crecimiento, incluso, ha sido reconocida como prioridad nacional, al establecerse en el Plan Nacional de Desarrollo publicado por la Presidencia de la República para el sexenio 2000-2006 y ratificado para el sexenio 2006-2012.

Además en el documento vigente 2013-2018, se establece como objetivo el aprovechar el potencial turístico de México, destacando como estrategia el impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico.

Adicionalmente, de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo emitido por el Gobierno del Estado de Chihuahua (2010-2016), el segmento del turismo de negocios es el más importante del Estado.

Estableciéndose en dicho documento la necesidad de apoyar al desarrollo turístico con productos competitivos, para lo cual se destacan entre otros puntos, la necesidad de diagnósticos competitivos que favorezcan una mayor estadía en el estado.

Ciudad Juárez es puerto estratégico de entrada a nuestro país (Plan Estratégico de Ciudad Juárez, 2003), es el municipio más poblado del norte de México y el más importante de los 67 que conforman el Estado de Chihuahua, y reconocida como polo de desarrollo económico y comercial (Bustamante, 1989).

Colinda al norte con El Paso, Texas, y forma parte de la región fronteriza denominada Paso del Norte, misma que constituye una comunidad que presenta características binacionales muy específicas donde fluye la interacción poblacional y de propios fenómenos sociales, económicos y culturales, por señalar algunos (Máynez y Sarabia, 2012).

Donde las economías están intrínsecamente entrelazadas a través de las actividades como la maquila de exportación, la migración itinerante transfronteriza, la transmigración, el comercio de subsistencia y el turismo (Alegría, 1992; y Maycotte, Sánchez, Chávez y García, 2010).

Para Cuevas y Zizaldrá (2009), y Cuevas y Velázquez (2009), la región binacional de Ciudad Juárez y El Paso tiene un gran potencial turístico inexplorado, y no cuenta con un proceso de planificación que facilite decisiones públicas en materia de desarrollo turístico regional o en inversiones turísticas que podría mejorar las economías locales, ya que basa sus productos turísticos en la prestación de servicios tradicionales, y es necesario fomentar la creatividad y la innovación en los mismos que deriven en un impulso mayor al desarrollo económico fronterizo.

Donde Ciudad Juárez presenta oportunidades de desarrollo, consolidación y potenciación turística, que requieren mejoras significativas (Plan estratégico de Ciudad Juárez, 2003).

De acuerdo al último reporte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010), se observa que el sector hotelero de Ciudad Juárez ha mantenido un considerable crecimiento en cuanto al número de establecimientos de hospedaje, pasando de 84 a 154 durante el periodo de 2001 a 2010.

Observándose en el mismo lapso de tiempo una significativa disminución en el número de turistas que se hospedaron en dichos establecimientos de la localidad, de 1'361,077 en 2001, a 399,717 en 2010 (ver Gráfico 1), lo cual constituye un decremento del 70.6% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010), contrastando con los resultados del sector hotelero establecido en El Paso, Texas, los cuales de acuerdo a Hotel OccupancyTax (2013), reflejan un incremento en sus ingresos del 38 % aproximadamente en diez años -de 2002 a 2012.

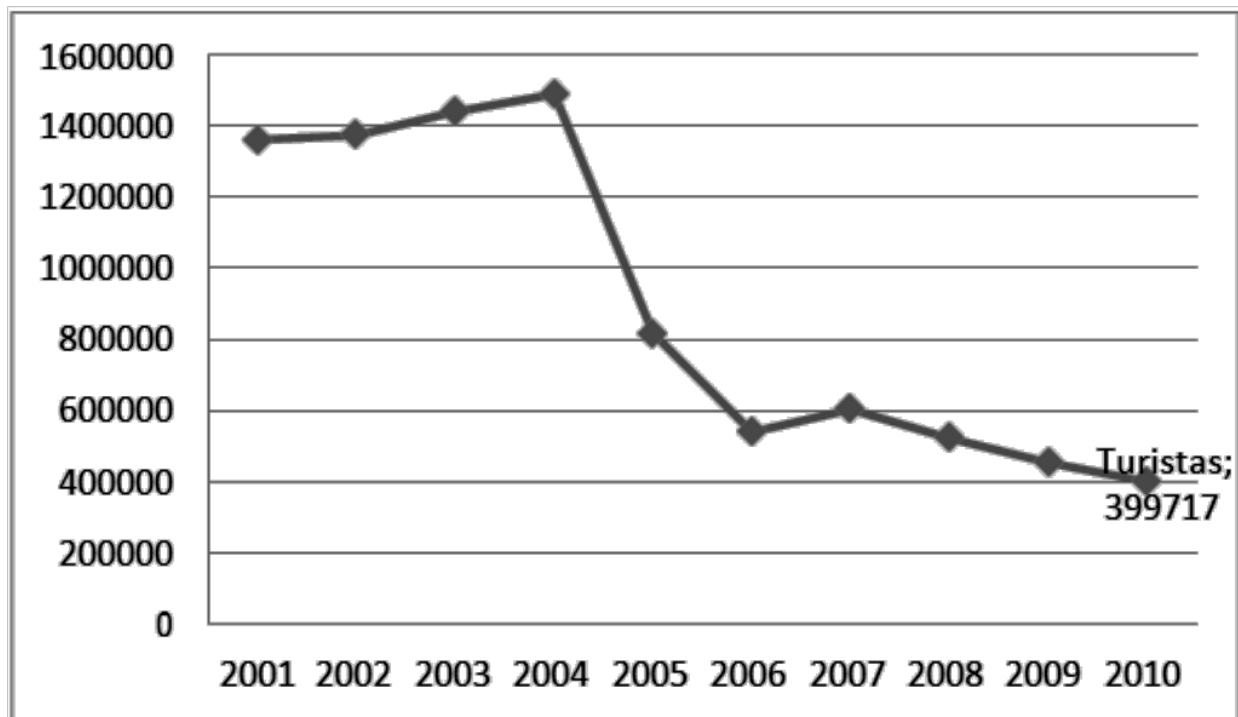


Gráfico 1 Turistas hospedados en establecimientos de Ciudad Juárez de 2001 a 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2010.

Para algunos autores (Díaz, De Cosío, Moya y Fornelli, 2012; y Payán, 2010), los resultados sociales y económicos de Ciudad Juárez, tienen un origen multifactorial, no obstante, en la última década obedecen principalmente a dos fenómenos determinantes:

a) la mayor crisis económica y financiera desde la Gran Depresión en los años 30, que impactó de forma directa a industria maquiladora asentada en Ciudad Juárez; y

b) la ola de violencia que azotó a la localidad, principalmente entre los años de 2007 a 2010, dejando como saldo, una dramática reducción de la afluencia turística y por consecuencia la fuerte disminución en el índice de huéspedes alojados en los establecimientos del sector hotelero de la localidad.

Los representantes del sector hotelero de la localidad reportan la existencia de una severa y multifactorial problemática que incide incluso en la capacidad de supervivencia como entidades productivas.

Destacando la competencia que representa la oferta existente en El Paso y prácticas de competencia desleal en la propia localidad, por el surgimiento improvisado de casas de huéspedes que operan bajo la informalidad ofertando servicios de alojamiento de baja calidad, que impactan en su captación de clientes, además de la falta de soporte por parte de las autoridades encargadas de la regulación, promoción y apoyo para los servicios turísticos.

## **CONCLUSIONES**

En base a lo antes planteado, es posible señalar que a partir de las aportaciones de la orientación al mercado de las firmas, relativas a identificar los comportamientos requeridos para la creación de un valor superior para los clientes, las entidades productivas estarán en condiciones de diseñar e implementar innovación, ya sea a partir de la introducción de nuevos o mejores productos, procesos o modelos de gestión por señalar algunos, encaminados a generar ventaja competitiva, la cual deberá traducirse en un desempeño organizacional superior al de sus competidores, que facilite su supervivencia y optimice las utilidades empresariales.

Consecuentemente, se evidencia la importancia de realizar una investigación aplicada desde el contexto hotelero establecido en Ciudad Juárez, orientada a responder

¿Cuál es la incidencia de la orientación al mercado en la innovación?, y

¿Cuál es la incidencia de la innovación en la ventaja competitiva?

De tal forma que se contribuya con éste tipo de organizaciones en la identificación de sus áreas de oportunidad, además de facilitar la generación, protección y conservación de sus ventajas competitivas, no solo para enfrentar a sus competidores, sino para responder adecuadamente a las nuevas dinámicas de los mercados.

## **REFERENCIAS**

- Alarcón A. y Burnet I. (2008). Turismo rural en Cataluña, Estrategias empresariales, Revista Internacional de Sociología, Vol., 66.
- Alegría, T. (1992). La ciudad y los procesos transfronterizos entre México y Estados Unidos, Frontera norte, vol. 2 núm. 1, julio-diciembre de 1989.
- Álvarez L., Santos, M. y Vázquez, R. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España.
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. Revista Contaduría y Administración, UNAM, No. 209, abril-junio.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategicmanagementjournal, 14(1), 33-46.
- Artesi, I. (2002). Turismo, desarrollo local y redes. V Jornadas Nacionales de Investigación, Acción Turismo, Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Barbosa de Sousa, B. y Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos – Portugal. Vol. 21, pp.963-976.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Benavides, C. A. y Velasco, C. A. B. (1998). Tecnología, innovación y empresa. Anaya-Spain.
- Bustamante, J. (1989). Frontera México-Estados Unidos: reflexiones para un marco teórico. Frontera norte, 1 (1), 7-24.
- Chase, R. B., Aquilano, N. y Jacobs, R. (2009). Diseño de productos y servicios. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana Editores, S. A. de C. V., Duodécima Edición, Administración de operaciones, producción y cadena de suministros (pp. 93).
- Christensen C. y Raynor, M. (2003). Disruptive Growth Starts at the Top, Harvard

- Business School Publishing Corporation, *The Innovator's Solution* (pp. 8)
- Cuevas, T. y Velázquez, G. (2009). Problemática situacional del turismo en la frontera norte de México-EUA. Caso del noroeste de Chihuahua-suroeste de Nuevo México, *Colegio de la frontera norte, investigación turística*. Vol. 30.
- Cuevas, T. y Zizaldra, I. (2009). Red transfronteriza en turismo, Formación gestora caso Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica. *Revista de análisis turístico. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo*. No. 7, 1er Semestre 2009, pp. 22-38
- Danneels, E. (2004). Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda, *Journal Product Development & Management Association*, 2004; 21:246–258.
- Dávila T., Epstein M. y Shelton, R. (2005). Cartografía de la innovación, *Making Innovation Work*. Wharton School Publishing.
- De Castro, M. y López, N. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(3), 29-38.
- Díaz de Santos, E. (1997). La ventaja competitiva. Conceptos básicos. Ediciones Díaz de Santos, S. A., (pp. 6) Madrid, España.
- Díaz, A., De Cosío, G., Moye, G. y Fornelli-Laffon, F. (2012). Discharges for external injuries from a hospital in Ciudad Juarez, Mexico. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 31(5), 443-446.
- Freeman, C. y Pérez, C. (1988). Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. Pinter. Gobierno del Estado de Chihuahua. (2010-2016). Plan estatal de desarrollo. <http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sf/uploads/planestatal/PlanEstatadesarrollo2010-2016.pdf>. Recuperado 14, 07, 2012.
- González, B. D. (2007). La influencia de la innovación tecnológica, la orientación al mercado y el capital relacional en los resultados de las empresas de un sector de alta tecnología. Aplicación a la industria del software de México. Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad, Valencia, Esp.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17(S2), 109-122.
- Hernández, M. N., Ferrer, J. G. y Campdesuñer, R. P. (2005). Dimensiones esenciales de la satisfacción del cliente en hoteles. *Investigación y Marketing*. Cuba. No. 88.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West

Series in Business Policy and Planning. St. Paul.

Hotel Occupancy Tax. (2013). Hotel Occupancy Tax Receipts by city. Search Quarterly Hotel Occupancy Tax Receipts by city. [http://aixtcp.cpa.state.tx.us/hotel/hotelqtr\\_all.php](http://aixtcp.cpa.state.tx.us/hotel/hotelqtr_all.php). Recuperado 02,08,2013.

Hunt S. y Morgan R. (1995). The comparative advantage theory of competition. Journal of marketing, 59.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). SCNM Sistema de Cuentas Nacionales de México: Producto Interno Bruto por entidad federativa 2005-2009: año base 2003 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Segunda Versión. Consultado 05,10, 2012.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). (INEGI). <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx> Consultado 27 de Julio de 2013.

Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. The Journal of Marketing, 1-18.

Kohli, A., Jaworski, B. y Kumar, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. Journal of Marketing Research, 30 (4), pp. 467-477. Kotler, P. 1995, Manual de la mercadotecnia, 7ª edición Edit Prentice Hall.

Kotler, P. (1995). Manual de la mercadotecnia, 7ª edición Edit Prentice Hall.

Lamarca, I. (2007). Innovación y oportunidades de negocio en la empresa del siglo XXI. Recuperado día 20, enero de 2012, de la fuente [http://accid.org.mialias.net/revista/ARTICLES/RCD\\_6\\_NT4CAS.pdf](http://accid.org.mialias.net/revista/ARTICLES/RCD_6_NT4CAS.pdf).

Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. Journal of product innovation management, 23(1), 19-25.

Maycotte, E., Sánchez, E., Chávez, J. y García, G. (2010). El suelo urbano como mercancía policía de los gobiernos locales. IV Congreso Nacional de Suelo Urbano. Guanajuato. Diciembre. 2010.

Máynez, A. y Sarabia, C. (2012). Ciudad Juárez y El Paso: Vecinos cercanos por localización, ¿Socios estratégicos en el desarrollo competitivo de la región? Colegio de la Frontera Norte. Plan Estratégico y Transversal de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Frontera Norte. Diciembre 31, 2012.

Mazaira, C. A., Dopico, P. A. y González, V. E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. Universidad de Vigo.

Mora, C. (2008). Globalización, Género y Migraciones, Revista Polis, Universidad

Bolivariana de Chile, VOL. 7 N° 20.

Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia business review*, primer trimestre número 1. Grupo recoletos comunicación Madrid España.

Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54.

Navarro, M. (2001). Los sistemas nacionales de innovación: una revisión de la literatura. Documento de trabajo, del IAIF (Instituto de Análisis Industrial y Financiero) de la Universidad Complutense de Madrid.

Norval, J. (1936). La industria hotelera. En Eumed.net, La Industria Turística (pp. 68). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>.

OCDE y Eurostat. (2005). Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. Consultado 10 de Abril de 2013.

Orfila-Sintes, F. (2003). Determinantes de los tipos de innovación tecnológica en la actividad hotelera. *Universitat de les Illes Balears*.

Organización Mundial de Turismo. (2012). *Tourism High lights 2012 Edition*, España. <http://www2.unwto.org/es> Recuperado 15 de Junio de 2014.

Organización Mundial de Turismo. (2014). <http://www2.unwto.org/es>. Recuperado 26 de Junio de 2014

Payan, A. (2011). Ciudad Juárez: La tormenta perfecta. *Migración y seguridad: Nuevo desafío en México*, 127-143.

Pérez, C. (1991). El nuevo patrón tecnológico: microelectrónica y organización. Carrasqueño y Torres Ed. Tópicos de ingeniería de gestión, Editorial de Innovación Tecnológica, Caracas, Venezuela.

Plan estratégico de Cd. Juárez. (2003). *Diagnóstico Estratégico Económico: Juárez, Ciudad Industrial*. Recuperado 12- 03-2012.

Plan Estratégico de Juárez, A. C. (2003). *Perfil Socio-Económico de Juárez. Diagnóstico Estratégico Económico: Juárez, Ciudad Industrial*. <http://planjuarez.org/> Recuperado 15 de enero de 2013.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York, 1985.

Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Boston (MA), 235-256.
- Presidencia de la República. (2000-2006). Plan nacional de desarrollo. [http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/conevyt/plan\\_desarrollo.pdf](http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/conevyt/plan_desarrollo.pdf). Recuperado 10-03-2012.
- Presidencia de la República. (2007-2012). Plan nacional de desarrollo. <http://pnd.gob.mx/> <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/>. Recuperado 22-07-2012.
- Presidencia de la República. (2013-2018). Plan nacional de desarrollo. <http://pnd.gob.mx/>. Recuperado 14-11-2013.
- Pricewaterhouse Coopers México. (2009). Turismo. Pricewaterhouse Coopers International Limited. Recuperado 20-03-2012.
- Reich, R. (1992). Introduction, the national idea. Vintage books. The Work of Nations. (pp. 3). New York, N. Y. Vintage Press.
- Rial, B. A. (2008). Una aplicación metodológica para el estudio de la imagen de marca de un destino turístico. PASOS, Revista de turismo y patrimonio cultural. Vol. 6, Número 1.
- Rivas, A., Bustillo, S., Staines, E., Peña, L., Sandoval, L., Suárez, R., Terrazas, J., Hernández, J., Sandoval, L., Carrera, B. y Anguiano, L. (2007). Vías verdes en el norte de México: ruta turística Ciudad Juárez-La Junta, Chihuahua. Ciencia en la frontera, 67.
- Rodríguez, N. (1999). La innovación clave del éxito empresarial. Universidad de Vigo. La gestión de la diversidad: XIII Congreso.
- Stopford, J. (2001). Should strategy makers become dream weavers? Harvard Business Review. 2001 Jan-Feb. pp. 165-169. EEUU
- Suárez, F. (1994). La competitividad de las empresas, Chile. Estudios Públicos, Núm. 54.
- Teck-Yong, E. (2011). Six Sigma: insights from organizational innovativeness and market orientation. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 28.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug 1997).
- Tuominen, M. y Möller, K. (1996). Market orientation: a state-of-the-art review. Proceedings of the 25Th European Marketing Academy Conference, Budapest, Hungary, 1161-1181.

Ubeda, R. y Moslares, C. (2008). Innovando la innovación. Boletín económico de ICE N° 294228.

Walsh, M., Lynch, P. y Harrington, D. (2011). A capability-based framework for tourism innovativeness. Irish Journal of Management. Vol. 31, Issue 1.

## **TEORÍA DE COLAS: APORTES A LA ADMINISTRACIÓN**

### **QUEUING THEORY: CONTRIBUTIONS TO THE ADMINISTRATION**

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

#### **RESUMEN**

Se explican los aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia, siendo una investigación documental monográfica para ampliar la perspectiva teórica de la ciencia sobre la incidencia de las colas en las organizaciones y los márgenes de certidumbres de los decisores en los ámbitos organizacionales. Las unidades de estudio son documentos con información epistemológica y fundamento científico para la construcción de la teorización, cimiento a los aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia. La técnica es la revisión documental, siguiendo un muestreo teórico intencional, los instrumentos son fichas bibliográficas, textuales y mixtas; procurando hacer un inventario de investigaciones que muestran particulares enfoques sobre la teoría de colas. Se establecen las categorías: eficiencia del servicio, satisfacción del consumidor/cliente, asertividad/oportunidad de la toma de decisiones, engagement de los empleados, fidelización de los usuarios, sostenibilidad de la organización. Concluye en la importancia de establecer mecanismos de gestión de las colas, que generan retrasos en la satisfacción de los clientes e incremento de los costos de la organización.

**Palabras clave:** modelos de sistema de cola; gestión de tiempos espera; calidad del servicio; costos de espera.

#### **ABSTRACT**

The basic contributions of queuing theory to administration and management are explained, being a monographic documentary research to broaden the theoretical perspective of science on the incidence of queues in organizations and the margins of certainty of decision makers in the areas organizational. The study units are documents with epistemological information and scientific foundation for the construction of the theory, foundation for the basic contributions of queuing theory to administration and management. The technique is documentary review, following an intentional theoretical sampling, the instruments are bibliographic, textual and mixed files; trying to make an inventory of research that shows particular approaches to queuing theory. The categories are established: service efficiency, consumer/customer satisfaction, assertiveness/timeliness of decision-making, employee engagement, user loyalty, organization sustainability. It concludes on the importance of establishing queue management mechanisms, which generate delays in customer satisfaction and increase the costs of the organization.

**Keywords:** queuing system models, waiting time management, quality of service, waiting costs.

**JEL:** O310, M140

**Recibido:** 20 de febrero de 2022 **Aceptado:** 20 de abril de 2022

---

<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. Investigador del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo (UC), Carabobo – Venezuela. Adscrito a la Red de Investigadores Latinoamericanos en Administración y Gerencia (RILAYG). Dr. en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UC). <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. Investigadora del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo (UC), Carabobo – Venezuela. Adscrita a la Red de Investigadores Latinoamericanos en Administración y Gerencia (RILAYG). Dra. en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UC). <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 espera para la adquisición de un bien, la obtención de un servicio, satisfacer una necesidad, cumplir con un requerimiento es una situación recurrente en la vida moderna; incluso, el acceso a la información, la llegada de correos electrónicos, la ejecución de un comando de una aplicación. De ahí la importancia de la teoría de colas para la toma de decisiones administrativas y gerenciales, en tanto mecanismo de orientación y guía de los parámetros de acción que aseguren una gestión eficaz, eficiente y efectiva de los recursos de la organización, bien de organizaciones públicas, bien de organizaciones privadas.

Se busca que los gerentes que desarrollen el proceso de atención al público, productivo, económico o de cualquier naturaleza que requiera la atención de varios (persona o cosas) al mismo tiempo implementen sistemas que ayudan a gestionar los tiempos de espera. Es común buscar reducir la espera en las líneas de montaje, en las filas de atención al público, en la prestación de un servicio, de no hacerlo la espiral de costos se incrementa; es preciso encontrar la tasa óptima de servicio que haga factible minimizarlos junto a los costos de servicio, haciendo que el costo total no impacte negativamente en los balances financieros de las organizaciones.

Los modelos de líneas de espera que se han desarrollado han resultado muy eficientes en la gestión de los sistema de colas; apuntando a la eficiencia en la satisfacción del servicio requerido por el usuario o cliente, a la eficacia en lograr esa satisfacción por el servicio recibido en el menor tiempo de espera admisible, a la efectividad por el cumplimiento de los fines organizacionales. Equilibrando ambos factores en el mayor número de usuarios posibles para salvaguardar la reputación e imagen de la organización por la gestión de sus procesos y actividades; por consiguiente, la salud económico-financiera de la organización.

La gestión de las colas resulta fundamental para la estabilidad, sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones. Esto se debe a que mientras mayor sea la espera de un usuario para la satisfacción de la necesidad requerida, mayor será su tiempo invertido en esa espera interminable; lo que es una pérdida del tiempo que pudo haber

empleado en la consecución de otro objetivo. Situación que es aplicable en igual medida al proceso productivo, a la reparación de máquinas, a las líneas de montaje. Todos los eventos mostrados terminan afectando la efectividad de la empresa en términos de prestigio y económicos, por la ineficiencia del proceso de servicio o productivo.

En virtud de ello, la teoría de colas es el estudio matemático de las líneas de espera; la formación de filas ocurre siempre que la demanda efectiva de un servicio excede a la oferta efectiva. Las empresas toman decisiones con relación a la cantidad de servicios/bienes de que disponen o pueden ofrecer en un momento determinado, procurando la mayor escala de satisfacción viable. Es imposible fijar con exactitud el tiempo de llegada de los clientes; tampoco, es factible precisar cuánto tiempo se empleará para facilitar el servicio o cumplir con la entrega del bien. Convirtiéndose en un problema administrativo-gerencial de difícil respuesta para un decisor, sin las herramientas formativas, las competencias requeridas y la aplicación de modelos matemáticos de líneas de espera.

Tal situación, de hecho, es costosa para las empresas por variados motivos. Si se trata de organizaciones que atienden personas, trae pérdida de clientes y de prestigio; en tanto que los clientes al esperar en filas pagan un coste en incomodidad, cansancio, hastío y tiempo. Estos costos pueden generar varios hechos: reducción del número de clientes, incremento del ausentismo laboral, bajas médicas por estrés laboral, alta rotación de trabajadores, disminución del atractivo de la empresa tanto para trabajadores como para clientes o usuarios. Si se trata de organizaciones que atienden máquinas, también trae pérdida de clientes y de prestigio, aumento de los costos de producción y los gastos de mantenimiento, porque aumenta el número de operarios, embotellamiento del proceso productivo, inoperancia de la maquinaria, reducción de las tasas de producción.

De acuerdo con Render, Stair y Hanna (2018: 593), es necesario tener en cuenta que “El estudio de líneas de espera, llamado teoría de colas, es una de las técnicas de análisis cuantitativo más antiguas y que se utilizan con mayor frecuencia.” Debido a

que, las situaciones de espera en la atención del servicio, en la línea de producción, en la respuesta a un pedido siempre ha estado presentes en la gerencia como factor decisivo en la gestión de los recursos. Asimismo, agregan Render et al (2018: 300), “Los tres componentes básicos de un proceso de colas son las llegadas, las instalaciones de servicio y la línea de espera real.”

En tal sentido, la presente investigación pretende explicar las contribuciones básicas de la teoría de colas a las ciencias administrativas y a la praxis gerencial. Se debe decir que este estudio parte de la idea de abordar elementos básicos de primer orden de dicha teoría y sus implicaciones aludiendo, en todo momento y de manera transversal, a todo tipo de organizaciones, empresas productivas y de servicio, tanto públicas como privadas, siempre desde la perspectiva administrativo-gerencial.

Debido a lo anterior, tomando en consideración el hecho que las personas nunca terminan de acostumbrarse a esperas largas e incómodas mientras hacen numerosas y extensas filas. Adicionalmente, valorando y reflexionando sobre las actuales tendencias organizacionales y de los sistemas humanos, es significativo poder gestionar de manera exitosa la reducción de los tiempos de espera y de esa manera contribuir, en alguna medida, a la generación de satisfactores en la población que contribuyan a reducir el estrés, tanto laboral como social, y, a su vez, reducir los niveles de tensión laboral.

A lo que es necesario agregar aumentar el número de clientes o usuario debido a la naciente reputación por presentar menores tiempos de espera en la prestación del servicio o satisfactor. Adicionalmente, permite reducir el ausentismo laboral, pues el ambiente se torna agradable y el clima laboral se vuelve motivador e inspirador, favoreciendo el espíritu colaborativo y de servicio. Lo que viene a contribuir a una menor rotación de los trabajadores, a la par que la empresa, organización o institución se va convirtiendo de a poco en atractiva para trabajadores y clientes o usuarios.

Uno de los factores clave de éxito –de las organizaciones, empresas e instituciones–, es el aprovechamiento del tiempo y los recursos en procura del mejoramiento continuo

y de la optimización de procesos y productos para satisfacer las necesidades de los consumidores y usuarios; lo que se traduce en una demanda sostenida para las satisfacción rápida, cuando no inmediata de las necesidades y expectativas. Es por ello que las filas generan molestias, siendo un factor de frustración que atenta contra el desarrollo sostenible, el bien común y la felicidad social.

En virtud de todas las consideraciones anteriores, la investigación que se propone busca responder a la pregunta: ¿cuáles son los aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia? Para ello se plantea como objetivos: explica los aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia, a partir, primero de su descripción y después de la comprensión de tales aportes.

## **BASES TEÓRICAS**

Los modelos de líneas de espera que se han desarrollado han resultado muy eficientes en la gestión de los sistema de colas, apuntando: a la eficiencia en la satisfacción del servicio requerido por el usuario o cliente, a la eficacia en lograr esa satisfacción del servicio en el menor tiempo de espera posible, a la efectividad, equilibrando ambos factores en el mayor número de usuarios posible para salvaguardar la reputación e imagen de la organización por la gestión de sus procesos y actividades. Por consiguiente, la salud económico-financiera de la organización.

La gestión de las colas resulta fundamental para la estabilidad, sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones. Esto se debe a que mientras mayor sea la espera de un usuario para la satisfacción de la necesidad requerida mayor será el lapso invertido en esa espera; lo que es una pérdida de tiempo que puede emplear en la consecución de otro objetivo. Termina afectándose la efectividad y el prestigio de la empresa y a la larga en términos económicos por la ineficiencia del proceso.

El estudio de las colas proporciona tanto una base teórica del tipo de servicio que se puede esperar de un determinado recurso –tecnológico, financiero, administrativo, gerencial, comercial, cualquiera otra naturaleza–, como la forma en que dicho recurso puede ser diseñado para proporcionar un determinado grado de servicio a sus clientes.

De ahí que Cao (2002) las define como el estudio matemático del comportamiento de líneas de espera; se presentan cuando clientes llegan a un lugar demandando un servicio a un servidor, el cual tiene cierta capacidad de atención. Si el servidor no está disponible inmediatamente y el cliente decide esperar, entonces se forma en la línea de espera. Por eso, para Torres (2020) son modelos estadísticos para obtener información, como: factor de utilización del sistema, número de personas en fila, tasa de llegadas, tasa de servicio, entre otros elementos; teniendo un impacto positivo en los parámetros de estudio, disminuyen la longitud de la cola y el tiempo que el cliente espera para recibir el servicio; además, aumentó significativamente la capacidad del sistema para atender las demandas, haciendo el proceso operativo más eficiente.

En virtud de ello, la teoría de colas es el estudio matemático de las líneas de espera; la formación de filas ocurre siempre que la demanda efectiva de un servicio excede a la oferta efectiva. Las empresas toman decisiones con relación a la cantidad de servicios/bienes de que disponen o pueden ofrecer en un momento determinado, procurando la mayor escala de satisfacción viable. Es imposible fijar con exactitud el tiempo de llegada de los clientes; tampoco, es factible precisar cuánto tiempo se empleará para facilitar el servicio o cumplir con la entrega del bien. Convirtiéndose en un problema administrativo-gerencial de difícil respuesta para un decisor, sin las herramientas formativas y las competencias requeridas.

En esa línea Carro y González (2015: 1) explican que “Las líneas de espera se forman a causa de un desequilibrio temporal ente la demanda de un servicio y la capacidad del sistema para suministrarlo.” Teniendo siempre que un cliente puede ser un ser vivo o un ser inanimado, caso de personas, objetos, maquinarias para su mantenimiento, mercancías para ser dispuestas en contenedores que deben ser embarcados y movilizados o mercancías que deben estar dispuestas para cubrir los inventarios de las empresas; su atención debe ser rápida y eficiente para evitar las colas o líneas de espera.

Debido a que, tal situación es costosa para la empresa, trae pérdida de prestigio y de clientes; los clientes al esperar pagan un coste en incomodidad, cansancio, hastío y

tiempo. Estos costos pueden generar varios hechos: reducción del número de clientes, incremento del ausentismo laboral, bajas médicas por estrés laboral, alta rotación de trabajadores, disminución del atractivo de la empresa tanto para trabajadores como para clientes. En tal sentido, para Moskowitz y Wright (1993) los objetivos de la teoría de colas consisten en: primero, identificar el nivel óptimo de capacidad del sistema que minimiza su coste global; segundo, evaluar el impacto que las posibles alternativas de modificación de la capacidad del sistema tendrían en el coste total del mismo; tercero, establecer un balance equilibrado, es decir óptimo, entre las consideraciones cuantitativas de costes y las cualitativas de servicio; cuarto, hay que prestar atención al tiempo de permanencia en el sistema o en la cola: la paciencia de los clientes depende del tipo de servicio específico considerado y eso puede hacer que un cliente abandone el sistema.

De ahí que, Domínguez, Domínguez y Torres (2016) expliquen que todos los modelos o sistemas que devienen de la teoría de colas o de líneas de espera tienen esencialmente dos propósitos: por un lado, buscan disminuir los tiempos de espera de los usuarios y de la organización, lo que repercute en la reducción de costos operativos y funcionales de la propia empresa y el consiguiente ahorro de recursos. Por otro lado, estos modelos, apuntan a la, de acuerdo con Serra (2002: 124), “minimización de los costes totales de funcionamiento del sistema”, lo cual redundaría en la efectividad de funcionamiento y operatividad de la organización.

Empero se debe considerar que ambos propósitos son contradictorios, conflictivos y hasta paradójicos. Para García y Grupo ROGLE (2016) la complicación deviene de la necesidad de incremento de recursos (operarios, taquillas, personal, entre otros) que significa disminuir los tiempos de espera, lo que se traduce, a su vez, en más costos globales de producción. En otras palabras, las incertidumbres asociadas a la inversión recurrente se hacen presentes, además de la incidencia que pueden tener en la eficiencia o ineficiencia del servicio prestado. Adicionalmente, enfatiza Torres (2020), cuando las líneas de espera están formadas por personas se hace en extremo difícil determinar los tiempos de espera; por la volubilidad y variabilidad de las personas en sus procesos de toma de decisiones.

Carro y González (2015) revelan que se pueden utilizar sistemas de colas para modelar procesos en los cuales los clientes van llegando, esperan su turno para recibir el servicio, reciben el servicio y luego se marchan. Es por ello que afirman que los sistemas de colas pueden definirse mediante cinco componentes: uno, la función de densidad de probabilidad del tiempo entre llegadas; dos, la función de densidad de probabilidad del tiempo de servicio; tres, el número de servidores; cuatro, la disciplina de ordenamiento en las colas; cinco, el tamaño máximo de las colas.

## **METODOLOGÍA**

Es una investigación documental monográfica de naturaleza científica; se aspira hacer una revisión amplia y profunda de la literatura existente y a partir de ahí ampliar la comprensión sobre los aportes a la teoría de cola a la administración y gerencia a objeto de mejorar la eficiencia de los procesos, ampliando las certidumbres de los decisores en los diferentes niveles organizacionales. La reflexión crítica sobre los contenidos revisados, el análisis de la documentación recabada, la valoración del soporte teórico recaudado posibilita la construcción de una teorización propia, que apunta al desarrollo de nuevos aportes de la teoría de colas a la administración y la gerencia. Se debe a la necesidad de ampliar las perspectivas de acción, gestión, decisión de administradores y gerentes ante la multiplicación de las situaciones de espera, demora en la entrada a las líneas de producción, de atención del servicio; debido a que, las decisiones sobre el manejo y gestión de las líneas de espera producen grandes debates en las organizaciones, pues la relación costo/beneficio de las filas influye sobre los rendimientos, la productividad y competitividad empresarial.

En ese sentido, es una investigación documental monográfica. Para Arias (2012: 30), conlleva “el desarrollo amplio y profundo de un tema específico.” En ese orden, es una monografía de investigación de naturaleza científica. Señala Corona (2015: 66) su interés “es revelar, demostrar y argumentar con evidencia lógica y razonable la realidad científica de un hecho, a través de otros hallazgos relacionados con la temática estudiada.” Se trata de demostrar la incidencia e influjo de las filas en la dinámica organizacional, los costos añadidos que se generan asociados a los inconvenientes

que engendran, que entorpecen la marcha productiva, el desempeño eficiente de las personas y el cumplimiento de los fines organizacionales. A juicio de Corona (2015: 66) “la integración, organización y evaluación de la información teórica y empírica existente sobre un problema, [permite] explicar argumentos novedosos que aún no se han abordado en lo anterior y sustente teorías o refutar las ya existentes.”

Es una investigación de tipo explicativo. El propósito de esta investigación es generar una teorización básica sobre la teoría de colas desde la perspectiva de la administración como ciencia y de la gerencia como praxis que enriquezca el conocimiento necesario para facilitar el proceso de toma de decisiones que asegure la gestión eficiente de los procesos productivos, administrativos, comerciales y humanos. La idea fuerza es comprender, entender y aprehender la dinámica operacional de las líneas de espera y a partir de ahí generar una explicación que facilite la comprensión del proceso. Al mismo tiempo, allane la formación gerencial de administradores y gerentes en aspectos matemáticos, administrativos y gerenciales de amplia influencia en la superación de los cuellos de botella de las colas con la mayor eficacia, eficiencia y, por ende, efectividad.

El desarrollo de la teorización propuesta en esta investigación se realiza en tres etapas: primera, describir los aportes de la teoría de colas, se hace una indagación en los documentos que analizan la materia y a partir de ahí se genera una categorización de los aspectos más resaltantes y que permitan una develación de los elementos que conforman tales categorías; segunda, persigue comprender los aportes de la teoría de colas a la administración y la gerencia; el desarrollo y fundamentación de las categorías develadas posibilita darles contenido, como categorías decisivas en el proceso de toma de decisiones gerenciales; tercera, explicar los aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia, develados y comprendidos los aportes es momento de explicarlos y ejemplificarlos; de manera de hacerlos factibles y palpables dentro de las ciencias administrativas y gerenciales.

Las unidades de estudio son los documentos contentivos de información epistemológica y aportaciones con fundamentación científica que permiten la

construcción de la teorización. En la investigación documental monográfica las fuentes de información serán secundarias, para Tancara (1993: 102) “emite información de referencia, es decir, remite a otra fuente de información”. Los documentos que brindan información sobre las colas como fenómeno gerencial que debe ser administrado y gestionado, son las fuentes de información, allende de su pertinencia por ser obras de investigaciones científicas o de recopilación académica que muestran particulares perspectivas, enfoques o visiones sobre la teoría de colas.

Lo anterior califica como el criterio de inclusión de las fuentes de información; tal criterio trae a colación la necesidad de un muestreo no probabilístico intencional, es imposible abarcar todos los documentos que han tratado o tratan el objeto de interés y su número es indeterminado. El muestreo no probabilístico intencional ofrece la oportunidad de agrupar, categorizar y separar la información a partir de su tratamiento; siendo el criterio de pertinencia, los documentos que enlazan el fenómeno con las ciencias administrativas y gerenciales. Se emplea la revisión documental como técnica de recolección, la Figura 1 detalla el proceso.

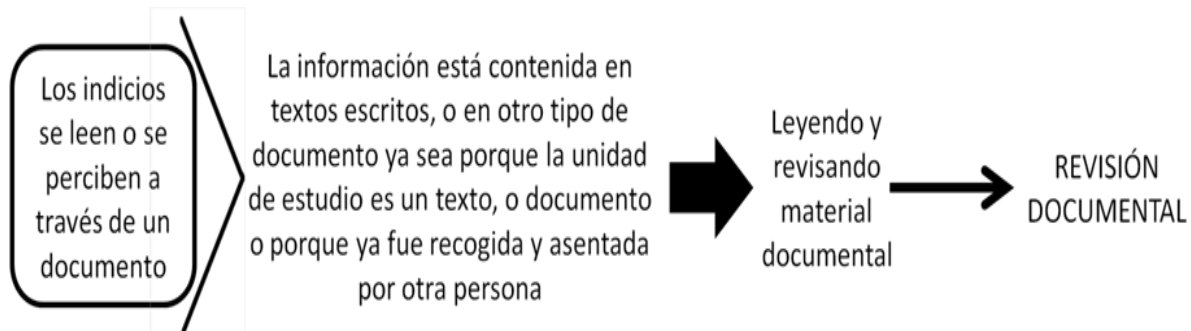


Figura 1 Técnica de la revisión documental

Fuente: Adaptación Hurtado (2010, p.772).

Los instrumentos con los que se cuenta para la realización de la investigación son fichas de diversa índole: fichas bibliográficas, fichas textuales y fichas mixtas; en estas, plantea Sabino (2014: 187) se conjugan “información textual y de libre creación del investigador”. La validez de las fichas viene dada por la rigurosidad, pertinencia, pulcritud y claridad en su elaboración; adicionalmente, solo registran y condensan

información, no se emplean para la evaluación de contenidos. Con respecto a la validez y confiabilidad de las fichas mixtas, Rizo (2015: 30) manifiesta que “es la manera de imprimirle posteriormente un orden y una coherencia interna al pensamiento propio”; asegurando la certidumbre de la información, así como la ordenación de las ideas para su inscripción en las categorías que orientan el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, la reflexión crítica sobre los contenidos revisados, el análisis de la documentación recabada, la valoración del soporte teórico recaudado posibilita la construcción de una teorización propia, con una perspectiva particular, que apunta al desarrollo de nuevos aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia. Ello se debe, en gran parte, a la necesidad de ampliar las perspectivas y opciones de acción, de gestión, de decisión de los administradores, de los gerentes y de los tomadores de decisiones a la hora de enfrentar esta problemática tan compleja y con profundas repercusiones en la rentabilidad, estabilidad y sostenibilidad de las organizaciones. Más cuando las sociedad humanas se complejizan cada vez más y son más las situaciones que generan espera, contratiempo, demora en su arribo o entrada bien a las líneas de producción, bien a las líneas de respuesta, bien a la atención del servicio.

## RESULTADOS

La valoración de las fichas bibliográficas permite establecer los resultados que se detallan en la Tabla 1. Se muestra al autor o autores del documento, su año de publicación y título.

Tabla 1 Documentos sobre teoría de colas referenciados

N°	Autor o Autores	Año	Título
1	Torres, L.	2020	Aplicación de la teoría de colas en una central de servicios asistenciales para minimizar el tiempo de espera de los clientes en línea
2	Contento, M.	2019	Estadística con aplicaciones R
3	Bereiker	2018	Automatización del ensamblaje de 50 modelos diferentes de motores
4	García, Ch. y Oscar, A.	2018	Teoría de redes
5	López, E. y Joa, L.	2018	Teoría de colas aplicada al estudio del sistema de

## Teoría de colas: aportes a la administración.

N°	Autor o Autores	Año	Título
			servicio de una farmacia
6	Render, B., Stair, R. y Hanna, M.	2018	Métodos cuantitativos para los negocios
7	Santiago, H.	2017	Teoría de colas o de líneas de espera
8	Vallejos, Y., Alfonso, P. y Mariño, S.	2017	Teoría de colas. Propuesta de un simulador didáctico
9	Arista, J.	2016	Aplicación de la teoría de colas al problema de atención al cliente para la optimización del número cajeros en ventanillas en la organización BCP
10	Campos, L.	2016	Investigación de operaciones Teoría de colas
11	García, J. y Grupo ROGLE	2016	Aplicando teoría de colas en dirección de operaciones. Departamento
12	Ingeniería de Sistemas	2016	Provisión de QoS - CCNA1 V5 - CISCO C1
13	Carro, R. y González, D.	2015	Administración de operaciones
14	Gestión de Operaciones	2015	Simulación de una Línea de Espera M/M/1 (Teoría de Colas) en Excel
15	Carro, R.	2014	Investigación de operaciones en administración
16	Villalobos, J.	2014	Fenómenos de espera: experiencia
17	Jaime, J.	2013	Teoría de líneas de espera en el sector avícola para el diseño de muelles de despacho
18	Peraza, F.	2013	Introducción a la teoría de colas y su simulación
19	Taha, H.	2012	Investigación de operaciones
20	Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J. y Kipp, M.	2011	Métodos cuantitativos para los negocios
21	Caba, N., Chamorro, O. y Fontalvo, T.	2011	Toma de decisiones a través de la investigación de operaciones
22	Hieller, F. y Lieberman, G.	2010	Introducción a la investigación de operaciones
23	De La Fuente, D. y Pino, R.	2007	Teoría de las líneas de espera. Modelos de cola
24	Gómez, F.	2008	Aplicación de teoría de colas en una entidad financiera: herramienta para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente
25	Equipo Vértice	2007	Dirección de operaciones
26	Marrero, F., Asencio, J., Abreu, R., Orozco, R. y Granela, H.	2006	Herramientas para la toma de decisiones: la teoría de colas
27	Quesada, V. y Vergara, J.	2006	Análisis cuantitativo en WINQSE
28	Fonollosa, J., Sallán, J. y Suñe, A.	2005	Métodos cuantitativos de organización industrial II
29	Winston, W.	2005	Investigación de operaciones. Aplicaciones y algoritmos. Volumen II
30	Edelman, A.	2004	De colas y esperas, mitos y verdades
31	Leandro, G.	2004	Líneas de espera: teoría de colas. Curso métodos cuantitativos
32	Martínez, M.	2004	Teoría de colas
33	Vega, J.	2004	Diseño e implementación de una herramienta para la enseñanza y el aprendizaje de la teoría de cola
34	Zaragoza, A.	2004	Teoría de cola
35	Cao, R.	2002	Introducción a la simulación y a la teoría de colas
36	Rodríguez, R. y Gámez, A.	2002	Investigación operativa. Teoría, ejercicio y práctica con ordenadores

N°	Autor o Autores	Año	Título
37	Serra, D.	2002	Métodos cuantitativos para la toma de decisiones (con aplicaciones en el ámbito sanitario)
38	Gross, D. y Harris, C.	2001	Métodos cuantitativos de organización industrial
39	Rincón, L.	2001	Investigación de operaciones para ingenierías y administración de empresas
40	Sarabia, Á.	1996	La investigación operativa
41	Moskowitz, H. y Wright, G.	1993	Investigación de operaciones

Fuente: Elaboración propia (2022).

Se ficharon, revisaron y analizaron cuarenta y un (41) documentos que tenían como objeto un tratamiento administrativo – gerencial de la teoría de colas y las posibles líneas de acción para su manejo y gestión. A partir de los planteamientos encontrados en estos documentos emergieron un conjunto de categorías que permitieron agrupar y codificar la información encontrada en los documentos; tales categorías se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2 Categorías emergentes

Categoría	Documento	Cita
Eficiencia del servicio	Todos los revisados	El estudio de las colas es importante porque proporciona tanto una base teórica del tipo de servicio que podemos esperar de un determinado recurso, como la forma en la cual dicho recurso puede ser diseñado para proporcionar un determinado grado de servicio a sus clientes. (Santiago, 2017, párr. 3).
Satisfacción del consumidor o cliente	Todos los revisados	La satisfacción en el servicio es la clave para que las organizaciones puedan posicionarse en el mercado ya que actúa como un diferenciador ante la competencia y aumenta probabilidad en que más consumidores nuevos quieran adquirir el servicio y los existentes regresen. (Torres, 2020, p. 21).
Asertividad y oportunidad de la toma de decisiones	Todos los revisados	Se trata de La planificación de la capacidad [que] está relacionada con las decisiones que afectan los niveles apropiados de centros, equipos y personal para atender una determinada demanda. (...)En general, el objetivo es la maximización de la utilización de recursos de equipos de capital o la minimización de las ineficiencias y atrasos en la prestación de servicios (Serra, 2002, p. 19).
Engagement o compromiso de los empleados	Torres; López y Joa; Render, Stair y Hanna; Arista; Carro; Taha; Anderson, Sweeney, Williams, Camm y Kipp;	Resulta de vital importancia que tanto los que estudian el mercado, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la

Categoría	Documento	Cita
	Equipo Vértice; Marrero, Asencio, Abreu, Orozco y Granela; Serra; Rincón.	satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente. (Arista, 2016, p. 1).
Fidelización de los usuarios	Torres; Bereiker; García y Oscar; López y Joa; Render, Stair y Hanna; Santiago; Vallejos, Alfonzo y Mariño; Arista; Campos; Carro y González; Carro; Villalobos; Jaime; Anderson, Sweeney, Williams, Camm y Kipp; Taha; Caba, Chamorro y Fontalvo; De La Fuente y Pino; Equipo Vértice; Marrero, Asencio, Abreu, Orozco y Granela; Fonollosa, Sallán y Suñe; Leandro; Martínez; Vega; Zaragoza; Rodríguez y Gámez; Cao; Serra; Gross y Harris; Moskowitz y Wright; Sarabia; Rincón	El desempeño general de un negocio se explica en parte por el comportamiento de sus clientes, en tanto sean leales y generen recomendaciones positivas. Este comportamiento está relacionado con el nivel de satisfacción demostrado por los clientes respecto a los productos y servicios adquiridos. Está (...) comprobado que la satisfacción de clientes, como evaluación más genérica de la calidad, depende de la diferencia entre la percepción que forman los clientes acerca del desempeño operativo y las expectativas iniciales respecto al mismo desempeño. Esta percepción es afectada típicamente por el funcionamiento o desempeño efectivo del producto o servicio en cuestión, y por el proceso por medio del cual dicho bien haya sido adquirido, consumido, y experimentado. (Edelman, 2004, p. 54).
Sostenibilidad de la organización	Todos los revisados	El modelo (...) [debe permitir] evaluar estas dos variables de forma que los clientes esperen un tiempo prudencial sin que la empresa sacrifique eficiencia en la utilización de sus recursos. (Gómez, 2008, p. 60). Una de las metas del análisis de colas es encontrar el mejor nivel de servicio para una organización. (...) Los gerentes deben manejar el equilibrio entre el costo de dar un buen servicio y el costo del tiempo de espera del cliente. Esto último podría ser difícil de cuantificar. (Render et al., 2018, p. 500).

Fuente: Elaboración propia (2022).

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de las fichas mixtas se pueden establecer disertaciones que ayudan al proceso de teorización. En tal sentido, explicar los aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia inicia con la consideración que uno de los mayores dilemas de la economía es satisfacer necesidades infinitas con recursos escasos, por ello es inevitable que vaya a presentarse la espera, por varias razones: los primeros en

llegar accederán primero a los recursos, la llegada de demandantes es continua lo que incrementa la presión sobre los recursos. El estudio de las líneas de espera proporciona tanto una base teórica del tipo de servicio que se puede esperar de un recurso –tecnológico, financiero, administrativo, gerencial, comercial–, como la forma en que dicho recurso puede ser diseñado para proporcionar un servicio a los clientes. Así, los elementos de las colas son: uno, lugar, instalaciones de servicio, líneas telefónicas y talleres de reparación. Dos, llegadas, el número de clientes que llegan a las instalaciones de servicio para solicitarlo, adquirirlo, usarlo o servirse. Tres, tasa de servicio, capacidad de servicio que tiene la organización.

Continuando con la explicación, se puede decir que los sistemas de colas son modelos que pueden representar cualquier sistema en donde los trabajos, usuarios, demandantes o clientes llegan buscando un servicio y salen después que dicho servicio haya sido realizado, la atención haya sido prestada o la necesidad haya sido satisfecha. Se pueden modelar los sistemas de éste tipo bien como colas sencillas, bien como un sistema de colas interconectadas –red de colas–. No obstante, los modelos de teorías de cola que se diseñen deben tomar en cuenta el efecto que produce la conducta humana en el comportamiento del sistema; debido a que, se pueden presentar los siguientes casos: uno, un cliente puede cambiarse de una línea de espera a otra pensando que reducirá su tiempo de espera; dos, unos clientes pueden evitar formar una línea de espera al presumir anticipadamente una demora apreciable en la línea de espera; tres, unos usuarios pueden renunciar o dejar de esperar luego de estar un tiempo en la fila pensando que ha pasado mucho tiempo o la espera es aún mayor.

Se agrega la disciplina de cola, que indica el orden según el cual los clientes van siendo atendidos; existen varias modalidades, las cuales dependen del tipo de bien o de servicio que facilite la organización. Así se tiene que: los supermercados utilizan el método de servir primero al cliente que ha llegado antes a la caja o servicio de cobro, las salas de emergencia de los hospitales emplea el criterio de atender al paciente que tiene comprometida su vida en lo inmediato, una fotocopidora puede atender primero al que tenga menor trabajo, esto es: entra primero el que tenga que hacer menos

fotocopias.

Render, Stair y Hanna (2018: 502) desarrollan la explicación al establecer que la disciplina de la cola se relaciona con “regla con la cual los clientes que están en la línea van a recibir el servicio.” Así, se cuenta como varias disciplinas, a saber:

Primeras entradas, primeras salidas (PEPS), también llamada FIFO (*first in first out*, por sus siglas en inglés), que adicionalmente puede ser denominada FCFS (*first come first served*, por sus siglas del inglés y traducen: primero en llegar, primero en ser servido); lo cual deviene del tipo de organización de la cola.

Últimas entradas, primeras salidas (UEPS), conocida como LIFO (*last in first out*, por sus siglas en inglés), también conocida como LCFS (*last come first served*, por sus siglas del inglés, que traducen último en llegar, primero en ser atendido). Esta disciplina procura atender primero al cliente que ha llegado el último; lo cual es consecuencia del tipo de organización que permite el surgimiento de la cola, propia de los inventarios de productos perecederos, de larga duración o de caducidad prolongada.

Selección aleatoria de servicio (SAS), que además recibe el nombre de (RSS) (*random selection of service*, por sus siglas en inglés). A esta disciplina también se le llama SIRO (*service in random order*, por sus siglas del inglés, que significan servicio en orden aleatorio), implica la selección del o de los clientes que son y serán atendidos de forma aleatoria; esta también es producto del tipo de organización por la cual se origina la cola. En la Figura 2 se muestran en conjunto los diferentes tipos de disciplina en las colas.

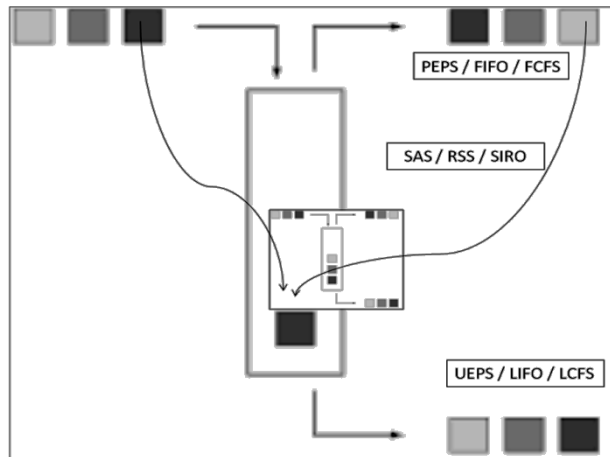


Figura 2 Disciplina en las colas

Fuente: Render, Stair y Hanna (2018, p.502).

Otro elemento que cabe mencionar, refiere Taha (2017), es el comportamiento de los usuarios, clientes o demandantes en las colas; debido a que,

Los clientes pueden cambiarse de una cola más larga a una más corta para reducir el tiempo de espera, pueden desistir del todo de hacer cola debido a la larga tardanza anticipada, o salirse de una cola porque han estado esperando demasiado. (p.595).

Esto hace pensar en los costos asociados a las colas, para Anderson y otros (2013), se tiene que existen: primero, costo de espera, debido a que esperar significa desperdicio de algún recurso activo que bien se podría aprovechar en otra cosa. Segundo, costo de servicio, asociado a la compra de las instalaciones de servicio, así como los gastos de ponerlas en uso, caso de gastos de mantenimiento y personal. Tercero, sistema de costo mínimo o costos totales del sistema de servicio.

Hay que tomar en cuenta que tasas bajas de servicio normalmente darán lugar a largas colas y costos de espera muy altos. Conforme aumenta el servicio disminuyen los costos de espera, pero aumenta el costo de servicio; entonces, el propósito es encontrar el balance adecuado para que el costo total sea el mínimo. Se obtiene de la suma de los dos costos anteriores –de espera y de servicio–, el resultado es una función de costos totales del sistema en función de su capacidad.

En razón de tales componentes se hace imprescindible precisar que, arguyen

Rodríguez y Gámez (2002: 164), “La densidad de probabilidad del tiempo entre llegadas describe el intervalo de tiempo entre llegadas consecutivas.” En otras palabras, mediante un proceso de observación se registra la llegada de cada cliente a la organización, entre cada anotación se debe indicar la hora de arribo para establecer su ocurrencia y, a partir de ahí, establecer la intermitencia de llegada de cada usuario. Lo mismo debe hacerse con la salida de los clientes demandantes de los servicios de la organización, para medir la eficacia, eficiencia y efectividad del servicio o atención prestada o del bien producido. Tal como se muestra en la Figura 3.

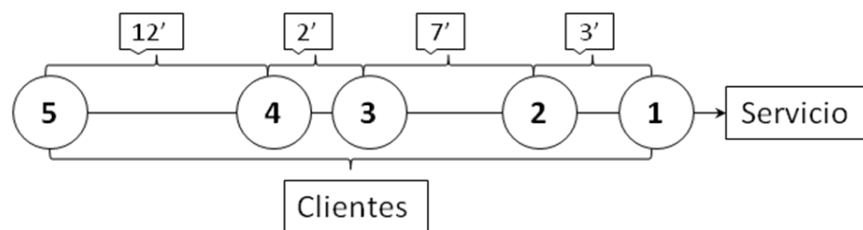


Figura 3 Esquema de densidad de tiempo de llegada

Fuente: Elaboración propia (2022).

La función de densidad de probabilidad del tiempo empleado en prestar servicio se explica porque cada cliente requiere cierta cantidad de tiempo, el que precise el servidor para realizarlo. Así, el tiempo de servicio requerido por cada cliente es tiempo de trabajo activo para el servidor y varía entre un cliente y otro, las necesidades del cliente varían y dependen de sus circunstancias y contextos. Ejemplo: en la caja de un supermercado un cliente puede presentar un carro lleno de artículos y el próximo traer únicamente una lata de refresco, los tiempos de servicio varían notablemente entre un cliente y otro en función del número de artículos. Se detalla en la Figura 4.

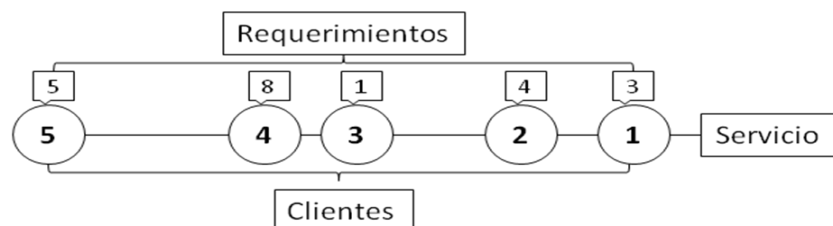


Figura 4 Esquema de densidad de tiempo de servicio

Fuente: Elaboración propia (2022).

El número de servidores es otro elemento a considerar para propender a la efectividad de la gestión de las colas y se explica a través de los ejemplos siguientes: muchos bancos tienen una sola cola larga para todos sus clientes y cada vez que uno de los cajeros se libera el cliente que se encuentra primero en la cola se dirige a la caja que ha quedado libre; a este sistema se le denomina sistema de cola multiservidor. En otros bancos cada cajero tiene su propia cola; en este caso se tiene un conjunto de colas independientes de un solo servidor. Se visualizan en la Figura 5.

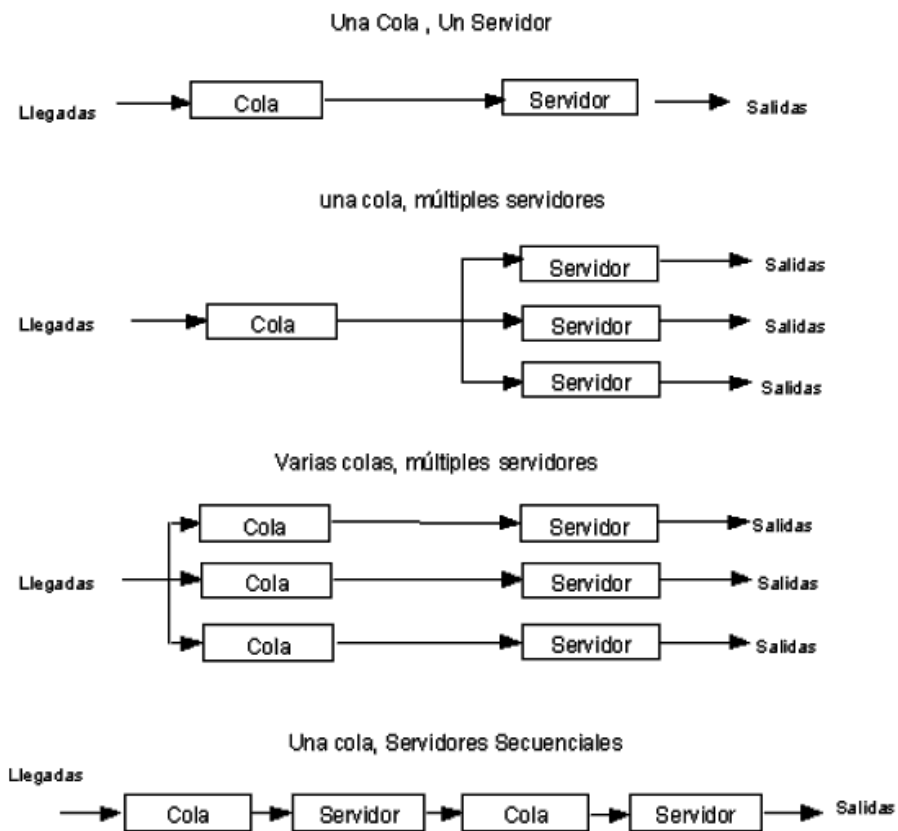
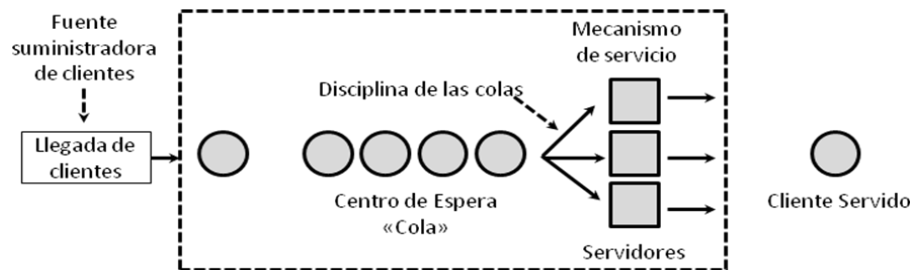


Figura 5 Tipos de colas con número de estaciones

Fuente: Adaptación de Caba, Chamorro y Fontalvo (2011, p.109).

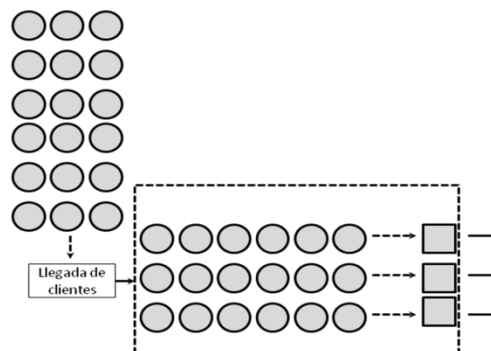
En términos de la eficiencia del servicio, la satisfacción del cliente, la fidelización de los usuarios y la sostenibilidad de la organización es fundamental valorar el mecanismo de servicio en la gestión de las colas; este es entendido, aseguran Hieller y Lieberman (2021: 710), como “El tiempo que transcurre desde el inicio del servicio para un cliente hasta su terminación en una estación”; se refleja en la Figura 6.



Fuente: Adaptación de Villalobos (2014, párr.3).

Figura 6 Mecanismo de servicio de las colas

Para finalizar la explicación que da cuerpo a la teorización es necesario mencionar la capacidad de la cola, según Santiago (2017: párr. 24), remite “Es el máximo número de clientes que pueden estar haciendo cola (antes de comenzar a ser servidos).” Ello se debe, fundamentalmente, a que los espacios, instalaciones, unidades estructurales o los lugares que se tengan previstos para que alberguen las colas tienen una capacidad de alojamiento finita o limitada. Esto influye decisivamente en el tamaño de las colas, pudiéndose tomar varias acciones: una, limitar la entrada al recinto; dos, establecer cuotas de recepción; tres, priorizar la admisión para la recepción de clientes o usuarios. De ahí que se tiende a ver las colas en el mundo real como finitas, situación frecuente, común e, incluso, obligatoria en la atención al público en recintos cerrados durante la pandemia de Covid-19. Se reseña en la Figura 7.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 7 Capacidad de las colas

Otro factor lo apunta Sarabia (1996) al indicar que cuando la cola se compone de objetos inanimados que esperan algún tipo de procesamiento, el problema es básicamente económico, cuánto equipo hay que comprar y otras preguntas similares;

en cambio, cuando la cola está formada por personas que esperan un servicio, el problema tiene aspectos psicológicos además de los económicos, que son bastante difíciles de cuantificar. Asimismo, se habla que para las líneas de espera que están formadas por seres humanos las rigen las Leyes de Harper:

Primera Ley: No importa en qué cola se sitúe: La otra siempre avanzará más rápido.

Segunda Ley: Y si se cambia de cola, aquella en la que estaba al principio empezará a ir más deprisa.

## **CONCLUSIONES**

Al describir los aportes básicos de la teoría de colas se entiende la necesidad de establecer mecanismos de gestión de las líneas de espera, que generan retrasos en la satisfacción de las necesidades de los clientes, cumplir con los requerimientos de los demandantes y atender a los usuarios. Estas situaciones van generando costos económicos, financieros, humanos, reputacionales que terminan afectando la estabilidad y sostenibilidad de las organizaciones en el mediano y largo plazo. Adicionalmente, las colas son situaciones que, dependiendo del área o ámbito donde ocurran, pueden distorsionar, entorpecer e, incluso, detener el proceso productivo; pues, la espera por componentes, partes o recursos para la continuidad de la marcha productiva detiene y ralentiza el proceso generando pérdidas tangibles e intangibles, que pueden llegar a ser incalculables por su impacto presente y futuro.

En ese sentido, comprender los aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia pasa por asumir la importancia de evitar los cuellos de botella que son las colas o líneas de espera interminables, en todo caso, reducir al mínimo su existencia. El éxito de una empresa depende del servicio que brinda al cliente, de ahí que sea muy importante el tiempo que se demora la persona en realizar una operación dentro de ésta y, en tal sentido, debe ser el más corto posible, sin que ello implique no realizar a cabalidad la actividad o sin que este no le engendre satisfacción al cliente. Pero, al mismo tiempo, debe implicar rapidez y efectividad para la organización de modo de garantizar rentabilidad y continuidad de uso. Por eso, es

imprescindible que los modelos de colas ayuden a encontrar el balance entre rapidez, solución y rentabilidad.

Explicar los aportes básicos de la teoría de colas a la administración y la gerencia da la posibilidad de establecer que los modelos de líneas de espera son útiles para determinar cómo operar un sistema de colas de la manera más efectiva, eficaz y eficiente posible. Además, estos modelos permiten determinar si proporcionar demasiada capacidad de servicios para operar el sistema implica costos excesivos sin generar problemas; pues, no contar con suficiente capacidad de servicio puede incrementar la espera, el tiempo perdido del cliente, el prestigio de la empresa, a los clientes mismos. Por eso se puede afirmar que los modelos permiten encontrar un balance adecuado entre el costo de servicio y la cantidad de espera que debe presentar una organización para garantizar rentabilidad y eficiencia.

La teoría de colas es una gran ayuda para la toma de decisiones administrativas, el tener muchos clientes esperando en cola algún servicio, por largo tiempo, tiende a hacer que esos clientes se pierdan o decepcionen de la organización. De ahí, que al plantear los modelos de colas se puede analizar de forma precisa el rendimiento del sistema. La teoría de las colas no resuelve el problema de los tiempos de espera que se pueden generar en una organización cualquiera; pero, contribuye con la información que se requiere para tomar las decisiones concernientes, prediciendo algunas características sobre la línea de espera: probabilidad que se formen y el tiempo de espera promedio, por mencionar sólo dos características.

Si se emplea el concepto de clientes internos en la organización de la empresa, asociándolo a la teoría de las colas, existe un acercamiento al modelo de organización empresarial o filosofía justo a tiempo, en la que se trata de minimizar el costo asociado a la ociosidad de recursos en la cadena productiva. La teoría de colas es preciso que se convierta en elemento decisivo en los procesos de toma de decisiones óptimas. No basta con conseguir información sobre el comportamiento del sistema de colas, sino hacer que esa información recabada y analizada sea una herramienta decisional. Existen casos en donde la población potencial del sistema es finita, la cola de la

disciplina no es PEPS o FIFO la tasa de servicio depende de las personas en la cola y las distribuciones de las llegadas no tienen una probabilidad de ocurrencia en un periodo establecido; en estos casos los modelos tienden a ser incompatibles. De ahí, la necesidad de ampliar los parámetros de estudio que contemplen elementos de tipo subjetivo y cualitativo, mejorando su utilidad para la toma de decisiones gerenciales.

Allí es donde son fundamentales las categorías: eficiencia del servicio, la satisfacción del cliente, la asertividad de la toma de decisiones, el compromiso de los empleados, la fidelización de los usuarios y la sostenibilidad de la organización; porque orientan al gerente y facilitan la toma de decisiones. Reconocer que son parámetros concomitantes que deben perseguirse en conjunto para asegurar la rentabilidad de la organización. Además, facilitan que la organización pueda gestionar rápidamente los cuellos de botellas y corregir problemas asociados a las esperas recurrentes, tanto en los empleados como en los clientes, pasando por la propia organización en su conjunto.

## REFERENCIAS

- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J. y Kipp, M. (2013). Quantitative methods for business. 12ma. Ed. 11va. Ed. Cengage Learning. United States of America.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Ed. Episteme. Caracas.
- Bereiker. (2018). Automatización del ensamblaje de 50 modelos diferentes de motores. En: <https://www.bereiker.com/es/linea-de-ensamblaje-de-motores/>. [Consulta: Mayo, 20 de 2021].
- Caba, N., Chamorro, O. y Fontalvo, T. (2011). Toma de decisiones a través de la investigación de operaciones. En: <https://1library.co/document/nq740ddq-villalobos-oswaldo-chamorro-altahona-tomas-jose-fontalvo-herrera.html>. [Consulta: Abril, 13 de 2021].
- Campos, L. (2016). Investigación de operaciones Teoría de colas. En: [https://www.slideshare.net/laura\\_campos07/teoria-de-colasmodelommc?from\\_action=save](https://www.slideshare.net/laura_campos07/teoria-de-colasmodelommc?from_action=save). [Consulta: Mayo, 19 de 2021].
- Cao, R. (2002). Introducción a la simulación y a la teoría de colas. Netbiblo, S.L. La Coruña.

- Carro, R. (2014). Investigación de operaciones en administración. Universidad de Mar de Plata. Argentina.
- Carro, R. y González, D. (2015). Administración de las operaciones. Universidad Nacional de Mar del Plata – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mar del Plata.
- Contento, M. (2019). Estadística con aplicaciones en R. Utadeo. Santa Fe de Bogotá. En:  
[https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field\\_attached\\_file/libro\\_estadistica\\_con\\_aplicaciones\\_en\\_r\\_def\\_ago\\_11.pdf](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/libro_estadistica_con_aplicaciones_en_r_def_ago_11.pdf). [Consulta: Mayo, 19 de 2021].
- Corona, J. (2015). Uso e importancia de las monografías. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas. 34, (1), 64-68. En:  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubinbio/cib-2015/cib151g.pdf>. [Consulta: Mayo, 23 de 2021]
- De La Fuente, D. y Pino, R. (2007). Teoría de las líneas de espera. Modelos de cola. Universidad de Oviedo – Servicio de Publicaciones. Oviedo, España.
- Domínguez, G. Didáctica, Domínguez, A. y Torres, J. (2016). Didáctica y Aplicación de la administración de operaciones. Contaduría y administración. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México.
- Edelman, A. (2004). De colas y esperas, mitos y verdades. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM (Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo). 7, 1, 55-66. En: <http://www2.um.edu.uy/aedelman/doc/De%20colas%20y%20esperas.pdf>. [Consulta: Mayo, 30 de 2021]
- Equipo Vértice. (2007). Dirección de operaciones. Publicaciones Vértice. España.
- Fonollosa, J., Sallán, J. y Suñe, A. (2005). Métodos cuantitativos de organización industrial II. 2da. Ed. Centro de Publicaciones de Campo Norte. Barcelona, España.
- García, Ch. y Oscar, A. (2018). Teoría de redes. En:  
<https://www.slideshare.net/MaberyRivera/teora-de-redes-teora-de-colas?fromaction=save>. [Consulta: Mayo, 19 de 2021].
- García, J. y Grupo ROGLE. (2016). Aplicando teoría de colas en dirección de operaciones. Departamento de Organización de Empresas Universidad Politécnica de Valencia. En:  
<http://personales.upv.es/jpgarcia/LinkedDocuments/Teoriadecolasdoc.pdf>. [Consulta: Septiembre, 16 de 2021]
- Gestión de Operaciones. (2015). Simulación de una Línea de Espera M/M/1 (Teoría de

- Colas) en Excel. En: <https://www.gestiondeoperaciones.net/lineas-de-espera/simulacion-de-una-linea-de-espera-mm1-teoria-de-colas-en-excel/>. [Consulta: Mayo, 19 de 2021].
- Gómez, F. (2008). Aplicación de teoría de colas en una entidad financiera: herramienta para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente. Revista Universidad EAFIT. 44, (150), 51-63. En: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/154>. [Consulta: Octubre, 31 de 2021]
- Gross, D. y Harris, C. (2001). Métodos cuantitativos de organización industrial. Departamento de organización de empresas. Colombia.
- Hieller, F. y Lieberman, G. (2021). Introduction to Operations Research. 11va. Ed. Educación McGraw-Hill. Londres.
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Ediciones Quirón. Caracas.
- Ingeniería de Sistemas. 2016. Provisión de QoS - CCNA1 V5 - CISCO C1En: <http://www.ingenieriasystems.com/2016/07/provision-de-qos-ccna1-v5-cisco-c1.html>. [Consulta: Noviembre 18 de 2021].
- Jaime, J. (2013). Teoría de líneas de espera en el sector avícola para el diseño de muelles de despacho. En: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11013/L%EDneas%20de%20espera.pdf;jsessionid=D70660A589123E8C32F1A2600A3B832A?sequence=1>. [Consulta: Octubre, 18 de 2021].
- Leandro, G. (2004). Líneas de espera: teoría de colas. Curso métodos cuantitativos. En: <http://www.auladeeconomia.com>. [Consulta: Abril, 15 de 2021].
- Marrero, F., Asencio, J., Abreu, R., Orozco, R. y Granela, H. (2006). Herramientas para la toma de decisiones: la teoría de colas. Universidad Central de las Villas. Santa Clara, Cuba.
- Moskowitz, Herbert y Gordon P. Wright. (1993). Investigación de Operaciones. Prentice-Hall. México.
- Quesada, V. y Vergara, J. (2006). Análisis cuantitativo en WINQSE. Universidad de Cartagena. Cartagena.
- Render, B., Stair, R. y Hanna, M. (2018). Métodos cuantitativos para los negocios. 13. Ed. Pearson / Prentice Hall. México.
- Rincón, L. (2001). Investigación de operaciones para ingenierías y administración de empresas. FERIVA y Universidad Nacional de Colombia. Palmira, Colombia.
- Rizo, J. (2015). Técnicas de investigación documental. Universidad Nacional Autónoma

- de Nicaragua – Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Nicaragua. En: <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>. [Consulta: Mayo, 19 de 2021].
- Rodríguez, R. y Gámez, A. (2002). Investigación operativa. Teoría, ejercicio y práctica con ordenadores. Universidad de Cádiz – Servicio de Publicaciones. Cádiz.
- Sabino, C. (2014). El proceso de investigación. 10ma Ed. 1ra. Reimp. Editorial Episteme, Guatemala, C.A. Guatemala.
- Santiago, H. (2017). Teoría de colas o de líneas de espera. En: <https://www.emprendices.co/teoria-colas-lineas-espera/>. [Consulta: Abril, 16 de 2021].
- Sarabia, Á. (1996). La investigación operativa. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. España.
- Serra, D. (2002). Métodos cuantitativos para la toma de decisiones (con aplicaciones en el ámbito sanitario). Fundación BBV. Bilbao, España.
- Taha, H. (2017). Operations research: an introduction, 10ma. Ed. Pearson. Londres.
- Taha, H. (1995). Investigación de operaciones. 5ta. Ed. Alfaomega. México.
- Taha, H. (2012). Investigación de operaciones. 9na. Ed. Pearson Educación. México.
- Tancara, C. (1993). La investigación documental. Temas sociales. 17, 91-106. En: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29151993000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008). [Consulta: Mayo, 19 de 2021].
- Torres, L. (2020). Aplicación de la teoría de colas en una central de servicios asistenciales para minimizar el tiempo de espera de los clientes en línea. Trabajo de grado. Universidad Católica de Colombia. En: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24865/1/536253%20Torres%20Robayo.pdf>. [Consulta: Mayo, 19 de 2021].
- Vega, J. (2004). Diseño e implementación de una herramienta para la enseñanza y el aprendizaje de la teoría de cola.
- Villalobos, J. (2014). Fenómenos de espera: experiencia. En: <https://jimmysblogspot.wordpress.com/2014/10/22/fenomenos-de-espera-experiencia/>. [Consulta: Abril, 13 de 2021].
- Winston, W. 2005. Investigación de operaciones. Aplicaciones y algoritmos. Volumen II. 4ta. Ed. Internacional Thomson Editores S.A. México.
- Zaragoza, A. (2004). Teoría de cola. Vol. 31, Issue 1. En: [http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/evalua/teoria\\_de\\_cola.pdf](http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/evalua/teoria_de_cola.pdf). [Consulta: Abril, 13 de 2021]

## **REDES DE COLABORACIÓN Y CONFIANZA PARA LA PERDURABILIDAD DE LOS NEGOCIOS FRENTE AL COVID-19**

NETWORKS OF COLLABORATION AND TRUST FOR THE LASTING OF BUSINESS  
IN THE FACE OF COVID-19

**Ibáñez, Neyda Mercedes<sup>1</sup> Pérez, Jesús<sup>2</sup> Castillo Oropeza, Rubén Argenis<sup>3</sup>**  
**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo determinar los elementos para la constitución de redes de colaboración como una de las dimensiones del capital social, a fin de contar con herramientas que le permitan ser competitivas y perdurables. La investigación se ubica en el paradigma positivista con métodos cuantitativos. Entre los elementos que se destacan para la constitución de redes son: la fijación de objetivos de la red, establecer cuáles serán los valores compartidos, la selección adecuada de sus miembros, el fomento y apertura de nuevos canales de comunicación tecnológica, la exención de cargas tributarias y el flujo de caja.

**Palabras clave:** redes de colaboración, confianza, capital social, perdurabilidad, competitividad.

### **ABSTRACT**

The objective of the research is to determine the elements for the constitution of collaboration networks as one of the dimensions of social capital, in order to have tools that allow it to be competitive and durable. The research is located in the positivist paradigm with quantitative methods. Among the elements that stand out for the constitution of networks are setting the objectives of the network, establishing what the shared values will be, the appropriate selection of its members, the promotion and opening of new channels of technological communication, the exemption of tax burdens and cash flow.

**Keywords:** collaboration networks, trust, social capital, durability, competitiveness.

**JEL:** O330, L140

**Recibido:** 20 de febrero de 2022 **Aceptado:** 20 de marzo de 2022

---

<sup>1</sup> Profesora Titular de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Coordinadora general del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de FACES-UC. Doctora en Ciencias Gerenciales. Investigadora Senior del CIDPyMESMicro y acreditada PEII-ONCTI. <https://orcid.org/0000-0003-4954-0676>, Correo electrónico: [nibanez@uc.edu.ve](mailto:nibanez@uc.edu.ve).

<sup>2</sup> Doctorando del programa de ingeniería industrial de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Ingeniero. Formador de líderes en gestión comercial, activista de prácticas organizacionales positivas, Universidad de Oriente Anzoátegui-Venezuela. <https://orcid.org/0000-0002-3692-2993>, Correo electrónico: [jesusrperez@gmail.com](mailto:jesusrperez@gmail.com).

<sup>3</sup> Investigador del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de FACES-UC. Investigador Senior del CIDPyMESMicro y acreditado PEII-ONCTI. Doctor en Ciencias Gerenciales. Director METALCON, C.A., Venezuela. <https://orcid.org/0000-0003-1545-5211>, Correo electrónico: [ruben.castillo70@gmail.com](mailto:ruben.castillo70@gmail.com).

## INTRODUCCIÓN

Los decretos de cuarentena de mediados de marzo de 2020, que emitieron la gran mayoría de los gobiernos del mundo, debido a la pandemia del Covid-19, implicó el confinamiento de gran parte de la población laboral mundial en sus hogares, potenciando el desbalance preexistente de las economías, principalmente las de los países emergentes.

La consecuencia inmediata de esta cuarentena fue el surgimiento de una crisis mundial demostrado en el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020) con mayor intensidad en los sectores industriales potencialmente de mayor dinamismo, con mayor capacidad de empleo y tecnológico, en el que se ha evidenciado según los informes de la Banco Mundial (2020); BID (2020); CEPAL (2020) rupturas en la cadena de suministro por la lejanía de los proveedores, influido por la pérdida de confianza de la continuidad en la cadena de suministro, lo cual puede desfavorecer en tener una posición de dominio en el mercado y contar con una estructura de empresa sólida que le permitirá permanecer en el largo plazo.

Venezuela, no escapa a esta problemática, y por ello la confianza y redes de colaboración entre negocios, los cuales toman relevancia según los estudios del Banco Mundial (2020) al reconocer cómo el capital social permite a los ciudadanos movilizar recursos y lograr metas comunes: “sirve de mecanismo de seguro para los pobres que no tienen acceso a las alternativas del mercado. Por tanto, es importante facilitar la formación de nuevas redes cuando las antiguas se están desintegrando” (p.5)

Para Putnam (1993) el capital social está definido como: los aspectos de la organización social, referentes a la confianza, las normas y las redes de cooperación o de colaboración entre empresas, los cuales permiten mejorar la eficiencia de una sociedad, pues se hacen presentes las acciones coordinadas y la cooperación en beneficio del colectivo.

En consecuencia, el capital social permite a las personas ampliar sus oportunidades y capacidades (Sen, 2000) y disminuir la vulnerabilidad, pero no opera solo como único

capital. Para Bordieu (1986), la cantidad de capital social que posee una empresa, va a depender de la capacidad en las conexiones, relaciones, obligaciones y redes de cooperación, con la posibilidad de expansión y crecimiento, que tenga con otros, a corto o largo plazo, para alcanzar beneficios, así como mayores y mejores oportunidades en la reproducción del capital económico y cultural; dependiendo de la confianza, las normas sociales cooperativas, las estrategias de vinculación empleadas, y el acceso a la información.

En este sentido, el activo capital social no reemplaza a los activos económicos, laborales, ni el papel de las políticas públicas y del mercado. Se requieren capital natural, físico, humano, institucional, tecnológico y financiero para salir adelante.

Ante esto, se precisan estudios en nichos de oportunidades: mercado, oportunidades de empleo, baja segregación social y baja discriminación, pero nada de esto, según Escalante (2020) será suficiente si no se toma en cuenta la importancia del capital social como herramienta necesaria para seguir sobreviviendo a esta pandemia.

Las redes de cooperación ofrecen ventajas al permitir según los estudios de Medina (2017) ajustar su oferta a las condiciones del mercado ya que al poseer menores costos fijos y encontrarse más cercanas al consumidor, pueden posicionarse frente a los cambios de la demanda. Es decir su flexibilidad y adaptabilidad representan una ventaja competitiva, ya que pueden con mayor facilidad identificar y apropiarse de nichos de mercados.

Sin embargo, es preocupante, dado el contexto que viven en la actualidad las organizaciones y dada la importancia o los beneficios que trae consigo las redes de colaboración, no se está considerando una herramienta, que puede ser de mucha utilidad para fortalecer objetivos de estas empresas, y como se manifestó anteriormente, puede desfavorecer en tener una posición de dominio en el mercado y contar con una estructura de empresa sólida que le permitirá permanecer en el largo plazo.

De hecho, una medición del Índice de Confianza Industrial (ICI), elaborada por

CONINDUSTRIA (2020), calcula las percepciones que tienen los industriales en cuanto al comportamiento de las ventas, producción e inventarios en sus empresas, relacionándolo con un disminuido capital social, indicando así las pocas probabilidades existentes, en caso de que decidan aumentar o no su inversión en recursos productivos en el corto plazo.

Con un entorno poco estimulante para las empresas, la desconfianza se mantiene entronizada entre los industriales, lo cual permea en las intenciones particulares para la inversión y el endeudamiento. Para el primer trimestre 2020 CONINDUSTRIA resalta en su medición, que Venezuela presenta un ICI de -26,3% comparado con Brasil, vecino cuya medición arroja 63,5%.

Mediciones como la anterior, evidencian bajas expectativas y poca confianza en la recuperación de las condiciones del sector industrial, en lo que respecta a la producción, la inversión y todo el sistema económico nacional cargado de incertidumbre, como expresó Escalante (2020) éstos son aspectos ligados a un deficiente capital social.

Por ello, esta crisis de desconfianza por parte de los empresarios, que dificulta la creación de redes de colaboración constituye el objetivo principal de la presente investigación, el cual busca determinar los elementos para la constitución de redes de colaboración como una de las dimensiones del capital social, a fin de contar con herramientas que le permitan ser competitivas y perdurables.

La conformación de redes de colaboración ofrecen múltiples beneficios, y éstas están integradas por un grupo de personas y/o instituciones que se conjugan para lograr un objetivo común, son varias las personas que intervienen para generar las ideas, aprovechar sinergias, adquirir poder de negociación frente a los compradores y proveedores, aprovechar economías de escalas, entre otros.

## **HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

En la investigación abordada se formuló la hipótesis general y a su vez las específicas

de cada evento de estudio. A continuación, se presentan en el Cuadro 1 cada una de ellas, asociadas a las redes de colaboración y confianza para la perdurabilidad de los negocios frente al covid-19.

Cuadro 1 Hipótesis de la investigación

---

<b>Hipótesis General</b>
H1: Es más probable que quienes participan en redes ricas en capital social actúen sobre la base de los intereses compartidos entre los miembros de la red, que en beneficio de personas extrañas a ésta

---

<b>Hipótesis Específicas</b>
H1.1: Las empresas confían en quienes participan como miembros de la red, generando capital social sobre la base de los intereses compartidos
H1.2: Las empresas confían en quienes no participan como miembros de la red, sin intereses compartidos.

---

Fuente: Elaboración propia (2021).

## **BASES TEÓRICAS**

El intercambio en los mercados de empresa a empresa, en lo sucesivo B2B por sus siglas en inglés, se caracteriza por las relaciones entre organizaciones, sin llegar a un consumidor final, en el sector industrial según Sánchez (2020), como parte de los objetivos de los oferentes en este tipo de mercado se busca lograr la fidelización de los compradores, un creciente cuerpo de literatura enfatiza la influencia de las relaciones sociales entre ellas la confianza, en los términos y el nivel de las transacciones económicas Robison, Malone, Oliver, Bali, & Winder (2020).

Utilizando datos primarios sobre los motivos de intercambio económico, representados en investigaciones de Uhlaner (1989); Gui and Sugden (2005); Becchetti, Pelloni y Rossetti (2008); y Bruni y Stanca (2008), Robison y Ritchie (2010) Oliver y Robison (2017) este estudio apoya la noción de que las transacciones económicas a menudo dependen de motivos relacionados con las relaciones sociales, que frecuentemente se pasan por alto en el análisis económico tradicional.

En relación con lo antes planteado, el intercambio con síntesis de la relaciones se muestran en la Tabla 1, la cual describe la esencia de la propuesta social. Los cuatro cuadrantes de la Tabla 1: (I), (II), (III), y (IV) se trazan cuatro tipos de intercambios

incluidos en la síntesis.

Los tipos de objetos intercambiados en columnas etiquetadas intercambios de mercancías e intercambios de bienes relacionales. Se representan relaciones alternativas que puede existir entre personas que intercambian mercancías y relaciones bienes en filas etiquetadas como relaciones sociales ricas y relaciones de plena competencia como existiría entre extraños (Mastroeni 2017).

Tratar los intercambios en los cuadrantes I, II y IV como si ocurrieran en cuadrante II llevaría a inferir que los agentes se están comportando de manera predecible irracional. Se enfatiza que al reconocer la naturaleza distintiva de los intercambios en los cuadrantes I, III y IV, se puede explicar el comportamiento observado que difiere de intercambios previstos en el cuadrante II.

Tabla 1 Caracterización de las relaciones que influyen en los términos y el nivel de intercambio y la naturaleza de los bienes intercambiados

	Intercambios de productos básicos	Intercambios de bienes relacionales
Relaciones sociales ricas	(I) Intercambio de personas ricas en relaciones sociales. Los términos de comercio en productos básicos y bienes relacionales se alteran en comparación con los términos de intercambio entre extraños	(II) Intercambios de bienes relacionales dentro de redes ricas en capital social
Relaciones a distancia entre extraños	(III) Intercambios de productos básicos entre desconocidos en términos de intercambio determinado por las impersonales las fuerzas del mercado	(IV) Intercambios entre extraños cuando el comprador o el vendedor (o ambos) ven el objeto de su intercambio con valor de apego

Fuente: Elaboración propia a partir de Robison et.al (2020)

Cómo las relaciones influyen en los términos y el nivel de intercambio y la naturaleza de los bienes intercambiados, se ejemplifica en la tabla 1, la cual captura la esencia de los intercambios que incluyen ambos productos básicos y bienes relacionales entre personas en redes ricas en relaciones y extraños.

Otra representación, se muestra en la figura 2, el eje vertical mide los valores de las

mercancías incluidas en el intercambio, mientras que el eje horizontal mide los bienes relacionales incluidos en el intercambio.

La representación incluida en la Figura 2 para compradores y vendedores representa combinaciones de mercancías y bienes relacionales valorados por igual. Si no se incluyen bienes relacionales en el intercambio, no hay términos de intercambio, para productos aceptables tanto para el comprador como para el vendedor porque el mínimo precio de venta es mayor que el precio de oferta máximo del comprador.

Sin embargo, cuando relacional los bienes mayores que OE y menores que OG se incluyen en el intercambio, luego hay precios de los productos básicos representados por la línea vertical entre los dos isoutilidad líneas que serían aceptables tanto para compradores como para vendedores.

Además, si es suficiente cantidad de bienes relacionales incluidos en el intercambio, mayor que OG, entonces el vendedor está dispuesto a ofrecer el bien al comprador como regalo. Si uno intentara describir los términos y el nivel de intercambio informando únicamente los productos intercambiados.

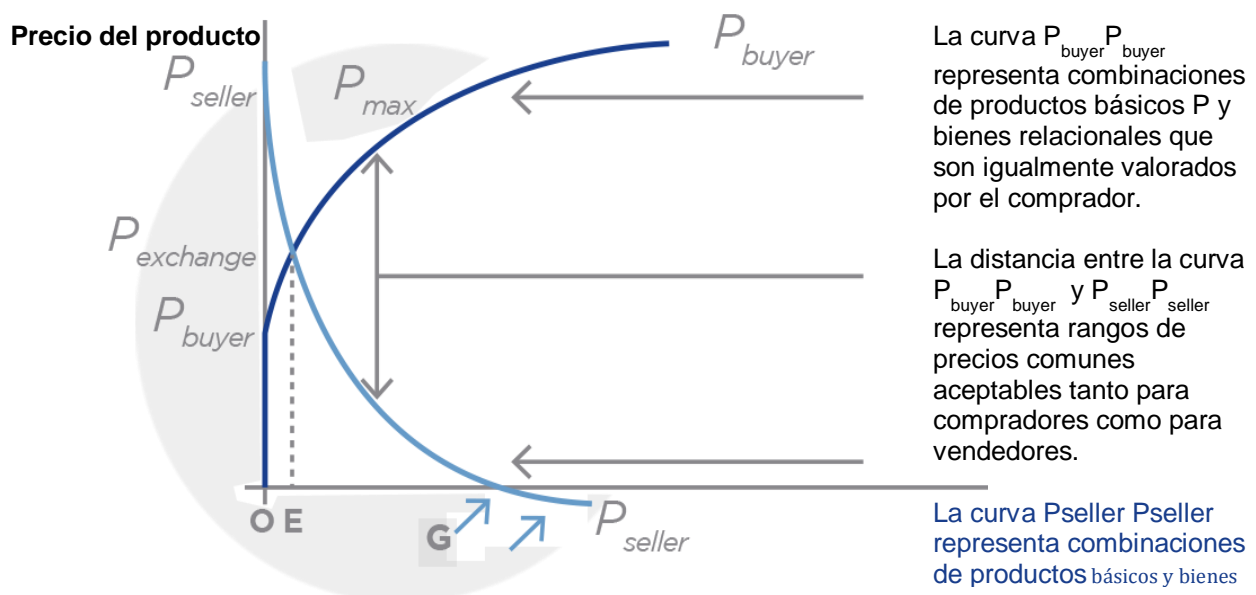


Figura 2 Isocuantas y anomalías del intercambio económico

Fuente: Elaboración propia basada en Robison et al (2020)

Se debe considerar intercambios en los que los bienes relacionales entre compradores y vendedores no son simétricos.

Por ejemplo, suponiendo que el vendedor recibió bienes relacionales OG, mientras que el comprador recibió solo bienes en el intercambio, en este caso, el precio de oferta máximo del comprador medido en el eje vertical sería igual a  $P_{\text{buyer}}$ , mientras que el precio de venta mínimo del vendedor sería cero, un regalo.

Desde  $P_{\text{buyer}} > 0$ , un precio  $P$  mutuamente aceptable tal que existe  $0 < P < P_{\text{comprador}}$  y se produce el intercambio.

## **METODOLOGÍA**

Para confirmar la relación entre las redes de colaboración y confianza para la perdurabilidad de los negocios frente al covid-19 se utilizó el método de la comprensión holística en el tipo confirmatorio, pues se sustenta en la formulación de hipótesis y la verificación entre la relación de los eventos de estudios formulados.

El objetivo de esta investigación fue determinar los elementos para la constitución de redes de colaboración como una de las dimensiones del capital social, a fin de contar con herramientas que le permitan ser competitivas y perdurables.

En tal sentido, este trabajo posee un enfoque epistemológico mixto, el cual de acuerdo con Ochoa, Nava & Fusil (2020), alude a un tipo de investigación que acopla métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de disponer de las ventajas de ambos, minimizar los inconvenientes, y conseguir un estudio más completo o detallado sobre un fenómeno determinado, propio de las ciencias empíricas (naturales), así como las asociadas al comportamiento del hombre en la sociedad (sociales).

En relación con lo anterior, a continuación se especifican las fases ejecutadas en este estudio:

En una primera fase se aplicó el enfoque Positivista, el cual según Hernández y Mendoza (2018), se caracteriza por buscar los hechos o causas de los fenómenos, con

independencia de los estados subjetivos de las personas que se encuentran cercanas, permitiendo obtener una visión de la realidad, como un espacio estable y estructurado, donde se relacionan los factores causales que afectan una determinada situación.

Se agrega que el enfoque Positivista, está asociado a la investigación cuantitativa, que según Villamar (2015), hace uso de la medición de lo observado, por la vía de la estadística y la matemática, valiéndose de la relación que existe entre los planteamientos, para obtener resultados que pueden ser considerados como generalizaciones relacionadas con la teoría.

En este sentido, el quehacer intelectual implicó la entrevista a través de plataformas tecnológicas de comunicación y ubicado como un observador directo, y con ello poder realizar una construcción objetiva de la realidad multidimensional, incierta y compleja, con respecto a cuatro unidades de estudio, y conformada por empresas que están ubicadas en el municipio San Diego del Estado Carabobo.

Sólo están registradas siete empresas de productos químicos básicos, según información suministrada por la Cámara de Pequeños-Medanos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC); se consideraron criterios expuestos por Hurtado (2012).

En cuanto al origen de los datos, la investigación se sitúa en un diseño de campo, pero es de hacer notar que éstas no serían todas, porque existe la posibilidad de que hayan empresas que no estén registradas en la Alcaldía del municipio, es decir no poseen patente de Industria y Comercio a pesar de que cuentan con un Registro de Comercio.

Dada las características de la investigación y el número señalado con anterioridad de las empresas en el municipio se considera aplicar la entrevista semiestructurada a cuatro (4) empresas (a los gerentes o propietarios) seleccionadas intencionalmente de las siete que aparecen registradas en los archivos de CAPEMIAC; es de hacer notar que se hará sólo una entrevista a cada gerente de las empresas en estudio.

Según la perspectiva de temporalidad, el estudio se encuentra en un diseño transeccional contemporáneo, Hurtado (2012) “el interés del investigador se centra en

estudiar el evento en un momento único en el tiempo” (p. 694).

En tal sentido, la investigación abordada se basó en un único momento del tiempo, en este caso en el presente y por esa razón es contemporáneo.

En cuanto a la amplitud del foco se basó en un diseño univariable, Hurtado (2012) explica que, “esos diseños se caracterizan porque la recolección de datos está focalizada en un único evento, ya sea para describirlo, compararlo, analizarlo, explicarlo...” (p, 695).

En este caso, tratándose de una investigación confirmatoria, se trabajó con una variable independiente; competencias gerenciales y una variable dependiente; la gestión de proyectos. Por consiguiente, el grado de intervención del investigador sobre los eventos de estudio, Hurtado (2012) manifiesta que, este criterio solo se aplica a las investigaciones de nivel integrativo, particularmente a las confirmatorias y evaluativas y pueden ser no experimental, cuasiexperimental y experimentales” (p, 696).

La presente investigación es de tipo confirmatoria, con diseño no experimental. Considerado como aquel en el cual el investigador, a pesar de querer verificar hipótesis, no tiene la posibilidad de manipular las variables (Hurtado, 2012).

## **RESULTADOS**

Para la conformación de redes de cooperación, se comenzó con preguntas referentes al cuadro de mando integral, en unión a las 3p (personas, procesos y productos), el cual se puede sintetizar en las personas en conjunto al aprendizaje organizacional, en éstos el 85% de los encuestados manifiestan que para aumentar el grado de confianza es necesario tener el control de la selección de sus miembros integrantes de la red, y el 65% cree en los talleres de formación vinculando el intercambio de la red con las instituciones educativas para tal fin.

El 80% considera que se debe instrumentar mecanismos para el fortalecimiento de valores como un plan constante, que permita el compromiso en asumirlo por parte de sus integrantes, valores asociados con la confianza, el respeto, trato igualitario,

admisión de responsabilidades, mantener promesas, perseverancia, ética, justicia.

Es importante para el 90% de los encuestados, la definición de objetivos comunes para el funcionamiento de la red, estos objetivos deben estar definidos desde el principio, para disminuir el grado de desconfianza entre los miembros de la red, y como parte de la perspectiva de procesos, sobre cuáles serán los propósitos de la misma, definiendo en detalle el plan de acción para alcanzar estos objetivos considerando auditorías y supervisión de logros ajustados a la realidad actual

El 100% considera imprescindible la apertura de canales e instrumentos para los procesos de comunicación tecnológica con los clientes, asesorías y otros relacionados a la venta de los productos, y generación de confianza en los clientes.

Igualmente el 100% considera el fomento de los procesos de comunicación a los grupos más significativos de actores sociales, donde estarían incluidos el estado, sector privado, los círculos de investigación científica y otros.

En la perspectiva financiera, el 85% de éstas materializan gran parte de las transacciones económicas, mercantiles y financieras, sobre las exenciones a cargas tributarias, y por otro lado, sobre la base de pagos en dineros disponibles en el mismo momento de la transacción.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Entonces, la importancia de las redes de colaboración como capital social reside en la inmediatez de sus resultados, de lo perentorio o lo contundente y concluyente de sus transacciones para proveer sus soluciones, debido a la capacidad de intercambio, otorgando a las transacciones capacidad de pago y, por lo tanto, de compra de bienes y servicios, conformando finalmente, por esta vía, los mercados de contado, o mercado spot, en los cuales se adquieren miles de millones de bienes y se ejecutan miles de contratos de servicios alrededor del mundo a cambio del pago en dinero efectivo (flujos financieros).

Dicha capacidad de pago depende totalmente de la disponibilidad inmediata, y sin

restricciones, de los fondos financieros necesarios para honrar los compromisos transaccionales. Es por ello que los flujos financieros definen a los mercados de contado. Por lo tanto, en virtud de estos resultados, es válido plantearse la siguiente ecuación:

$$\textit{Perdurabilidad (redes de cooperación)} = \sum (f) [(\textit{bienes y servicios} + \textit{valor agregado}) - \textit{flujos financieros}] (i)$$

En los dos términos del miembro de la izquierda se verifica el intercambio de bienes y servicios a través del flujo del fondo debido a que sus valores económicos se encuentran homologados, por lo que, en teoría se tiene que:

$$[(\textit{Bienes y servicios}) - \textit{flujo de fondos}] = 0 (ii)$$

Y que al resolverse la ecuación (i) quedaría como resultado final la siguiente igualdad:

$$\textit{Perdurabilidad (redes de cooperación)} = (f) [\textit{valor agregado}] (iii)$$

En la vida real, en términos prácticos, la igualdad (iii) por lo general no se verifica y la razón es porque las necesidades sobrepasan a los recursos representados en los flujos de financieros, donde la relación *Bienes y servicios vs. flujo financieros* siempre estará en desbalance:

$$[(\textit{Bienes y servicios}) - \textit{flujo financieros}] < 0 (iv)$$

Esta desigualdad representa un déficit de fondos financieros o, dicho de otro modo, de recursos económicos para satisfacer las necesidades o la carencia de bienes y servicios de uno o todos los participantes del mercado.

Al momento de la aparición del Covid-19, esta desigualdad era muy pronunciada en Venezuela, y la pandemia logró potenciarla a niveles nunca antes conocidos y, por lo tanto, las herramientas o los medios que materializan la perdurabilidad de los negocios se redujeron drásticamente y abruptamente, luego de la declaración de pandemia y la obligación de reclusión en sus hogares de la masa laboral.

Sin embargo, queda para investigaciones futuras la evaluación en el plano longitudinal, y cambios en el tamaño y la estratificación de la muestra que sugiere una ampliación del estudio, a través de un tipo de investigación ex post-facto y de investigación acción. Seguidamente se presenta el Cuadro 2, relativo a las hipótesis aceptadas y rechazadas en este trabajo.

Cuadro 2 Hipótesis Aceptadas y Rechazadas

<b>Hipótesis aceptadas</b>
H1: Es más probable que quienes participan en redes ricas en capital social actúen sobre la base de los intereses compartidos entre los miembros de la red, que en beneficio de personas extrañas a ésta
H1.1: Las empresas confían en quienes participan en como miembros de la red, generando capital social sobre la base de los intereses compartidos
<b>Hipótesis rechazadas</b>
H1.2: Las empresas confían en quienes no participan como miembros de la red, sin intereses compartidos.

Fuente: Elaboración propia (2021).

En relación con, los datos encontrados en la investigación, se aceptan las hipótesis H1 y H1.1. Conviene recordar la observación del sociólogo Dennis Wrong sobre los lazos débiles: a menudo es el miembro heterogéneo de una red, o aquel con lazos débiles y afinidades rotas, el que sirve de conducto para las nuevas ideas e información en un grupo cerrado (Wrong, 1961).

Una sociedad con muchas redes sueltas y superpuestas puede ser económicamente más eficiente que otra con muchas redes estáticas y autorreferentes. Un lugar de trabajo férreamente unido como la empresa japonesa, con sus prácticas de empleo vitalicio y salarios por antigüedad, puede producir altos niveles de cooperación y eficiencia en una época determinada y bajo cierto conjunto de condiciones tecnológicas, pero se alza como un obstáculo insuperable a la reforma y el progreso económico en otra.

## **CONCLUSIONES**

De la revisión teórica, la historia nos enseña que la humanidad se ha sobre puesto a

las pandemias, ya sea porque ha erradicado la enfermedad o porque ha aprendido a vivir con ella. Lo que nunca ha sucedido es que la población permanezca en sus casas por periodos prolongados sin realizar sus actividades económicas básicas: producir, consumir, distribuir y cambiar bienes y servicios.

Los desembolsos de las diferentes instituciones han acrecentado la deuda global, lo que vislumbra, en el corto plazo, una mayor tasa de inflación en la mayoría de los países a la que habrá que enfrentar, incluso durante el régimen de cuarentena prolongada por rebrotes de la pandemia del Covid-19, ahondando más aun la crisis de desconfianza por parte de los empresarios, que dificulta la creación de redes de colaboración.

Se revelan de esta forma varios elementos para la conformación de redes de colaboración formando este parte del capital social. Para la conformación de redes de cooperación, la humanidad debe establecer un balance entre pandemia y la adaptación a la nueva normalidad, con el objeto de fijar el crecimiento en términos económicos, se obtuvo la fijación de objetivos de la red, establecer cuáles serán los valores compartidos, la selección adecuada de sus miembros, el fomento y apertura de nuevos canales de comunicación tecnológica, la exención de cargas tributarias y el flujo de caja.

Por último, la perdurabilidad de las empresas, depende de las redes de colaboración como capital social, que en los términos de la sociedad occidental, están fundados en la sociedad de consumo, ya que es ésta la que genera los bienes y servicios necesarios para su sostenibilidad en el tiempo y, además, el suficiente dinero para mantener constante y en crecimiento el flujo financiero de las empresas consideradas, y generalizando el estudio para manifestar que se ha garantizado así el pago de las transacciones de una forma equitativa, fenómeno este que se determina en los flujos financiero de las organizaciones, evidenciando la relación directa entre flujo de caja y perdurabilidad.

## REFERENCIAS

- Adrian, T. y Natalucci, F. (2020). Las condiciones financieras se han distendido, pero las insolvencias son un riesgo predominante. FMI. Tomado en Junio 26, 2020 de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13663>
- Baker Institute. (Abril 21, 2020). April 20: WTI At -\$37, Brent At \$26! What Happened? What Comes Next? The Stories That Will Be Told... <https://www.forbes.com/sites/thebakersinstitute/2020/04/21/april-20-wti-at37-brent-at-26-what-happened-what-comes-next-the-stories-that-will-be-told/#2463c2ae4d4b>
- Banco Mundial (2020). Desempleo India. Recuperado el junio 26, 2020 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=IN>
- Banco Mundial (2020). Desempleo Venezuela. Recuperado el junio 26, 2020 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=IN-VE>
- Banco Mundial (2020) Exportaciones de China al cierre 2019. <https://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.MRCH.CD.WT?locations=CN>
- Banco Mundial (2020, marzo). La respuesta del Grupo Banco Mundial a la COVID-19 aumenta a USD 14 000 millones para ayudar a sostener las economías y proteger el empleo. Recuperado en Junio 26, 2020 de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/03/17/world-bank-group-increases-covid-19-response-to-14-billion-to-help-sustain-economies-protect-jobs> <https://congresofacesuc2020.blogspot.com/>
- Banco Mundial (Abril 22, 2020). El Banco Mundial prevé la mayor caída de remesas de la historia reciente Comunicado de prensa. Tomado en Junio 14, 2020 de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/04/22/world-bank-predicts-sharpest-decline-of-remittances-in-recent-history.print>
- Baudrillard, J. (2009). La Sociedad de consumo. Siglo XXI de España Editores, S.A. Madrid, España. ISBN 978 84 323 1376 9. Recuperado en Junio 26, 2020 de <http://www.kubernetica.com/campus/documentos/bibliografia/BAUDRILLARD-La-Sociedad-de-consumo.pdf>
- Blackman, A., et-al (2020) La política pública frente al COVID-19: Recomendaciones para América Latina y el Caribe. BID. Washington, USA.

Recuperado el 15 de septiembre 2020 de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>

CNN (Feb.20, 2020). Cronología del coronavirus: así comenzó y se extendió el virus que tiene en alerta al mundo. CNN en español. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/02/20/cronologia-del-coronavirus-asi-comenzo-y-se-extendio-el-virus-que-pone-en-alerta-al-mundo/>

FASB. (2016). Statement of Cash Flows (Topic 230). Classification of Certain Cash Receipts and Cash Payments P.C. No. ASU2016-15. Norwalk, USA.

Gregory, R. Lin, H. y Mühleisen, M. Los préstamos del FMI durante y después de la pandemia <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=14142>

Hurtado, J. (2012). El proyecto de investigación. Séptima edición. Caracas: Quirón Ediciones.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. Ciudad de México, México: Editorial Mc. Graw Hill.

IMF. (2020). External sector report (International Monetary Fund). Global Imbalances and the COVID-19 Crisis. IMF, Publications Services. Washington, DC, USA. ISBN 978-1-51355-035-0 (PDF). <https://www.imf.org/external/Pubs/FT/fandd/spa/2020/09/pdf/pandemia-deuda-reinhart-rogooff-bulow-trebesch.pdf>

Klammer, T. (2017) Statement of Cash Flows: Preparation, Presentation, and Use. AICPA. USA. ISBN 9781119 50 898 4. Tomado en Junio 15, 2020 de <https://books.google.co.ve/books?id=RMFNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cash+flow+statement&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiwkars44TqAhWuTTABHfoIBmwQ6AEIjAA#v=onepage&q=cash%20flow%20statement&f=false>

Mastroeni T (2017) What is an arm's length transaction? Fair and square real estate sales. <https://www.realtor.com/advice/buy/what-is-an-arms-length-transaction/>

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

Organización Mundial de la Salud (2020). Novel-Coronavirus. Disponible en: URL <https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/en/>

Priest, W., W. y McClelland, L., H. (2007). Free Cash Flow and Shareholder Yield: New Priorities for the Global Investor. Hoboken, USA. ISBN 978 0470 12833 6. Tomado en Junio 15, 2020 de <https://books.google.co.ve/books?id=wOWXIUK1eVEC&pg=PA20&dq=cash+flow&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjYsfaD5ITqAhWOTDABHWywDLwQ6AEIJjAA#v=onepage&q=cash%20flow&f=false>

RAE. Consumir. <https://dle.rae.es/consumir#AT2BY5W>

Robison, L. J., Malone, T., Oliver, J. R., Bali, V. and Winder, R. (2020). Social Capital, Relational Goods, and Terms and Level of Exchange. (Capital Social, Bienes Relacionales, Términos y Nivel de Intercambio). Modern Economy Journal. Vol. 11. Pp. 1288 - 1306. Doi: 10.4236/me.2020.117092. United States.

Robison, L. J. and Oliver, J. R. (2019). Racionalizar Opciones Irracionales Previsibles: Síntesis del Capital Social. Modern Economy Journal. United States.

Robison, L. J. y Ritchie, B. K. (2010). Relationship Economics. The Social Capital Paradigm and its Application to Business, Politics and Other Transactions. 1st. Edition. London, United Kingdom: Routledge.

Robison, L. J., Siles, M. and Schmid, A. (2002). Social Capital and Poverty Reduction: Toward a Mature Paradigm. Agricultural Economics Report. No. 614. July 2002. East Lansing, Michigan, United States: Department of Agricultural Economics. Michigan State University.

Robinson, L. J., Siles, M. E. and Songqing, J. (2000). Social Capital and the Distribution of Household Income in the United States: 1980, 1990, and 2000. Journal of Behavioral and Experimental Economics (formerly The Journal of Socio-Economics), 2011. Vol. 40. Issue 5. Pp. 538 – 547.

Sánchez, L. (Junio 26, 2020). 5 cosas a vigilar este viernes en los mercados europeos Economía. Tomado en Junio 26, 2020 de [https://es.investing.com/news/economy/5-cosas-a-vigilar-este-viernes-en-los-mercados-europeos-013718?utm\\_source=responys&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Editorial\\_DailyDigest\\_Multilang\\_LIVE\\_26/06/2020&utm\\_content=cta\\_button](https://es.investing.com/news/economy/5-cosas-a-vigilar-este-viernes-en-los-mercados-europeos-013718?utm_source=responys&utm_medium=email&utm_campaign=Editorial_DailyDigest_Multilang_LIVE_26/06/2020&utm_content=cta_button)

Segal, T. (Aug 23, 2020). Bank Stress Test. Updated Aug 23, 2020. [https://www.investopedia.com/terms/b/bank-stress-test.asp?utm\\_source=news-to-use&utm\\_campaign=editorial-native&utm\\_term=&utm\\_medium=email](https://www.investopedia.com/terms/b/bank-stress-test.asp?utm_source=news-to-use&utm_campaign=editorial-native&utm_term=&utm_medium=email)

Small Business Administration (Agosto, 2020). Paycheck protection program.  
<https://www.sba.gov/funding-programs/loans/coronavirus-relief-options/paycheck-protection-program>

United States Department of Labor. (August, 2020). Employment Situation Summary Table A. Household data, seasonally adjusted.  
<https://www.bls.gov/news.release/empsit.a.htm>

## **ACERCAMIENTO A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA**

APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE DIVERSITY OF HUMAN RESOURCES IN VENEZUELA

**Fernández, Lisbeth <sup>1</sup>**

### **RESUMEN**

La diversidad incluye sexo, raza, edad, preferencia sexual, nivel de conocimiento, lenguaje, creencias religiosas, responsabilidad familiar entre otras. Es el modo en que los individuos perciben que son diferentes a otros. En las organizaciones, el área que gestiona los recursos humanos, debe procurar que no haya discriminación, bajo ninguna circunstancia, al momento de ejecutarse los procesos propios de esta: desde el reclutamiento, pasando por la selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, remuneración, calificación del mérito entre otras. De igual forma, deben procurar que haya una cultura de inclusión que envuelva a todos los trabajadores; a la vez que deben ser garantes del cumplimiento de las distintas leyes que promuevan la igualdad de trato para todos los trabajadores, respetando las diferencias individuales. Las organizaciones, cuyo principal recurso es el humano, seres que tienen costumbres y formas de vivir distintas, de sexos opuestos, solteros, casados, con o sin hijos, con ideologías religiosas y políticas diferentes; que deben ser integrados a las mismas; están comenzando a aplicar políticas para que haya igualdad de trato pero sin olvidar las características individuales de cada trabajador.

**Palabras clave:** diversidad, gestión, recursos humanos.

### **ABSTRACT**

Diversity includes gender, race, age, sexual preference, level of knowledge, language, religious beliefs, family responsibility among others. It's the way individuals perceive that they are different to others. In organizations, the area that manages human resources, must ensure that there is no discrimination, under any circumstances, when executing the processes in this area: from recruitment, through recruitment, induction, training and development remuneration, the credit rating among others. Similarly, should ensure that there is a culture of inclusion that involves all employees, at a time to be guarantors of compliance with various laws that promote equal treatment for all workers, while respecting individual differences. Organizations whose main resource is human beings who have customs and lifestyles different from opposite-sex, single, married, with or without children, with different religious and political ideologies, to be integrated into the same; are beginning to implement policies to ensure equality of treatment but without forgetting the individual characteristics of each worker.

**Keywords:** diversity, management, human resources.

**JEL:** M510, M500

**Recibido:** 15 de marzo de 2022 **Aceptado:** 10 de mayo de 2022

---

<sup>1</sup> Investigadora de la Universidad de Oriente. Cumaná, Venezuela. Doctoranda del Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. <https://orcid.org/0000-0003-0227-6070>

## **INTRODUCCIÓN**

El artículo que se presenta, pretende vislumbrar desde el punto de vista documental qué es diversidad, la gestión de la diversidad y recursos humanos; señalando el basamento legal que promueve la inclusión en Venezuela.

En este sentido, después de una revisión bibliográfica, en las páginas que siguen se ha realizado una descripción de los aspectos conceptuales relacionados con la diversidad en las organizaciones venezolanas.

Es así como, en la primera parte, se intentó ubicar las formas de atención a la diversidad en el contexto social, señalando algunas de las leyes que tratan de minimizar y eliminar la discriminación.

En la segunda parte, en el contexto específico de la empresa; ubicadas las fuentes determinantes de diversidad para tales efectos, se trató de redimensionar su conceptualización, se indica lo que ha ocurrido en otros países y lo que está sucediendo en Venezuela.

Finalmente, se define lo que es recursos humanos en las organizaciones, ello con el fin de configurar las dimensiones, las perspectivas y las características que según lo extraído en esta exploración bibliográfica, debe contar una empresa en, por, para y con la diversidad, en mi particular forma de concebir estos tiempos postmodernos.

## **BASES TEÓRICAS**

### **CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO DIVERSIDAD**

Hablar de los orígenes de la diversidad desde los inicios de la humanidad parece vanidoso y hasta peligroso. La diversidad alude a la circunstancia de los sujetos de ser distintos y diferentes (algo que en una sociedad tolerante, liberal y democrática es digno de ser respetado) Gimeno (1995).

La diversidad conlleva a la igualdad y confronta a la discriminación. Significa, referirse a todas aquellas características humanas que hacen que las personas sean diferentes

entre sí. Cada ser humano tiene sus particularidades, de hecho, externamente pueden ser muy parecidos, pero cuando se estudia su psique son totalmente diferentes.

Esas características que hacen a las personas diferentes son denominadas fuentes de heterogeneidad, llamados por otros dimensiones de la diversidad, las mismas son complejas pero normalmente pueden agruparse en dos categorías: aquellas sobre las cuales la gente tiene poco/ningún control, frente aquellas sobre las que tiene cierto control. Gómez, Balkin y Cardy (2008:150).

En el primer grupo se encuentran características como el sexo, la edad, el grupo étnico, así como la familia y la sociedad donde se nace. Los mismos autores, señalados anteriormente, señalan: “estos factores ejercen una gran influencia sobre la identidad individual y sobre la forma de relacionarse una persona con las demás”, no podemos modificarlos.

En el otro grupo se hallan las características que se pueden controlar, tales como: estado civil, antecedentes laborales, creencias políticas, entre otras. En estas el individuo puede tomar decisiones que hacen posible su cambio.

En los últimos años, los discursos sobre diversidad han ido evolucionando significativamente, se han redimensionado con nuevos significados éticos, sociales, pedagógicos y empresariales.

De hecho, actualmente, se habla de igualdad de oportunidades, una de las principales premisas de la gestión de la diversidad en las empresas. En este sentido, nuestras leyes lo plantean así; todos los ciudadanos que vivimos en el territorio venezolano tenemos los mismos derechos para acceder a la educación, a la salud pública y al empleo; compartimos, libremente, los espacios sociales, deportivos, culturales, empresariales, entre otros; sin importar el sexo, edad, credo, nivel de conocimiento.

Más aún, el Artículo 1 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece, la irrevocabilidad de la igualdad como valor fundamental. “**Artículo 1.** La República Bolivariana de Venezuela es irrevocablemente libre e independiente y fundamenta su patrimonio moral y sus valores de libertad, igualdad, justicia y paz

internacional en la doctrina de Simón Bolívar, el Libertador.”

Por su parte, el Artículo 21, de la misma Ley, señala que en nuestro país, todos somos iguales, y por lo tanto disfrutamos de los mismos derechos y tenemos los mismos deberes.

**Artículo 21.** Todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia:

1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

3. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana, salvo las fórmulas diplomáticas.

4. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

Se observa que en el artículo anterior, se prohíbe expresamente la discriminación por cualquiera de las causas en el señalado, de igual forma expresa que el Estado se encargará de vigilar el tratamiento de todos los ciudadanos en igualdad de condiciones.

Ahora bien, la recientemente aprobada Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012), en el artículo 21 señala:

**Principio de no discriminación en el trabajo**

**Artículo 21.** Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los

infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

En este artículo, además de reiterarse la prohibición de la discriminación en los espacios laborales, por cualquier causa, se indica que las infracciones originadas por su incumplimiento, serán penadas por los entes competentes.

Sin embargo, a pesar de lo que plantean la carta magna y la legislación laboral, en las empresas venezolanas, esto no se cumple. De hecho, es pertinente recordar que la utopía moderna de historia lineal hacia una felicidad posible a través del conocimiento científico, señalaba en sus relatos la igualdad, además de la libertad y la fraternidad, como ideales provenientes de la ilustración y de la revolución social e industrial.

La igualdad de trato entre las personas ha sido considerada por muchas personas en el pasado. Es así, como trató de establecerse en las diferentes Constituciones de los Estados modernos, hace más de dos siglos, bajo los parámetros de igualdad de derechos políticos y sociales. De hecho, El Libertador Simón Bolívar, cuando realizó su propuesta ante el Congreso de Angostura en 1819, lo planteo. (Compendiado en Soriano, 1971)

Es así como, la visión de Bolívar era la igualdad de trato para todos los ciudadanos. Lamentablemente, esa visión no fue compartida, ni asumida por los políticos a quienes dirigió su discurso ni tampoco por los gobernantes que le sucedieron.

En consecuencia, los errores estratégicos cometidos por los gobernantes y que se multiplicaron con la aplicación de las políticas sociales, sólo han logrado profundizar las diferencias sociales y truncar la valoración de las personas diversas en el continente americano, el cual paradójicamente se caracteriza por una pluralidad étnica y cultural.

En el mismo orden de ideas, si bien es cierto que la noción de diversidad, se concibe inicialmente sobre la base de los derechos humanos fundamentales: a la vida, a la salud, a la educación, al trabajo, y bajo los principios de “igualdad, libertad y fraternidad”, también es cierto que, histórica y epistemológicamente, el surgimiento de la noción de diversidad coincide con el advenimiento de la Modernidad y con todos los postulados que la caracterizaron.

Es decir, la idea de progreso inexorable hacia la prosperidad, emancipación y felicidad infinita, con una idea de historia lineal y continua, donde se privilegia la razón instrumental como único saber válido aplicable, por tanto, a todas las disciplinas constituidas y por constituirse.

## **METODOLOGÍA**

Ahora bien, la diversidad demanda una gestión en consonancia con los intereses de las estructuras de saber/poder hegemónicas, que requieren para su preservación de sujetos sumisos, sometidos y dependientes.

Entonces, ¿fue la Modernidad un espacio de mutilación de la diversidad?, ¿Qué se hizo o dijo durante este período respecto de los seres diversos?, ¿Cuáles han sido los efectos de poder inducidos por lo que se dice acerca de la diversidad?

Al plantear estas interrogantes se pretende tratar de precisar si en la Modernidad, como movimiento epistémico y como espacio epocal se instauraron convenciones, posturas y sistemas de reglas que enfatizaron las diferencias de tal manera que, en lugar de aceptarlas, valorarlas y promover una atención adecuada, se fueron conformando microsistemas sociales de grupos excluidos del sistema social general.

Bajo esta perspectiva, el tratamiento que la Modernidad ha dado a los seres humanos diversos ha generado una escisión al interior y exterior de los mismos.

El “sujeto” fue escindido por las diversas disciplinas, que pretenden su estudio aislando aspectos (lo biológico, lo psicológico, lo cognitivo, lo social, lo académico, entre otros) que de ninguna manera pueden sustraerse de la integralidad que conforma la

humanidad de la persona.

Lo que si sabemos, es que las organizaciones requieren que los trabajadores se sientan tratados como iguales, deben percibir que son tomados en cuenta, que tienen la posibilidad de crecer y desarrollarse dentro de las empresas.

El “sujeto” escindido ha dado origen a una sociedad también dividida por aspectos tales como el color de la piel, el origen social o económico, el rendimiento académico, el conocimiento, la fe religiosa o la militancia política. Esas divisiones ocasionan conflictos emocionales (al interior de los individuos) pero también en el contexto de las relaciones humanas en las diferentes sociedades.

Este ser humano, que se siente objetivado, “sujeto” y “sujetado” por las prácticas discursivas y no discursivas de las disciplinas modernas, debe ser liberado de esas ataduras a fin de que ubique nuevas formas de autodenominarse y nombrar a los otros, para que sea capaz de descifrarse a sí mismo, entenderse y comprender su papel histórico en el contexto donde se desenvuelve y desarrolla nuevas formas de relacionarse consigo mismo, con los otros y con el planeta.

Las características o virtudes que le asigna Nietzsche (1999) al ser humano para lograr esta comprensión y auto-determinación son la voluntad de saber y la voluntad de poder.

Las voluntades de poder y de saber, de acuerdo con Nietzsche (Op. Cit) se enfrentan con otras voluntades, generando relaciones de saber/poder entre los hombres – así plantea el autor- donde unos asumen mayores o menores cuotas de poder de acuerdo con las cuotas de conocimiento que demuestran, dando como resultado relaciones de dominio, fundadas en esa relación de saber y de poder.

La idea del superhombre, para el mismo autor, expresa la voluntad de poder y la pluralidad de perspectivas. Esto significa que cada ser humano tiene en sí mismo una fuerza que es biológica y que le permite –desde su contexto sociocultural- superar el nihilismo, el pesimismo.

Esta voluntad de poder no refiere al afán de poder político y social, sino que expresa la necesidad de dinamismo propio de la vida humana, cuando no se siente sometida a valores superiores o tecnologías de sujeción del yo (Dios, las leyes, las instituciones).

Por estas razones, la consideración de los seres humanos diversos en este artículo, se hace a partir de la integralidad y complejidad de los mismos, desde su concepción hasta la muerte, valorando esas potencialidades que pueden permitirle la creación y recreación de sus estructuras cognitivas, de sus modos de vida y de las formas de relacionarse con los “otros”

De igual forma, dada la naturaleza compleja de la diversidad, ha sido necesario explorar el pensamiento moriniano sobre la concepción de complejidad y de sujeto humano como ser complejo.

En sus múltiples escritos Morín (1990) (2001) reflexiona sobre la necesidad de superar la ontología estática enraizada en el método científico para replantear una teoría de la realidad fundamentada en lo real como categoría dinámica, activa, desde la óptica de la complejidad.

De ahí, se asume la diversidad como una construcción social, que implica un ejercicio de alteridad y abarca la heterogeneidad existente en los sujetos de las comunidades humanas, con relación a raza, género, credo, lengua, características socioeconómicas, destrezas, habilidades cognitivas y físicas entre otras.

La comprensión de la diversidad evoluciona desde el momento en que el individuo percibe que alguien es diferente a él. Es necesaria la presencia de otra persona para que el ser humano tome conciencia de que posee características que lo hacen distinto del otro.

Es por ello, que para contextualizar la diversidad como objeto de estudio en el continente americano y particularmente en el territorio venezolano, se hace necesario descomponer la diversidad en los elementos que le han dado carácter en el mundo moderno. Siendo uno de los discursos con el que en mayor fuerza se relaciona la

identidad.

Esta característica se refiere a las semejanzas que se han construido, no sólo con el contacto con el otro que está cerca sino a partir de las líneas macro que indican que hay otro no tangible, que construye los discursos que se transmiten a través de leyes, tradiciones e incluso –y más directo aún- de los medios tecnológicos y audiovisuales que constituyen el mundo de la información y la telemática, tan importantes en la época actual.

Esta concepción sobre identidad se corresponde con lo que Montero denomina identidad cultural, lo cual se refiere a:

Conjunto de representaciones interiores cognitivas, afectivas-  
psicodinámicas, construidas y compartidas en la interacción social  
con los grupos básicos de referencia. La identidad es el resultado  
de la incorporación de lo cultural en sus aspectos verbales y no  
verbales: significaciones, acciones, lenguaje, gestualidad.  
Montero (1993: 17)

Según esta perspectiva, la identidad cultural se construye a partir de la conciencia histórica del grupo social, supone la consideración de la riqueza étnica, lingüística y cultural de la población y se refleja en las costumbres musicales, rituales, comidas típicas, entre otras, que son compartidas por los grupos sociales. Pero, en la misma, se olvida el planteamiento de las particularidades, las cuales se consumen en las generalidades.

## **RESULTADOS**

A pesar de que las leyes se opongan a la discriminación y el Estado Venezolano haya tratado de fomentar una cultura hacia la aceptación de la diversidad. En este sentido, se han decretado una cantidad considerable de leyes especiales que buscan proteger a grupos específicos; entre estas leyes se pueden mencionar: Ley para las Personas con Discapacidad (2007); Ley Aprobatoria de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo (2009); Ley para la Protección de las Familias, la Maternidad y la Paternidad (2007); Ley Orgánica sobre el Derecho

de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2009); Ley Orgánica contra la Discriminación Racial (2011) y más recientemente la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).

Todas ellas enmarcadas en la Constitución y en apoyo a la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (2001). Sin embargo, aun así, nos encontramos con infinidad de personas que manifiestan que han recibido trato discriminatorio en todos los ámbitos de la vida, no solo en el empresarial.

Ahora bien, para tratar de minimizar esos tratos discriminatorios en las empresas, la gestión y consideración de la diversidad en las organizaciones es una fortaleza. Tomando en cuenta, los incesantes cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos y culturales que vive el país, ya que tienen sus repercusiones en el mercado laboral y en los trabajadores que en él se incluyen.

Estamos inmersos en un mundo globalizado, donde las empresas de todo el mundo buscan la manera de captar nuevos mercados, y las venezolanas deben ir en ese mismo sentido. Aunado a eso, los tecnológicos en el campo de las comunicaciones permiten que la comunicación entre personas ubicadas en países diferentes pueda hacerse en tiempo real.

En el mismo orden de ideas, es una realidad, que en los actuales momento, en Venezuela, hay mayor cantidad de mujeres en el mercado laboral que en el pasado; en las empresas privadas, la experiencia y conocimientos de los trabajadores mayores es considerada un valor agregado; por ley, en las nóminas de los trabajadores debe incluirse al menos un 5% del total, de personas que presenten algunas discapacidades; también ha florecido un nuevo número de grupos religiosos, cuyos miembros, trabajan en las diferentes organizaciones; la homosexualidad ya no se oculta, tanto, como en las décadas pasadas; todas estas características configuran la diversidad y la misma debe ser gerenciada adecuadamente.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: EN LA BÚSQUEDA DE LA IGUALDAD**

Las organizaciones son instituciones en las cuales coinciden día a día personas con diferentes características: hombres y mujeres, madres y padres de familia, estudiantes, jóvenes recién graduados, adultos mayores a punto o en edad de jubilación, homosexuales, personas con diferentes grados y características de discapacidad, extranjeros, personas de diferentes zonas geográficas de nuestro país; que deben ser tratados como iguales pero considerando sus diferencias.

Siguiendo este orden de ideas, se define diversidad en las empresas, como la “abundancia dentro de las organizaciones de capacidades y potencialidades del factor humano generadas por la variedad en cuanto a género, raza, edad, personalidad, entre otras” López (2010: 130).

Para entender la diversidad en las organizaciones actuales es necesario abordar la crisis del pensamiento moderno, en esta nueva discontinuidad – como expresaría Foucault (1992 a) – debido a múltiples causas que se reflejan en situaciones generales y particulares ocurridas en el pasado siglo XX: guerras, postguerras, el inicio de la era espacial, el auge por la tecnología, la deslegitimación del método científico como único camino posible para acceder al conocimiento, los procesos de globalización que auguran una mayor interrelación económica, política y cultural entre los países, a una búsqueda de eliminación de las fronteras.

Estas condiciones han afianzado las desigualdades entre los países, los productores de tecnología y conocimiento y los consumidores, manteniendo una relación de hegemonía de los países desarrollados económica y tecnológicamente sobre los que no han logrado administrar adecuadamente las riquezas naturales de sus territorios ni han propiciado la producción de conocimientos propios.

Como ya se ha mencionado, en las organizaciones conviven diariamente personas diferentes: en edad, cultura, religión, origen étnico, sexo, preferencia sexual, entre otras, quienes llevan a su entorno esas características individuales enriqueciendo la

diversidad en su organización.

De hecho, en el mundo nos encontramos, conque hay una diversidad cultural incalculable, personas con características variadas que están ejerciendo funciones en las diferentes organizaciones. Podemos referirnos a la situación de los Estados Unidos, quienes pasaron siglos y décadas de lucha para lograr la igualdad de oportunidades de empleo para los afroamericanos, negros o personas de color.

Pero a pesar de esos conflictos, por razones de etnicidad, hoy se logra una diversidad adecuada en las organizaciones. Pero no sólo han tenido conflictos raciales, también los hay por discriminación sexual, acoso, discriminación por preferencia sexual entre otros.

En ese país hay un rico marco jurídico que apoya la igualdad de oportunidades en el empleo para los ciudadanos, algunas están referidas específicamente al reclutamiento y selección de personal, remuneración, condiciones y jornada de trabajo, despido y relaciones laborales, Byars y Rue (1996).

Entre ellas, se pueden mencionar: Título VII. Ley de los Derechos Civiles (1964), Ley de Igualdad de Retribuciones (1963), Ley de Discriminación en el Empleo por Razón de la Edad (1967), ley de las Oportunidades Igualitarias de Empleo (1972), Ley de Rehabilitación Profesional (1973), Ley de Discriminación por Razón de Embarazo (1978), Ley de Americanos con Minusvalías (1990), entre otras.

Los gerentes norteamericanos son muy cuidadosos, cuando de gestionar la diversidad en sus organizaciones se refiere, conocen que están en la obligación de hacer cumplir las leyes de empleo, ya que su incumplimiento puede llevarlos a perder demandas multimillonarias.

También, hay datos conocidos de la realidad europea, específicamente de la comunidad española, como lo señala Mayo (2002) en De Anca y Vázquez (2005), en relación con la diversidad, donde una de las características relevantes es la fuerza laboral cada vez más reducida, como consecuencia del envejecimiento de la población.

Cada día es menor la cantidad de nacimientos en Europa y las parejas esperan una edad muy adulta para ser padres.

En las empresas europeas y mayormente en las españolas se recurre a la fuerza de trabajo joven extranjera, quienes se enfrentan a trabajar en equipo con personas que les doblan la edad y formados en manera diferente.

En cuanto al continente asiático hay una marcada discriminación por el género, a la mujer, se le considera como ama de casa y responsable de educar a los hijos, y a aquellas que logran emplearse se les hace difícil alcanzar posiciones directivas.

Por su parte Latinoamérica, ha avanzado significativamente, en cuanto a la diversidad, minimizando la discriminación, en los últimos años se observa que ha habido inclusión de la mujer a la fuerza de trabajo y compiten con los hombres por las mismas posiciones en las empresas.

Con relación a nuestro país, a pesar de que no tan marcado como en otros países, también hay altos niveles de discriminación en las organizaciones, específicamente y más evidente en el caso de las mujeres jóvenes, a quienes a raíz de los beneficios que señala la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras; así como los establecidos en la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una vida Libre de Violencia, obstaculizan el ingreso de las mismas a las empresas; así mismo, cuando ya están dentro de ellas, les ponen infinidad de trabas al momento de realizar los planes de capacitación y desarrollo. Incluso, llegan a ser objeto de amenazas, las cuales no denuncian, ante los organismos competentes, por temor a perder el trabajo y por ende parte o único sustento de la familia.

De modo similar ocurre con la aplicación de la Ley para las Personas con Discapacidad, la cual establece que cada organización, en su nómina de trabajo debe incluir al menos un 5% de personas con discapacidades, tal como lo señala el artículo 28 de la referida ley.

Esto es de obligatoriedad para todas las empresas que desarrollen sus actividades en el territorio nacional, sin embargo, si revisáramos las nóminas podríamos encontrar

personas con algún grado de discapacidad mental ocupando cargos de mantenimiento o mensajería, personas con discapacidad visual posiblemente como recepcionistas, pero no vemos, al menos, en cargos de atención al público a personas con discapacidad motora o carentes de algún miembro.

Algunas empresas ponen como excusa para no contratar a personas con discapacidad motora, el hecho de que hay que hacer inversiones en cuanto a las instalaciones de trabajo, pero la las leyes también consideran que los espacios de convivencia deben ser adaptados para el libre desenvolvimiento de todas las personas.

Es un hecho, que la discriminación por discapacidad es tan evidente en todo el mundo, que un grupo de países se unieron y promulgaron, consensualmente, la Ley Aprobatoria de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo (2009), (convenio internacional aprobado Nueva York, el 13 de diciembre de 2006), la cual hace énfasis en necesidad de que se excluya la discriminación en el mundo y que prevalezca el principio de igualdad, y en el artículo 5 establece:

**Artículo 5 Igualdad y no discriminación**

1. Los Estados Partes reconocen que todas las personas son iguales ante la ley y en virtud de ella y que tienen derecho a igual protección legal y a beneficiarse de la ley en igual medida sin discriminación alguna.
2. Los Estados Partes prohibirán toda discriminación por motivos de discapacidad y garantizarán a todas las personas con discapacidad protección legal igual y efectiva contra la discriminación por cualquier motivo.
3. A fin de promover la igualdad y eliminar la discriminación, los Estados Partes adoptarán todas las medidas pertinentes para asegurar la realización de ajustes razonables.
4. No se considerarán discriminatorias, en virtud de la presente Convención, las medidas específicas que sean necesarias para acelerar o lograr la igualdad de hecho de las personas con discapacidad.

La Ley convención establece la no discriminación en las empresa de las personas, asimismo, haciendo énfasis en la no discriminación por discapacidades, esto a fin de

que esas personas que nacieron con alguna discapacidad o que por alguna situación la adquirieron tengan las mismas posibilidades de un empleo digno en igualdad de condiciones que alguien que posea los mismos conocimientos y habilidades y destrezas. Todos tenemos las mismas posibilidades de ocupar un puesto de trabajo acorde con las aptitudes que poseamos.

Para garantizar lo anterior es conveniente que el área que gestione los recursos humanos establezca las políticas correspondientes para gestionar la diversidad.

### **¿Pero qué es la gestión de la diversidad?**

Es el conjunto de actividades implicadas en la integración de los empleados no tradicionales (mujeres y minorías) en la plantilla y el uso de su diversidad para lograr la ventaja competitiva de la empresa. Gómez, Balkin y Cardy (2008, p.151)

Es necesario que todos los trabajadores de la organización estén integrados y den su mayor esfuerzo en pro de la maximización de los recursos de la empresa; pero los gerentes deben vigilar que los trabajadores reciban el trato que se merecen, que sean tratados como iguales pero considerando las diferencias individuales.

Gines, por su parte, señala:

La gestión de la diversidad por diferentes motivos (origen, cultura, religión, edad, género, condición sexual, etc.), supone una mejor ordenación y un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, una mejor organización del trabajo, una clara definición de competencias y responsabilidades en el organigrama funcional de la empresa. La gestión de la diversidad implica, en definitiva, una mayor participación de los trabajadores en el proyecto de empresa, cuando las relaciones laborales se desarrollan desde el reconocimiento mutuo de interlocutores que representan a la empresa, a los trabajadores y a sus organizaciones sindicales. Gines (2010).

En las organizaciones hay que respetar y valorar las diferencias personales y sociales de una persona o grupos de personas, ya que esto maximiza la riqueza y variedad de ideas. Cada experiencia de vida es interesante e importante y si se logra llevarla a la

organización puede hacerse enriquecedora. Por ello, los gerentes deben ser garantizar que se le dé a cada uno de los trabajadores un tratamiento adecuado.

Ahora bien, continuar con el camino hacia la comprensión y valoración de la diversidad en las organizaciones implica emprender una búsqueda histórica – o más bien arqueológica y genealógica como lo plantearía Foucault (1985, 1982) – acerca de cómo ha sido el manejo de la misma en el transcurrir del tiempo, y su especificidad en el discurso organizacional, que se ha convertido en una práctica gerencial cuya influencia afecta de variadas maneras a los protagonistas del proceso gerencial.

Dentro de este espacio discursivo, es pertinente estudiar todas las vertientes de construcción de la diversidad como objeto: edad, género, estilos cognitivos, origen étnico o socioeconómico, entre otras; y sus manifestaciones en la constitución de sujetos en el ámbito empresarial: supervisores, gerentes, trabajadores, propietarios, clientes, proveedores y todas aquellas denominaciones que recibe el ser diverso en este medio.

La revisión de las visiones que los autores mencionados tienen sobre la gestión de la diversidad y sobre los elementos, principios que deben considerarse para realizar las correspondientes transformaciones en las empresas, se presentan como varias entre muchas miradas epistemológicas posibles, que se contrastarán con aquellas que se deben recolectar en las visitas a los espacios empresariales, en los diversos trabajadores, empresarios, gerentes, supervisores, clientes, proveedores e informantes posibles; para saber que espera el ser diverso, en cuanto a trato, por parte de las organizaciones.

En consideración a los planteamientos sobre la diversidad en las organizaciones, es necesario un empoderamiento de todos los elementos relacionados, y estudiarlos desde los principios de una “filosofía de la sospecha”, como señala Nietzsche (2000), que nos lleve a dudar críticamente de todo lo “dicho” y “hecho”, de manera de ubicar las relaciones entre las diferentes visiones ontológicas de lo real.

En tal sentido, el anclaje en Foucault (1992a, 1992b), a los efectos de este artículo, se

hace prioritario por cuanto, el análisis se hará en función del discurso empresarial y de las relaciones de poder a las cuales éste ha dado lugar.

Se considera que el tratamiento que este autor hace de las prácticas discursivas y no discursivas permitirá encontrar la forma cómo se ha constituido a las personas, seres diversos, como sujetos dentro del dominio de la organización en medio de una práctica que trata de conducirlos, gerenciarlos, liderarlos, motivarlos; hacerlos sentir parte de la organización.

Por lo tanto, entonces, es fundamental la concepción de poder y de saber manejada por Foucault desde cuya perspectiva, el poder se concibe como “disposiciones, maniobras, tácticas, técnicas, funcionamientos” Foucault (1992b: 123) que permean todos los tipos de relaciones sociales, relaciones de fuerzas que se dan en la cotidianidad y que se expresan a través del lenguaje verbal, del lenguaje corporal y de los dispositivos mediante los cuales se organizan las estructuras de la sociedad donde se desarrollan formas de relación entre las personas.

Esta concepción de poder tiene sus antecedentes fundamentales en el pensamiento de Nietzsche, autor que levanta su voz transgresora en la búsqueda de nuevas formas de estudiar al ser humano, rebelándose contra el pensamiento segmentario y prejuiciado de la Modernidad.

Las empresas conforman redes de agenciamientos, en las cuales se pretende que convivan y compartan una cultura todas las personas que hacen vida en ella. En el ser, saber, conocer y convivir- a la persona humana. No obstante, lo que ha conseguido la empresa es tener trabajadores descontentos que en muchas ocasiones se sienten discriminados.

El saber, por su parte, tiene mucha relación con la noción de episteme, entendida, como “el orden general del saber que, para una cultura y época determinadas, instaura una red de disposiciones o condiciones de posibilidad” Téllez (1988: 86).

En ese sentido, para este artículo, es importante la posición que al respecto tiene Foucault quien define el saber como el “conjunto de elementos formados de manera

regular por una práctica discursiva y que son indispensables a la constitución de una ciencia, aunque no estén necesariamente destinadas a darle lugar” Foucault (1985:306). Cabe resaltar que el saber que impuso la empresa moderna al ser diverso fue el conocimiento científico, excluyendo los saberes cotidianos, los saberes de las voces.

Al trabajador se le entregan manuales para que los siga al pie de la letra. Y cada cierto tiempo se le califica su desempeño. Se les pide que repliquen lo que en ellos está planteado, coartando la iniciativa que puedan tener.

Esta forma de episteme se ha consolidado en lo que Urdanibia, denomina “una lógica, una retórica y una ideología” Urdanibia (1994: 42). El autor plantea que, a partir de las mismas, se buscan innovaciones que crean vanguardias que en su proceso mismo son absorbidas.

Además, explica que la ideología se manifiesta en los relatos y metarrelatos que justifican los planteamientos económicos, sociales y políticos, y dan legitimidad a los saberes y “verdades” de esos grupos hegemónicos.

La Meta-teoría que da nueva sustentación a los elementos de análisis en este trabajo, es evidentemente la Teoría Crítica desde la perspectiva de Michel Foucault, dado que permitirá observar, decantar y descomponer en sus implicaciones subjetivas e intersubjetivas, las consecuencias de una gramática discursiva que devino en una pragmática y una praxis, que ha influido severamente en el desarrollo de los sujetos de las empresas, como entes en continua interrelación, desarrollando relaciones de poder donde los más fuertes, los que controlan el conocimiento o el poder económico subyugan a los más débiles, los colonizan, dirigen sus racionalidades y sus conciencias.

A fin de tratar de definir nuevas prácticas sociales para la convivencia de los seres diversos, el análisis teórico en esta investigación asume una posición crítica que, se nutre del pensamiento de Foucault, con antecedentes en Nietzsche, en el sentido que sea capaz de criticarse permanentemente sin centralidades en posturas teóricas

limitantes ni en posiciones ideológicas que opaquen la posibilidad de considerar otras visiones, otros puntos de vista.

Una teoría crítica y autocrítica que pueda sintetizar enfoques aparentemente distantes o divergentes, que considere las desviaciones, las rupturas con la norma, las disidencias.

En tal sentido, una Gestión para la Diversidad debe ofrecer caminos para el desarrollo de nuevas relaciones intersubjetivas, que permitan consensuar los discursos, donde la unicidad de lo moderno tenga cabida en la pluralidad de los nuevos tiempos, donde las exclusiones que resultaron del abordaje reduccionista de la modernidad puedan incluirse en un proceso de construcción permanente.

En este nuevo orden, se divisa una nueva sociedad y, por ende, una organización diferente. Una forma de concebir la diversidad, donde se plantea una apertura hacia el encuentro intercultural, hacia la construcción de una re-valorización de “los otros”, que transforme las nociones de identidad (semejanzas) y diferencia (variaciones), como elementos epistemológicos de ordenamiento del mundo, del saber y se otorgue a los seres diversos su verdadera condición como únicos e irrepetibles en la especie humana.

Muchos gerentes ya están inmersos en esta realidad, tomando en cuenta que factores como las barreras interculturales, se están derrumbando producto de los cambios tecnológicos a que nos enfrentamos. Ante esta situación, manifiesta Stoner, Freeman, y Gilbert (2006: 23), que, “los gerentes de las organizaciones contemporáneas deben estar preparados para manejar la diversidad en sus organizaciones y para aprovechar los talentos de todos sus empleados”. Mujica (2010: 190).

Un ser humano, que más que hombre o mujer en el sentido moderno, es persona, con formas específicas de acceder al conocimiento, con emociones y sentimientos, con una sensibilidad estética y con un sentido ético y moral distinto. Unos hombres y mujeres, en fin, capaces de constituir nuevas formas de relación consigo mismos, entre sí y con la naturaleza, con la tecnología, con el universo, con la vida... en la búsqueda de

construcción de nuevas intersubjetividades. Los gerentes deben prepararse para afrontar esa realidad.

Las relaciones intersubjetivas implican interacciones entre sujetos, pero interacciones que van más allá del contacto físico, del estar en el mismo sitio; refieren a acciones mutuas entre los sujetos humanos, con despliegue de intercambios de razonamientos, de significados, de sentidos y de sentimientos.

Es por ello que, aunque las personas pueden interactuar con otras especies e incluso con máquinas –computadoras, equipos médicos– la relación intersubjetiva sólo puede darse entre personas que razonan entre sí, que dialogan, que intercambian impresiones, emociones y sentimientos.

Una organización y gestión pensada para la diversidad tiene que deslastrarse de las rigideces metodológicas y disciplinares de la modernidad, superar esa visión que la enmarca sólo en el respeto y la tolerancia para abrirse a la comprensión, imaginación y construcción de hombres y mujeres con otras nuevas maneras de pensar y sentir su humanidad, su existencia en el planeta Tierra como uno y diverso, como unidad compleja, constituida por lo biológico, lo afectivo, lo cultural, lo económico, lo cognitivo, lo político, y que, por lo tanto, debe ser abordado desde diferentes horizontes o esferas del conocimiento.

En tal sentido, una de las primeras ideas que se pretende articular en esta visión de otra nueva empresa es la de complejidad, planteada por Morín (1990), cuando expresa que:

La complejidad es la unión de la simplicidad y de la complejidad, es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contraprocesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido; y es el escapar de la alternativa entre el pensamiento reductor que no ve más que los elementos y el pensamiento globalizador que no ve más que el todo. Morín (1990:143).

La visión que el autor plantea en la cita, lleva a la configuración de la diversidad de

métodos y estilos de gerencia que deben propiciar los gerentes, para responder a la diversidad de estilos y estrategias de trabajo que desarrollan los trabajadores y supervisores, en el abordaje de los diferentes campos de gestión que se materializan en la organización y que posibilitan el estudio de la complejidad del mundo desde la complejidad que representa cada cultura, cada persona, cada forma de pensar y de comunicar.

Esta concepción de la gerencia, nos hace conscientes del carácter multidimensional de la realidad, por lo tanto, ésta debe ser abordada no sólo por la razón crítica sino por la razón autocrítica; y, en consideración a esa multidimensionalidad, deberá visualizarse desde el punto de vista meta-disciplinar. La meta - disciplinariedad, como apunta Morín, implica “un conocimiento en movimiento...que progresará yendo de las partes al todo y del todo a las partes” Morín, (2.001: 128).

Es necesario, entonces, la posibilidad del uso de todos los sentidos, de todas las estructuras y procesos cognitivos y metacognitivos, de la toma de conciencia de la necesidad de comunicación y de la apertura hacia los diferentes aportes gerenciales.

## **RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones cuentan, entre sus recursos fundamentales, con los recursos humanos o capital humano – seres diversos, quienes se encargan de hacerlas funcionar. Ya que se podrían tener las mejores instalaciones y equipos, pero si no se tiene el personal para coordinarlos y dirigirlos eficiente y eficazmente no se lograrían los fines propuestos.

Las personas que hacen vida en las organizaciones deben ser las mejores, los más capaces, con aptitudes y actitudes acordes al cargos que ocupan en ellas.

Para Castells, citado por González y Castells, los recursos humanos: “Son las personas que dotadas de conocimientos, capacidades, habilidades, características, valores, aspiraciones y destrezas, se desempeñan en las organizaciones a través de múltiples relaciones que se establecen para alcanzar sus objetivos y los de la institución.”

González y Castells (2011: 3)

Esas personas son primordiales en la organización y el compartir sus valores, creencias y experiencias fortalecen la cultura de la misma, pero ellos no están solos, requieren de la presencia de otros que velen porque reciban en tratamiento adecuado.

Es por ello necesario que haya una gestión que se ocupe de la planificación, organización, control y dirección de esos recursos; a través de los procesos propios que conforman el sistema de gestión de recursos humanos.

Por su parte, Dessler (2001:3), define el proceso de gestión de recursos humanos como: “Las políticas y prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.”

Las personas responsables del área de recursos humanos, procuran garantizar que los trabajadores que laboran en la organización, sean las más competentes. Para ello, deben aplicar los medios y fuentes de reclutamiento adecuados en función al tipo de personal que se requiera; aplicar un proceso de selección objetivo, donde se respeten los perfiles de los cargos y en el que todas las personas tengan las mismas posibilidades de ser escogidas; se les debe brindar una buena inducción y socialización en la empresa; así como programas de capacitación y desarrollo, que logren desarrollar y fortalecer sus capacidades.

También esta área de la organización se ocupa de la remuneración y calificación del mérito de los trabajadores. Pero también, esta área debe garantizar que en la organización exista un clima laboral adecuado y que la cultura organizacional sea fuerte, donde los valores sean compartidos por sus integrantes, se debe garantizar que haya un clima de inclusión, sin discriminaciones, en el cual todos los trabajadores sientan que sus individuales fueron tomadas en cuenta, sin aislarlos del grupo.

Es por ello, que en la actualidad, lo más importante para la organización es el ser humano, que éste se sienta cómodo en la empresa, donde pueda interactuar libremente con sus compañeros en igualdad de condiciones.

Aquel modelo que consideraba que el trabajador era un productor y reproductor quedó en el pasado. Las prácticas gerenciales vigentes favorecen la condición humana, cuando se piensa en los trabajadores se reconocen sus necesidades, entre las que se encuentran sentirse integrado al grupo y la autorrealización.

Aquella preocupación por el control de la nómina y la supervisión excesiva de los trabajadores quedó atrás. Cuando las habilidades y conocimientos del recurso humano son desarrollados y fortalecidos, esos trabajadores se convierten en el insumo principal para el éxito de las organizaciones, por encima de otros recursos como el financiero y los materiales.

De allí, que es innegable, que el área que gestiona los recursos humanos en las organizaciones venezolanas, cada día enfrenta nuevos mayores desafíos, y entre estos se encuentra gestionar la diversidad. Y se debe afrontar este nuevo reto con convicción: manejando las diferentes leyes y tratando en lo posible minimizar la discriminación de los grupos minoritarios, aquellos que pueden sentirse excluidos y una adecuada gerencia de recursos humanos debe evitar esa sensación en los trabajadores.

## **CONCLUSIONES**

Hay seres humanos que tienen características individuales que los hacen diversos, y entre ellos se encuentran los que hacen vida diariamente en las empresas venezolanas: personas que deben aceptarse y tolerar las diferencias y similitudes con los demás; porque cuando se habla de diversidad hay que tratar a todos como iguales. En las organizaciones debe haber una actitud proactiva hacia esas diferencias, ya que los trabajadores diversos les aportan nuevas formas de hacer las cosas, nuevos enfoques, lo cual es primordial para la organización.

Para las organizaciones es un requisito contratar personal diverso, esto está apoyado por la legislación venezolana. Una vez estos trabajadores están en la organización, los gerentes de recursos humanos deben garantizar que no haya discriminaciones. Es por ello que gestionar la diversidad conlleva nuevos retos para las organizaciones, ya que

no sólo debe hacerse cumplir las leyes, sino que hay que tratar de fomentar una cultura de inclusión y no discriminación.

## **REFERENCIAS**

Barragán, J. (2001) Problemas de Formación de las Decisiones Normativas en Escenarios de Culturas Diversas. En: La Diversidad y los espacios de Co-existencia. RELEA 13. Caracas: Ediciones Cipost.

Bolívar, S. (1819) En: Soriano, G. (1971). Simón Bolívar: Escritos Políticos. Madrid: Alianza editorial.

Byars, L. y Rue, L. (1996): Gestión de recursos humanos. 4ta edición. Madrid: IRWIN

De Anca C. y Vázquez, A. (2005). Hacia un nuevo valor en la empresa. La Gestión de la Diversidad en la Organización Global. Prentice Hall. Madrid.

Dessler, G. (2001). Administración de Personal. Pearson Educación. México.

Foucault, M. (1985) La Arqueología del Saber. España: Siglo XXI Editores

Foucault, M. (1992a) El Orden del Discurso. Barcelona: Tusquets Editores

Foucault, M. (1992b) Saber y Verdad. Genealogía del Poder. Madrid: Ediciones La Piqueta

Gimeno Sacristán, J. (1995). La Construcción del Discurso acerca de la Diversidad y sus Prácticas. En: Atención a la Diversidad. Caracas: Editorial Laboratorio Educativo.

Gines, J. (2010). La Gestión de la Diversidad en la Empresa. En: <https://www.compromisorse.com/rse/2011/01/28/tres-razones-basicas-para-implementar-la-gestion-de-la-diversidad/>

Gómez, L.R., Balkin, D. y Cardy, R. (2001): Dirección Y Gestión De Recursos Humanos. Prentice Hall. Madrid.

González M. y Castells, L. (2011). El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos Académicos a Tiempo Parcial para la Filial Universitaria Municipal. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 3, Nº 26 (abril 2011) <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>

López, S. (s/f). Diversidad: Una tarea global y un reto para México. En: Diversidad

Cultural y colaboración sociotecnológica. Localizable en:  
<http://www.eumed.net/libros/2010c/730/Diversidad%20Una%20tarea%20global%20y%20un%20reto%20para%20Mexico.htm>

Montero, M. (1993) Sociabilidad, Instrumentabilidad Política en la Construcción de la Sociedad Venezolana. En Diversidad Cultural. Construcción de Identidades. Caracas: CEAP- UCV

Morín, E. (1990) Introducción al Pensamiento Complejo. Barcelona: Gedisa.

Morín, E. (2001) La Cabeza bien Puesta. Repensar la Reforma. Reformar el Pensamiento. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Mujica, M. (2007) Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela. Primera Edición, Dirección de Medios Y Publicaciones. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Nietzsche, F. (1999) Más allá del Bien y del Mal. Barcelona: Edicomunicación S.A.

Nietzsche, F. (2000) Humano demasiado Humano. México: Editores Mexicanos Unidos

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2001).

Declaración Universal de la UNESCO Sobre la Diversidad Cultural. París.

República Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453. 24 de mayo de 2000. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una vida libre de Violencia. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 38295. 18 de octubre de 2005. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2009). Ley Aprobatoria de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo. Gaceta Oficial N° 39236. 6 de agosto de 2009. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2007). Ley para la Protección de las Familias, la Maternidad y la Paternidad. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 38773. 20 de septiembre de 2007. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2007). Ley para las Personas con Discapacidad.

Publicada en Gaceta Oficial N° 38598. 5 de enero de 2007. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2011). Ley Orgánica contra la Discriminación Racial. Gaceta Oficial N° 39823. 19 de diciembre de 2011. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2012). Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6076. 7 de mayo de 2012. Caracas.

Stoner, Freeman, Gilbert J.R. (2006) Administración, Sexta Edición, México. Editorial Prentice Hall, Pp 344.

Téllez, M. (2000). La Paradójica Comunidad Por venir. En: Habitantes de Babel. Políticas y Poéticas de la Diferencia. Barcelona: Laertes.

Urdanibia, I. (1994). Lo Narrativo de la Postmodernidad. En: G. Vattino et al. En torno a la Postmodernidad. Colombia. Anthropos

## LA PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA; ASOCIADA A SATISFACCIÓN Y COMPROMISO

THE PERCEPTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY; ASSOCIATED WITH SATISFACTION AND COMMITMENT

Nieto Hipólito, Diana Mireya <sup>1</sup>, Melgar Bayardo, Josefa <sup>2</sup>, Coronel González, Nancy A. <sup>3</sup> y Matías Reche, Fernando <sup>4</sup>

### RESUMEN

Actualmente las empresas están cumpliendo con su llamado de ser rentables, cumplir sus obligaciones legales y tener un comportamiento ético, implementando prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) al interior y exterior de las organizaciones. Mientras los directivos adoptan tales estrategias, los académicos por su parte están haciendo esfuerzos para determinar el impacto de ellas en los empleados. Al revisar la literatura se encuentran estudios donde se sugiere que adoptar prácticas de RSC impacta de forma positiva en indicadores organizacionales como satisfacción laboral y compromiso organizacional; de ahí que este documento exponga a continuación este concepto a partir de sus dimensiones, las teorías que la fundamentan, defina la satisfacción laboral y compromiso organizacional, así como los hallazgos reportados de estudios que relacionan la RSC con la satisfacción y compromiso organizacional.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, satisfacción y compromiso.

### ABSTRACT

Currently the companies are fulfilling their calling to be profitable, fulfilling legal requirements and ethical behavior, implementing practices of corporate social responsibility (CSR) inside and outside of organizations. While managers adopt such strategies, academic meanwhile are working to determine the impact of these on employees. In reviewing the literature are studies which suggests that adopt CSR practices positively impacts on organizational indicators such as job satisfaction and organizational commitment; hence this document then expose this concept from its dimensions, theories which underlie, define job satisfaction and organizational commitment, and the reported findings of studies linking CSR satisfaction and organizational commitment..

**Keywords:** corporate social responsibility, satisfaction and commitment.

JEL: M140

**Recibido:** 15 de marzo de 2022 **Aceptado:** 10 de mayo de 2022

<sup>1</sup> Investigadora de la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua, México. <https://orcid.org/0000-0002-0548-3465>, Correo electrónico: [diana\\_nieto@utci.edu.mx](mailto:diana_nieto@utci.edu.mx).

<sup>2</sup> Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua, México. <https://orcid.org/0000-0002-1503-6132>, Correo electrónico: [jmelgar@uacj.mx](mailto:jmelgar@uacj.mx).

<sup>3</sup> Investigadora de la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua, México., <https://orcid.org/0000-0003-4791-9818>, Correo electrónico: [nancycoronel19@hotmail.com](mailto:nancycoronel19@hotmail.com)

<sup>4</sup> Investigador de la Universidad de Granada, España. <https://orcid.org/0000-0001-6142-7882>, Correo electrónico: [fmatias@ugr.es](mailto:fmatias@ugr.es).

## INTRODUCCIÓN

Desde 1953 Bowen indicó que los hombres de negocios deben asumir su responsabilidad ante la sociedad, tomar decisiones y realizar acciones con la intención de aminorar los problemas económicos comportándose de forma deseable mientras logran sus objetivos, por esta razón las organizaciones canalizan sus esfuerzos en obras de voluntariado que benefician a su comunidad (CCE, 2001), estrategias que finalmente les otorgan una ventaja competitiva (Alvarado & Schlesinger, 2008; Server & Capó, 2009), al mostrar una imagen positiva ante clientes y empleados (Kaufmann & Olaru, 2012).

De ahí que las prácticas de responsabilidad formen parte de un ejercicio de retribución social, una tendencia organizacional voluntaria (Túnez & Valarezo, 2012), que va más allá de una novedad pasajera y del cumplimiento de las políticas gubernamentales.

Posteriormente Carroll (1991) indicó que las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) implementadas en una organización para cumplir con la RSC pueden realizarse desde las dimensiones económica, legal, ética y discrecional, las cuales conforman la Pirámide de RSC.

a) En la base piramidal se encuentra la dimensión económica, donde se indica que una organización está obligada a maximizar las ganancias, conservar una fuerte posición competitiva, mantener un alto nivel de eficiencia operativa y ser consistentemente rentable.

Esta perspectiva dispone que los negocios están obligados a lograr sus objetivos (Argandoña, 2007), obtener ganancias (Friedman, 1970), mantener un crecimiento económico, satisfacer las necesidades de los consumidores (Carroll, 1979; Maignan & Ferrell, 2000) y procurar el bien común (Argandoña, 1998).

b) En el segundo nivel de la pirámide se encuentra la dimensión legal, en ella se establece que las organizaciones deben cumplir sus obligaciones económicas dentro de un marco de legalidad (Carroll, 1979; Friedman, 1970; Garriga & Melé, 2004; Maignan & Ferrell, 2000), promover la protección de los derechos humanos (Garriga &

Melé, 2004), dando cuenta del cumplimiento de esas responsabilidades ante los empleados, quienes son los más directamente afectados por la responsabilidad de la empresa (Argandoña, 2007).

Así mismo, las organizaciones están legalmente obligadas a proporcionar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes con los requisitos legales mínimos, cumpliendo con las leyes y políticas establecidas por el gobierno federal, estatal y local (Carroll, 1991).

c) De igual forma en el tercer nivel se encuentra la dimensión ética, en ella se menciona que las organizaciones deben satisfacer las expectativas de la comunidad, respetar las normas éticas y morales, esto representa cumplir aún más allá con lo establecido por las leyes y reglamentos, ello implica evitar que el cumplimiento de sus obligaciones económicas y legales comprometa la ética y objetivos de la organización (Carroll, 1991).

d) Finalmente la punta piramidal está ocupada por la dimensión discrecional o filantrópica, una organización cumple con ella, cuando de manera voluntaria gerentes y empleados realizan actividades de caridad dentro de su comunidad local, con el objetivo de mejorar la calidad de vida o participan con instituciones educativas públicas y privadas.

La pirámide RSC incluye dentro de la responsabilidad filantrópica, la participación voluntaria de gerentes y empleados en actividades de caridad dentro de su comunidad local, apoyar proyectos que mejoran la calidad de vida, prestar asistencia a las instituciones educativas públicas y privadas (Carroll, 1991).

## **BASES TEÓRICAS**

### **PRÁCTICAS RSC INTERNAS Y EXTERNAS**

En nuestros días las organizaciones consideradas como socialmente responsables reconocen el impacto económico, social y ambiental, generado al desarrollar sus actividades operativas (De la Cuesta & Valor, 2003) cuando tienen la influencia de un

medio ambiente corporativo ético (Chang, 2011). Estas organizaciones adoptan prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) internas y externas que pueden medirse a través de la percepción que tienen de ellas los empleados (Nisha, 2012; Rego, Leal, & Pina, 2011; Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Shauki, 2011; Turker, 2008a; Tziner, Bar, Oren, & Kadosh, 2011), directivos (Barroso, 2008; Godos-Díez & Fernández, 2011; Mababu, 2010; Mercado & García, 2007) y clientes (Alvarado & Schlesinger, 2008).

Cuando Turker (Turker, 2008b) diseñó su escala de RSC incluyó la responsabilidad mostrada ante la sociedad, el medioambiente natural, las futuras generaciones y las Organizaciones no Gubernamentales, también integró la responsabilidad mostrada ante los empleados, clientes y el gobierno. La tabla 1 detalla cómo se clasifican las acciones consideradas como prácticas de RSC internas y externas mientras destaca quienes son los grupos de interés a quienes pueden impactar.

Tabla 1 Prácticas RSC internas y externas

Prácticas RSC	Grupos de Interés que impactan	Acciones realizadas por las organizaciones
Internas	Empleados	Apoyo a empleados que desean adquirir educación adicional. Existe igualdad de oportunidades de desarrollo. Se busca un balance entre la vida laboral y familiar. Existencia de políticas que animan a los empleados desarrollar una carrera y sus habilidades. Existencia de programas de vida/trabajo. Preocupación de la empresa por las necesidades e inquietudes de los empleados. Existencia de justicia en las decisiones administrativas relacionadas con los empleados.
Externas	Clientes	La organización brinda a los clientes información completa y exacta del producto. Se otorga gran importancia a la satisfacción del cliente. Se respetan los derechos de los clientes más allá del término legal.

Prácticas RSC	Grupos de Interés que impactan	Acciones realizadas por las organizaciones
	Sociedad	Existencia de programas de apoyo para la comunidad local. Implementación de programas que minimizan el impacto negativo en el medioambiente natural, la participación en actividades cuyo objetivo es proteger y mejorar la calidad en el entorno natural. Tener un crecimiento sostenible que considera a las futuras generaciones e invierte en la creación de una vida mejor para las futuras generaciones. La compañía anima a los empleados a participar en actividades voluntariamente y apoya organizaciones no gubernamentales que trabajan en un área problemática.
	Gobierno	Pago de impuestos de forma regular y continúa.

---

Fuente: Elaboración propia basado en Turker (2008b).

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA RSC

Como se ha visto la RSC tiene entre sus atributos ser un acto voluntario, que las empresas han aprendido a implementar durante el ejercicio de sus operaciones, a continuación se describirán las teorías que sustentan cada una de las características mostradas por ella; entre éstas se encuentran la teoría de las virtudes, la teoría general de sistemas, los *stakeholders*, la acción humana y el bien común.

La primer teoría abordada considera que las prácticas de RSC son actos voluntarios reconocidos como virtudes; entendiéndose que dichas virtudes son los fundamentos de la excelencia humana, las cuales forman parte de un ejercicio voluntario que se perfecciona con la práctica (Aristóteles, 1931), dicha acción muestra una disposición de carácter de las personas (Madium, 2004), sin embargo, cuando hablamos de la RSC se refiera a las acciones, actividades, prácticas o quehaceres que asumen de forma voluntaria los directivos de las organizaciones.

Se debe señalar que aunque estas actividades son asumidas por la dirección generalmente son ejecutadas por la mayoría de los empleados de manera directa o indirecta.

Por otra parte se encuentra la teoría general de sistemas formulada por Bertalanffy (1950), la cual permite analizar el comportamiento de una organización a partir de los elementos que la integran, los cuales interaccionan entre sí y la afectan a partir de sus entradas y salidas (Wood, 2010). Durante el desarrollo de sus operaciones los elementos que conforman las organizaciones que practican la RSC, se comportan como subsistemas que interactúan para lograr un propósito común (Drack & Schwarz, 2010).

Es de esta forma que la teoría de sistemas explica cómo se ven afectadas las organizaciones cuando interactúan sus productos, así como sus operaciones con el medio ambiente, el gobierno, la comunidad, sus empleados, accionistas, clientes y proveedores. Según Wood (2010) el enfoque de sistemas explica cómo una organización abre sus fronteras para la entrada de materias y la salida de productos, bienes o servicios.

Dentro de las teorías que fundamentan las acciones de RSC también se encuentra la teoría de los *stakeholder* propuesta en 1994 por Freeman, en ella se establece la existencia de grupos de interés dentro de una organización, entre los que se encuentran los accionistas, clientes, proveedores, empleados y los miembros de la comunidad.

Esta teoría considera que los grupos de interés interactúan entre sí, afectándose positiva o negativamente en la medida que la organización logra sus objetivos (Argandoña, 1998). Además la teoría de la acción humana fundamenta las prácticas de RSC desde la filosofía de la acción propuesta por filósofos y teólogos entre los que destacan Aristóteles y Tomas de Aquino.

Esta teoría formulada por Pérez (1991), establece que una persona aprende a ser ético cuando desarrolla la racionalidad y la virtualidad. Cuando hacemos referencia a la RSC, son los directivos y las mismas organizaciones, quienes poseen la facultad para aprender de sus acciones y experiencias éticas. La racionalidad se logra cuando una persona u organización valora de forma conveniente las alternativas que se le

presentan, lo que implica por lo tanto un aprendizaje, mientras que la virtualidad es la capacidad que adquiere una persona cuando busca alternativas convenientes, venciendo de esta forma el deseo de obtener una satisfacción inmediata.

Bajo este esquema una persona actúa por una motivación racional y no espontánea, luego de un proceso de aprendizaje, en el cual realiza estas acciones de forma repetitiva (Pérez, 1991). Mediante la repetición de estas acciones, la persona ejercita su voluntad para luego poder realizar acciones eficaces, eficientes y consistentes (Argandoña, 2010). Además Argandoña (1998), establece en la teoría del bien común, que la empresa debe hacer el bien a los grupos de interés por obligación y de forma voluntaria con la finalidad de contribuir al bien de su comunidad y país.

Por su parte Garriga & Melé (2004) hicieron una revisión de las teorías de la RSC y las clasificaron en cuatro grupos: instrumentales, teorías políticas, teorías integrativas y teorías éticas, las cuales se describen enseguida:

a) Instrumentales: En este grupo de teorías la RSC representa una herramienta estratégica que permite lograr objetivos económicos y crear riqueza. Las teorías instrumentales pueden catalogarse en función del objetivo económico propuesto. Un primer grupo de estas teorías considera que el objetivo es maximizar el valor de utilidades para los accionistas, con frecuencia, esto da lugar a una orientación de beneficios a corto plazo.

Por otra parte un segundo grupo se centra en el objetivo estratégico de lograr ventajas competitivas, lo que produciría beneficios a largo plazo. Mientras un tercer grupo se enfoca en la mercadotecnia orientada al aumento de ingresos y ventas, mejorar las relaciones con los clientes y crear una buena reputación de la marca de forma ética.

b) Políticas: Aquí se agrupan las teorías y enfoques de RSC centradas en: las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad, el poder de las empresas por la posición que tienen en la sociedad y la responsabilidad inherente de las empresas ante la sociedad.

Incluyen las consideraciones políticas y analizan las políticas relacionadas con el

debate de la responsabilidad social empresarial, aunque hay una gran variedad de enfoques, se distinguen las teorías del Constitucionalismo Corporativo y la Ciudadanía Corporativa.

c) Integrativas: Las teorías de RSC incluidas en esta categoría argumentan que las organizaciones deben integrar las demandas de la sociedad para beneficio de su continuidad y crecimiento, para lograrlo se requiere un análisis y detección de las necesidades y demandas sociales, buscar una respuesta con la finalidad de alcanzar la legitimidad social, una mayor aceptación social y prestigio.

d) Éticas: La ética es el enfoque principal de las teorías agrupadas en esta categoría, mencionan que es un requisito indispensable para consolidar la relación entre empresa y sociedad. Sus principios se basan en aquello que se debe hacer para lograr una buena sociedad. Los enfoques que destacan dentro de esta categoría son: la teoría normativa de los grupos de interés, la protección de derechos humanos, el desarrollo sustentable y el bien común.

## **METODOLOGÍA**

Es una investigación documental que plantea la revisión de la literatura y establecer el estado del arte de la temática tratada.

## **RESULTADOS**

### **LA RSC, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Hasta ahora la literatura reporta que los grupos de interés de una organización perciben las prácticas de RSC realizadas al interior y exterior de la organización (Wood, 2010); asimismo sugiere que la percepción de los empleados sobre las prácticas de RSC influye en sus actitudes laborales (Duarte, 2011; Nisha, 2012; Rego et al., 2011; Turker, 2008a; Tziner et al., 2011). El nivel de estas actitudes y percepciones de los empleados se ve reflejado en indicadores como el compromiso organizacional (Santos, Guillen, & Montalbán, 2012) y la satisfacción laboral (Kaufmann & Olaru, 2012), los cuales se describen a continuación.

La satisfacción laboral de un empleado se refleja en las actitudes cognitivas y afectivas hacia su organización (Páez, 2010), por tanto, una actitud positiva de los empleados hacia su organización puede mostrar un sentimiento de satisfacción con la misma (Díaz, Peña, & González, 2012), y afectar positivamente su desempeño laboral, rotación, ausentismo y cuidado del material de trabajo (Páez, 2010). Según Peña et. al (2013), la satisfacción mostrada por un empleado dentro de su área de trabajo puede deberse a sus propias características, las características de la actividad que desempeña y la valoración personal, que él mismo hace sobre los resultados obtenidos y su esfuerzo mental y físico.

Esto significa que la satisfacción laboral está en función de lo que el empleado espera recibir de su organización por su trabajo y lo que realmente recibe (Peña, Olloqui, & Aguilar, 2012). Pérez (1997) considera necesario una gestión de recursos humano que evite el desequilibrio generado por las contribuciones del empleado que no fueron retribuidas satisfactoriamente y pueden ocasionar un problema de insatisfacción. Un empleado puede sentirse satisfecho con su remuneración, condiciones de trabajo, jornada de trabajo, el trato de su supervisor, relación con sus compañeros y las oportunidades de desarrollo ofrecidas por su empresa (Raineri, 2007). El grado de satisfacción mostrado por un empleado se relaciona con la edad del empleado, la antigüedad, su cultura, nivel de estudios y género (Pátlan-Perez, Martínez, & Hernández, 2012).

Por otro lado el compromiso organizacional, indica el tipo de relación establecido entre el empleado y su lugar de trabajo (Melgar, 2011), puede dimensionarse de forma afectiva, normativa y de continuación (Meyer & Allen, 1991). La existencia de un vínculo emocional del empleado y la identificación con los valores y metas de su organización, es indicio de un compromiso afectivo (Meyer, Allen, & Smith, 1993). El sentido de obligación de un empleado a permanecer en una organización es evidencia de un compromiso normativo (Gutiérrez, Ramírez, & García, 2012). El reconocimiento de costos de un empleado al salir de la organización es una demostración del compromiso de continuación (Maldonado-Radillo, Guillén, & Carranza, 2012).

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### HALLAZGOS REPORTADOS EN ESTUDIOS QUE RELACIONAN LA RSC, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Existe evidencia de investigaciones realizadas sobre la percepción de la RSC en Europa, Asia, América del Norte y del Sur. Mientras que en México se encontró un estudio relacionado con la percepción de la RSC cuyo objetivo es medir la percepción de empleados del ámbito académico con respecto a la importancia de fomentar la RSC como parte de un proceso formativo (Alcocer, 2009), también se realizó un estudio para analizar la descripción de la RSC desde la perspectiva de los directivos y/o dueños de empresas (Mercado & García, 2007), además de otro estudio tuvo por objetivo verificar qué entienden por responsabilidad social empresarial los directivos (Barroso, 2008). Sin embargo, en nuestro país no se han encontrado estudios que determinen si la percepción de los empleados en relación con las prácticas RSC internas y externas de su organización, influyen de manera positiva en la satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Igualmente se han encontrado estudios que relacionan la percepción de la RSC con otras variables como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; incluso sugieren que puede predecirse el compromiso de un empleado a partir de la percepción que este tiene sobre las prácticas de RSC, la tabla 2 muestra los hallazgos de estos estudios.

Tabla 2 Estudios sobre la percepción de la RSC, la satisfacción, compromiso y otras variables

Autores / Año	Variables	Hallazgos
Duygu, Turker(2008a)	Percepción de laRSC, compromiso organizacional y gobierno corporativo	<i>El estudio reveló que la RSC predice de manera significativa el compromiso organizacional para los actores sociales y no sociales, empleados y clientes.</i>

---

Autores / Año	Variables	Hallazgos
<i>Aharon Tziner, Yaki Bar, Lior Oren y Gal Kadosh (2011)</i>	Género, nivel estudios, edad, Percepción de la RSC, Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional	<i>Los resultados muestran que la RSC se relaciona positivamente con la justicia organizacional y la satisfacción laboral. Además, se encontró que la relación entre la RSC y la satisfacción en el trabajo está mediada por la justicia organizacional. También se destaca el valor de la RSC como una estrategia de negocios.</i>
<i>Duarte, A.(2011)</i>	Percepción de la RSC, Satisfacción y Compromiso organizacional	<i>La percepción de las dimensiones de la RSC se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción laboral, siendo la satisfacción reportada la que presenta una relación más alta, la percepción de los empleados respecto de la RSC es el mejor predictor de la satisfacción de los empleados. Las percepciones de las dimensiones de la RSC se relacionan positiva y significativamente con las diferentes formas de compromiso organizacional, siendo el compromiso afectivo el que presenta una relación más alta. También reporta que el compromiso afectivo y normativo son predichos por la RSC respecto a los empleados como a nivel económico, mientras el compromiso de continuidad se prevé sólo por la responsabilidad económica percibida.</i>

---

Fuente: Elaboración propia (2022).

Finalmente se ha encontrado que las prácticas de RSC pueden variar de acuerdo al tamaño de la empresa, las características de la industria, la situación económica y contexto social (Carroll, 1991). Asimismo los resultados de la RSC también pueden ser distintos, debido a sus políticas organizacionales o gubernamentales (Gaete, Valderrama, Carmona, Elgueta, & Quiroz, 2009), de ahí la importancia de determinar cuáles son las prácticas RSC internas y externas con mayor influencia positiva en el compromiso y satisfacción de los empleados, quienes son los más directamente afectados por la RSC (Argandoña, 2007).

## CONCLUSIONES

Actualmente las investigaciones que abordan la RSC solo se han enfocado en algunos indicadores organizacionales, sin embargo no han identificado si son las prácticas internas o externas, las que tienen un mayor impacto en la satisfacción laboral y

compromiso de los empleados; siendo ellos quienes conforman uno de los grupos de interés internos más influyentes para la organización (Edmans, 2012). Para protegerlos se deben implementar prácticas RSC internas encaminadas a mejorar su calidad de vida en un ambiente laboral agradable donde se promueva el respeto y trato justo (Mercado & García, 2007). Al mismo tiempo se debe procurar que las prácticas externas contribuyan al incremento de indicadores organizacionales como la satisfacción y compromiso. Por ello se sugiere a los directivos consideren el punto de vista de sus empleados sobre las prácticas de RSC adoptadas por su organización, pues este grupo de interés interno podrá orientarlas hacia una gestión integral de los recursos humanos. Si el objetivo de la RSC es el bien común de la empresa y sus empleados, entonces son éstos últimos quienes pueden desde su percepción indicar si se está logrando o no.

Cuando las organizaciones implementan acciones de RSC al interior y exterior, las comunican a sus empleados e informan de los resultados obtenidos a todos los involucrados, se está fomentando una cultura de responsabilidad que en un futuro deberá proporcionar dividendos a toda la comunidad. La RSC se practica de una manera interna y externa, además siempre tiene un impacto en aquella organización que busca su beneficio y el de la sociedad, de ahí que se sugiera a los directivos de una organización medir y auditar los resultados de sus prácticas de RSC internas y externas (De la Cuesta & Valor, 2003).

## **REFERENCIAS**

- Alcocer, M. (2009). La percepción de los profesores sobre la importancia de fomentar la responsabilidad social en el proceso formativo de una Facultad de nivel superior. *Ciencia@UAQ*, 2, 60-68.
- Alvarado, A., & Schlesinger, M. (2008). Dimesionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24, 37-59.
- Argandoña, A. (1998). La teoría de los stakeholders y el bien común. Paper presented at the EBEN 10th Annual Conference Praga, Checoslovaquia.

- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa: ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa? *Documentación Social*, 14.
- Argandoña, A. (2010). Las virtudes en una teoría de la acción humana (pp. 18). Madrid España: Universidad de Navarra.
- Aristóteles. (1931). *Obras Completas VI. Ética a Nicómaco* (F. Gallach Palés, Trans.). Madrid, España.
- Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial un estudio de 40 empresas en la ciudad de Yucatán. *Contaduría y Administración*, 73-91.
- Bertalanffy, L. (1950). An outline of general system theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 1, 134–165.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- CCE, C. d. I. C. E. (2001). LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.
- De la Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa Concepto, medición y desarrollo en España. *BOLETIN ECONOMICO DE ICE*, 14. Retrieved from
- Díaz, M., Peña, M., & González, A. (2012). La comunicación y el grado de satisfacción en las relaciones interpersonales de los trabajadores de una pequeña empresa de la industrial metal mecánica. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7, 934-939.
- Drack, M., & Schwarz, G. (2010). Recent Developments in General System Theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 27, 601-610.
- Duarte, A. (2011). Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes. Doctor in Social and Organizational Psychology, area of Organizational Behavior by, Instituto Universitario de Lisboa.
- Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 1-19.

Freeman, E. (1994). The politics of stakeholder's theory: some future directions.

Business Ethics Quarterly, 16.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.

The New York Times Magazine, 6.

Gaete, R., Valderrama, C., Carmona, G., Elgueta, A., & Quiroz, J. (2009). Diagnóstico de la función de Gestión de Recursos Humanos de los Servicios Públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa Interna. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, 39-71.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, 53, 51-71.

Godos-Díez, J., & Fernández, R. (2011). ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?\*. Universia Business Review, 19.

Gutiérrez, R., Ramírez, M., & García, B. (2012). Estudio del compromiso organizacional en un colegio particular, en Ensenada, B.C. Global Conference on Business & Finance Proceedings, 7.

Kaufmann, M., & Olaru, M. (2012). The impact of Corporate Social Responsibility on Business Performance, can it be measured, and if so, how? Paper presented at the The Berlin International Economics Congress 2012, Berlin.

Mababu, R. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26.

Madium, R. (2004). Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la Ética de Negocios. RAC, 24.

Maignan, I., & Ferrell, O. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. Journal of Business Ethics, 23, 283-297.

Maldonado-Radillo, S., Guillén, A., & Carranza, R. (2012). El compromiso organizacional del personal docente y administrativo de una universidad pública. Revista Internacional de Administración y Finanzas, 5, 135-142.

Marín, L., & Rubio, A. (2008). ¿Moda o Factor Competitivo? Un Estudio Empírico

- de Responsabilidad Social Corporativa en PYME. *Tribuna de Economía*, 177-193.
- Melgar, J. (2011). Efectos del downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Tesis Doctoral, Universidad de Granada.
- Mercado, P., & García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23, 119-135.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-90.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of the three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Nisha, P. (2012). The Impact of CSR Perception on Job Attitudes of Employees in India. *Advances In Management*, 5, 58-61.
- Páez, I. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica de los empleados desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26, 20.
- Pátlan-Perez, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5, 1-19.
- Peña, M., Olloqui, A., & Aguilar, A. (2012). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria Metal - Mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6, 115-128.
- Peña, M., Olloqui, A., & Fraire, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6, 115-128.
- Pérez, A. (1991). *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones. La acción personal*. (Primera edición ed.). Madrid, España.
- Pérez, J. (1997). Motivación y Satisfacción Laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *REIS*, 133-167.
- Raineri, A. (2007). Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de

- empleados en Chile: similitud con culturas individualistas. *Estudios de Administración*, 14, 43.
- Rego, A., Leal, S., & Pina, M. (2011). Rethinking the Employees' Perceptions of Corporate Citizenship Dimensionalization. *Journal of Business Ethics*, 207–218.
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R., & Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 8. doi:10.1002/job.380
- Santos, F., Guillen, C., & Montalbán, F. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *Revista de Administração de Empresas*, 52, 345-359.
- Server, R., & Capó, J. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 26.
- Shauki, E. (2011). Perceptions on Corporate Social Responsibility: A Study in Capturing Public Confidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 200–208.
- Túnez, J., & Valarezo, K. (2012). RSC: Reputación, Sostenibilidad, Compromiso. *Chasqui*, 7.
- Turker, D. (2008a). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment Duygu Turker. *Journal of Business Ethics*, 89, 189–204.
- Turker, D. (2008b). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
- Tziner, A., Bar, Y., Oren, L., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 67-72.
- Weiss, D., Dawis, R., Inghand, G., & Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies In Vocational Rehabilitation*, XII.
- Wood, D. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 35. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x *Anthropos*

## MARCO REGULATORIO EN LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA Y AFINES EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

REGULATORY FRAMEWORK IN POSTGRADUATE STUDIES IN ADMINISTRATION AND MANAGEMENT AND RELATED STUDIES IN THE LATIN AMERICAN CONTEXT

Villalba González, Leonardo<sup>1</sup>, Hamidian Fernández, Benito<sup>2</sup> y Machado, Franklin<sup>3</sup>

### RESUMEN

Las instituciones de educación superior deben planificar y administrar la educación para atender las demandas del presente siglo utilizando estrategias basadas en modalidades presenciales y virtuales que posibilitan el acceso a un mayor número de destinatarios, promoviendo políticas de incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En atención a lo anterior se reflexiona acerca de la capacidad de programas de postgrado para transformarse y propiciar el cambio y el progreso de la sociedad, partiendo de la comparación del marco regulatorio de los estudios de postgrado de Administración y gerencia en el contexto latinoamericano. A modo de conclusión la reflexión discurre en que no hay que olvidar, sin embargo, que la nueva tecnología de la información no hace que los docentes dejen de ser indispensables, sino que modifica su papel en relación con el proceso de aprendizaje, y que el diálogo permanente que transforma la información en conocimiento y comprensión pasa a ser fundamental.

**Palabras clave:** estudios de postgrado, modalidades de estudio, normativas.

### ABSTRACT

Higher education institutions must plan and manage education to meet the demands of this century using strategies based on face-to-face and virtual modalities that allow access to a greater number of recipients, promoting policies for the incorporation of Information and Communication Technologies. (TIC). In view of the above, we reflect on the ability of postgraduate programs to transform and promote change and progress in society, based on the comparison of the regulatory framework of postgraduate studies in Administration and Management in the Latin American context. By way of conclusion, the reflection runs that we must not forget, however, that the new information technology does not make teachers no longer indispensable, but rather modifies their role in relation to the learning process, and that the Permanent dialogue that transforms information into knowledge and understanding becomes fundamental.

**Keywords:** postgraduate studies, study modalities, regulations.

**JEL:** I230

**Recibido:** 1 de abril de 2022 **Aceptado:** 20 de mayo de 2022

---

<sup>1</sup> Post-Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo (UC), Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNERS), Caracas, Venezuela. Profesor Titular de la Universidad de Carabobo (UC), Valencia, Venezuela. Investigador Profesor de FaCES-UC de la UC. Investigador PEII-B, Investigador Sénior y Directivo del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de FACES-UC. Coordinador-Fundador del Centro de Investigación y Desarrollo de las Tendencias y la Cultura Tributaria (CIDTCT). <https://orcid.org/0000-0003-4820-7134>. Correo Electrónico: [lvillal2007@gmail.com](mailto:lvillal2007@gmail.com).

<sup>2</sup> Post-Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la UC, Valencia, Venezuela. Doctor en Didáctica y Organización de Instituciones Educativas de la Universidad de Sevilla, España. Especialista en Tecnología de la Computación en la Educación de la UC. Especialista en Gerencia Educacional de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Valencia, Venezuela. Profesor Titular de la UC. Creador de la dirección de tecnología avanzada de la Facultad de Ciencias Económicas FACES-UC. <https://orcid.org/0000-0001-5931-8396>, Correo Electrónico: [bhamidia@uc.edu.ve](mailto:bhamidia@uc.edu.ve).

<sup>3</sup> Post-Doctor en Ciencias Administrativas de la UC, Doctor Ciencias Sociales de la UC, Doctor en Ciencias Administrativas de la UNESR. Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la UC, Sociólogo de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Profesor Titular de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UC. Investigador. <https://orcid.org/0000-0001-9413-2933>, Correo Electrónico: [cerebroe@cantv.net](mailto:cerebroe@cantv.net).

## **INTRODUCCIÓN**

El Estado Venezolano en el preámbulo de su Carta Magna, declara la importancia de la educación al señalar que es un derecho con lo cual asegura la transformación social de calidad y por ende alcanzar el desarrollo político, económico y social del país

Se iniciará el desarrollo de este basamento con lo establecido por la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) en su parte dogmática, entre sus derechos sociales, específicamente en el artículo 102 establece lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental.

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades.

La educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo.

En este contexto, se ratifica el valor de la educación determinado en la exposición de motivos de nuestra constitución, derivado de las múltiples discusiones relacionado con tema en cuestión, indica que "...la educación debe ser integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades para acceder a ella. En las instituciones del Estado se consagra la gratuidad de la educación en todos los niveles hasta el pregrado universitario..." Por otro lado, el constituyente de 1999, enfatizó la necesidad de incorporar al sistema educativo no solo el manejo de las innovaciones tecnológicas sino también el desarrollo de servicios públicos de radios, televisión, redes bibliotecarias e informáticas, con la finalidad de permitir el acceso universal a la información.

En ese contexto, el Constituyente en la exposición de motivos consideró a la ... "ciencia, la tecnología, el conocimiento en general, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información, se declaran de interés público, por ser instrumentos

fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional.”

De tal manera que desde la visión constitucional la investigación en cuestión tiene rango muy especial en Venezuela al considerarla como la vía para alcanzar el desarrollo del país en todas sus dimensiones y así materializar los postulados de sostenibilidad que ésta indica.

De igual forma el artículo 109 de la Carta Magna, nos recuerda:

El estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación.

Como se puede evidenciar en la cita anterior, el apoyo a los procesos de investigación, conlleva también su fuerte contenido social, ante el cual las diferentes normativas coinciden en sus contenidos, Y nos lleva a la interpretación, en relación a la mejor contribución que podemos hacer a nuestra Universidad de Carabobo y al país, principalmente por los recursos invertidos en nuestra formación y nuestro deber moral y legal de revertirlos adecuadamente, además de nuestros derechos, como ciudadanos, de considerar nuestras propuestas de acuerdo a nuestra formación profesional.

En el caso que nos ocupa, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales a través de sus estudios de postgrado, espera satisfacer esta necesidad de formación en el quinto nivel educativo mediante la puesta en práctica del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales y que será incorporado como política del postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para el resto de sus programas de cuarto nivel.

## **BASES TEÓRICAS**

### **BASES LEGALES**

La ley Orgánica de Educación en su artículo 27 señala:

la educación tendrá los siguientes objetivos: continuar el proceso de formación integral del hombre, formar profesionales y especialistas y promover su actualización y mejoramiento conforme a las necesidades del desarrollo y del progreso científico: fomentar la investigación de esos nuevos conocimientos e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes y demás manifestaciones creadoras del espíritu en beneficio de bienestar del ser humano, de la sociedad y del desarrollo independientemente de la nación y difundir los conocimientos para llevar el nivel cultural y ponerlos al servicio de la sociedad y del desarrollo integral del hombre.

En cuanto a este aspecto, la Ley Orgánica siguiendo lo prescrito en la constitución nacional considera la investigación como catalizador para lograr el desarrollo que es su meta, este instrumento legal prevé no solo el fomento de la investigación y a través de esta el impulso del conocimiento utilizando la tecnología como herramienta.

En este contexto, para la formación debe impulsarse desde las diferentes modalidades: presencial, semipresencial, mixto, a distancia, nuestro postgrado actualmente desde su doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales tiene previsto la modalidad semipresencial o mixto, pero además como política aprobada por el Consejo de Postgrado también aprobó la modalidad sabatino, intensivo, modular bajo las herramientas de la semipresencialidad.

A su vez la Ley de Universidades contempla en su artículo 2: “Las universidades son instituciones al servicio de la nación y a ellas corresponde colaborar con la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.” En su artículo 3 señala:

Las universidades deben realizar su función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus

actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza, a contemplar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso.

En su artículo 145 consagra: “La enseñanza universitaria se suministrará en las universidades y estará dirigida a la formación integral del alumno y a su capacitación para una función útil a la sociedad.” Y en el artículo 146 señala que “Además de establecer las normas pedagógicas internas que permitan armonizar la enseñanza universitaria con la formación iniciada en los ciclos educacionales anteriores, las universidades señalan orientaciones fundamentales tendentes a mejorar la calidad de la educación en el país.”

De igual manera, la misión de las universidades es transformador de manera continua e integral cuyo fundamento está en la investigación y en la enseñanza con miras a la calidad para contribuir al desarrollo sustentable del país. Adicionalmente, en el artículo 2 del reglamento de Ley de Universidades establece:

A los efectos indicados en los artículos 2º y 3º de la ley, las universidades deberán orientar sus programas de formación profesional a la satisfacción de las necesidades del país y en sus actividades de investigación y extensión, propender especialmente a la resolución de problemas de interés nacional. En sus labores conservará la continuidad del proceso educativo.....y cualesquiera otros medios de divulgación científica.

Los artículos transcritos anteriormente otorgan a las universidades una importante función como rectora de la vida nacional y en la formación integral de sus recursos para el servicio de la sociedad y el desarrollo nacional; La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para poder cumplir con esa función de rectora en la ciencia y en la cultura, debe ofrecer sus planes y programas que guarden pertinencia con los propios requerimientos así como los del entorno, por ello, el postgrado de la Facultad ofrece especializaciones, maestrías y doctorados acorde a las políticas nacionales, locales en el marco de las exigencias internacionales.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### NORMATIVA NACIONAL PARA POSTGRADO

En Venezuela lo relacionado con las regulaciones de la creación y administración de los estudios de cuarto y quinto nivel están previstas en la Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de universidades, establece en su artículo 4:

Los estudios de Postgrado tienen como finalidad fundamental:

- a) Estimular la creación y producción intelectual como expresión del trabajo y del estudio
- b) Formar recursos humanos altamente especializados y promover la investigación para responder a las exigencias del desarrollo social, económico, político cultural del entorno ya la demanda social en campos específicos del conocimiento y del ejercicio profesional.
- c) Desarrollar la difusión cultural, el servicio, la integración y la interacción con la sociedad.
- d) Integrar la extensión como un proceso de interacción que los actores de la Educación de Postgrado realizan en un entorno social para aprender de él, comprenderlo y mejorarlo.

En este sentido la OPSU-CNU diseñó en su momento resoluciones relativas a la formación de postgrado como parte de las estrategias para mejorar la debilidad de escasez de profesionales en determinadas áreas y con título de cuarto y quinto nivel, ya sea por la presión de la iniciativa de sus propios profesores a través de sus Convenios Colectivos o por ser incluidos en los Planes Estratégicos de la Universidad misma.

De esta manera se establecieron lineamientos (entre ellos el prescrito Proyecto Alma Mater) haciendo énfasis en la Formación Doctoral para el mejoramiento de su calidad investigativa tal como lo estipulaba en la normativa que lo regía (2001), Artículo 14, en el cual se contemplaba lo siguiente: “Las Instituciones universitarias realizarán todas las acciones necesarias para elevar el número de su plantel de docentes con título de doctor dedicados a la investigación...asumiendo (entre otras) las siguientes obligaciones:

- Garantizarle al profesor, una vez culminados satisfactoriamente sus estudios de doctorado condiciones que le permitan la continuidad de su carrera académica...
- Garantizar el fortalecimiento o creación de las unidades de investigación a que diere lugar la culminación del programa de estudios de doctorado, o en todo caso facilitar la incorporación del doctor en su área respectiva.

En este aspecto es importante destacar, que de acuerdo a esta normativa la formación integral, docencia, investigación y extensión constituye una trilogía que contribuye a la formación para la vida, que contempla al ciudadano como generador de desarrollo.

## **POLÍTICAS Y REGULACIONES EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

A su vez el vigente Reglamento de los Estudios de Postgrado de La Universidad de Carabobo (2006), expone lo siguiente:

Artículo 4.-Los estudios de postgrado en la Universidad de Carabobo tienen como finalidad fundamental:

- a) Estimular y fomentar la creación y producción intelectual acreditada y validada por pares, la aplicación y transferencia de nuevas tecnologías como expresión de la investigación científica, tecnológica y humanística, del trabajo y del estudio.
- b) Formar recursos humanos altamente especializados y promover la investigación para responder a las exigencias del avance de la ciencia, de la tecnología y de las humanidades, del desarrollo social, económico, político y cultural del entorno y a la demanda social en campos específicos del conocimiento y del ejercicio profesional.
- c) Integrar la extensión como un proceso de interacción que los actores de los Estudios de Postgrado realizan en un entorno social para aprender de él, comprenderlo y mejorarlo.
- d) Contribuir con la difusión de las actividades de postgrado, en el servicio, en la integración y en la interacción regional, nacional e internacional.

Por otra parte dichos programas se soportan o fundamentan en la investigación y estas a su vez, se agrupan en estructuras de investigación e identificadas según las áreas prioritarias del Estado y por supuesto de la institución debidamente aprobadas. Desde esta perspectiva la investigación como productora de conocimiento de cada área

disciplinar promueve los cambios requeridos para la transformación social y por ende el logro del país desarrollado según los postulados constitucionales.

Los lineamientos establecidos por el Reglamento de los Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo (2006) en su sección sexta, relacionado con las líneas de investigación al expresar en:

Artículo 73.- La Línea de Investigación es el eje temático constituido por un conjunto de proyectos en una o más áreas del conocimiento para el estudio de problemas de diversa índole, según lo establecido por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) de la Universidad de Carabobo.

Artículo 74.- Los elementos que identifican a una línea de investigación son los siguientes:

- a) Existencia de una problemática en torno a un eje temático común.
- b) Existencia de un grupo de investigadores que promueva el desarrollo de proyectos de investigación
- c) La generación de proyectos y otros productos de investigación dirigidos a abordar la problemática desde perspectivas disciplinarias, multidisciplinarias, interdisciplinarias o transdisciplinarios.
- d) Producción de publicaciones en extenso, acreditadas, indizadas y evaluadas por pares.

Finalmente el artículo 75 declara: - Las líneas de investigación constituyen el soporte de los programas de maestría y doctorado a través del desarrollo de temáticas de investigación por parte de los cursantes en la elaboración de sus trabajos de grado y tesis doctorales, así como también en aquellos programas de especialización que lo requieran.

Se toma en cuenta al respecto la experiencia que ha venido realizando el Postgrado de FaCES-UC, en relación a sus Líneas de Investigación, en relación a su organización, actividades y Producción evidente en los Trabajos de Grado terminados.

Hay que aplicar por analogía el concepto de Desarrollo Endógeno a la investigación,

partiendo desde el Seno de sus Cátedras (Artículo 19, literal s, Reglamento de Cátedras y Departamentos, FaCES-UC), haciendo inventario en vías de la organización de las Líneas de Investigación, tomando en cuenta el trabajo que vienen realizando algunas de las mismas, así como también desde los Departamentos, la supervisión del proceso de investigación y el mantenimiento activo de líneas, áreas y grupos de investigación, previsto en el artículo 34 del citado Reglamento de Cátedras y Departamentos de la FaCES-UC.

A partir de las Cátedras, acogerse al concepto generalmente aceptado y adoptado por la Universidad de Carabobo de Línea de Investigación que manejan los Organismos que regentan, o establecen las Políticas acerca de la Investigación en las Instituciones de Educación Superior en Venezuela: CNU, OPSU, entre otros (Morles, A y Rojas, N. ;1991).

Es un cuerpo de problemas que se ubican en torno a un eje temático común y que demandan respuestas obtenidas mediante la investigación.

Toda línea de investigación debe caracterizarse por:

- Presentar coherencia entre los propósitos que orientan los diferentes proyectos que la conforman.
- Estar conformada por investigaciones fundamentadas en una teoría general común.
- Estar orientada hacia la acumulación de conocimientos que permiten organizar bancos de información relacionados con el temático objeto de la línea.
- Facilitar el trabajo coordinado y participativo de los investigadores adscritos, para el logro de la integración de los conocimientos obtenidos mediante la investigación.
- Garantizar la continuidad de los esfuerzos realizados por los investigadores adscritos con la finalidad de darle concreción al logro de los objetivos perseguidos.
- Ser coordinada por un investigador activo, de acuerdo a los criterios vigentes en la Universidad.
- Contar con una infraestructura de apoyo que satisfaga las demandas de la actividad investigativa al incluir recursos humanos, materiales, tecnológicos, bibliográficos y financieros.
- Establecer relaciones con la comunidad a través de acciones de cambio a corto, mediano y largo plazo...

Ratifica la apertura de modalidades distintas a la presencial a nivel de cuatro y quinto

nivel, lo previsto en el artículo 84; .....De acuerdo con las características de cada programa, los estudios de postgrado podrán ser de tipo institucional o interinstitucional y, de modalidad presencial, semipresencial o a distancia. Abriendo así la posibilidad que en los Diseños, Rediseños se permita alguna de las modalidades antes enunciadas, incorporándolas herramientas de la tecnología de la información y comunicación para logra la calidad en el proceso de formación en el postgrado.

En este sentido, el postgrado de la FaCES-UC presenta evidencias de cambios en los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus programas de especialización, maestría y doctorado a través del uso tecnológico.

Como se observa, el papel que juega la línea de investigación como eje que agrupa los problemas comunes y su fortaleza en la generación de respuesta coherente, eficiente y eficaz en la solución, utilizando los elementos técnicos que valida la investigación. De esta manera el postgrado coordina la investigación con el apoyo de la extensión y las herramientas de la tecnología de la información y comunicación.

## **MODALIDADES PARA LA FORMACIÓN EN POSTGRADO**

Acerca de las Modalidades de los Programas de Postgrado, según la regulación venezolana, tal como lo expresa la Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades, Gaceta Oficial N° 37.328 del 20 de Noviembre de 2001, se puede ver en el siguiente artículo:

Artículo 34 De acuerdo con las características de cada programa establecido en esta normativa, los estudios correspondientes podrán ser del tipo interinstitucional (integrados), presencial, semipresencial y a distancia con la posibilidad de diseñar programas generales o individualizados, con la escolaridad variable, preferentemente en el caso de los doctorados.

No obstante esto, predomina la tradición de los Programas presenciales, siendo la preferencia, tanto de Autoridades, Profesores y personal administrativo. Al respecto se diferencia la preferencia de los principales usuarios, que son los Estudiantes, por lo

semipresencial o lo no presencial.

En el folleto en formato físico del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo (2006), en relación a las Políticas de los Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo aparecen las siguientes:

Fomentar Estudios de Postgrado, promocionando estrategias de aprendizaje que incorporen la flexibilidad, la creatividad, la interdisciplinariedad, la desescolarización y la deslocalización.  
Usar nuevas tecnologías de información y comunicación para el desarrollo de las actividades de Postgrado  
Mantener un sistema de admisión, permanencia y egreso de calidad enmarcado dentro de la meritocracia, la eficacia y la eficiencia  
Favorecer las relaciones interinstitucionales que permitan alianzas estratégicas con organismos académicos regionales, nacionales e internacionales (redes de postgrado) a fin de ampliar la oferta de programas de postgrado. (p. 24)

Todo lo anterior va en concordancia con los nuevos paradigmas educativos, tecnológicos y gerenciales, sin embargo el sentido de la actividad presencial, viene a ser la generalidad permitida y aceptada, e incluso es la que aparece en el Reglamento vigente. Esto va en perfecta contradicción con dichos enunciados expresos en el Folleto institucional del Reglamento del Postgrado de la Universidad de Carabobo, tal como se transcribió en los párrafos precedentes. La modalidad semipresencial, a distancia y la de estudios dirigidos, son consideradas la excepción y en el caso de los Estudios Dirigidos, regulados por una Normativa ajena a esta realidad de las nuevas modalidades mencionadas en estas Líneas precedentes.

Esta situación desde el punto de vista general causa mucho perjuicio sobre todo a los Participantes que por una razón son trasladados de zona de trabajo para Estados lejanos, que le impiden viajar de manera continua o a los discapacitados. Esto inevitablemente va a incidir en la deserción del Participante, lo cual viene a aumentar el nivel de Estudiantes que ingresan y abandonan sus Estudios, y afectan los indicadores con el cual miden la efectividad, productividad y competitividad académica.

El Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de

Carabobo, de acuerdo a lo dispuesto en las Políticas enunciadas en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo establecidas en su Estatuto, aprobado por el Consejo Nacional de Universidades, ha venido fomentando desarrollando la modalidad Estudios No Presenciales o semipresenciales en los Programas de postgrado en razón de la creciente demanda de solicitudes para cursar estudios dentro de esas modalidades con el apoyo de la Tecnología y los nuevos modos carácter didáctico-metodológico del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En torno a lo anterior, el Consejo de Postgrado de FaCES en el año 2006 aprobó la modalidad sabatino, intensivo, modular para así dar respuesta a un gran sector de estudiantes que solicitaron a ese cuerpo colegiado y que hoy constituye en el mayor de número de estudiantes concentrado en los sabatinos tomando 3n consideración en la crisis de nuestra sociedad.

A nivel mundial, tenemos Universidades como la Universidad de Barcelona, en España, y el Tecnológico de Monterrey en México, ya es común el uso de estas nuevas modalidades. En Venezuela misma, tenemos Universidades como la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, la Universidad Nacional Experimental del Táchira, Universidad de Yacambú, la Universidad Simón Rodríguez, la Universidad de Carabobo, entre otras. Actualmente tanto las Universidad Católica Andrés Bello, como la Universidad Simón Bolívar, también andan esta ruta.

En México, en el Reglamento de Postgrado de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en su Artículo 8., establece lo siguiente:

Los programas (de postgrado) podrán ofrecerse en las modalidades siguientes:

- a) Presencial: programas que requieren la asistencia cotidiana a las actividades académicas en las instalaciones educativas;
- b) Semipresencial: programas que requieren una presencia física intermitente o periódica en las instalaciones educativas, pudiendo incluir etapas intensivas;
- c) A distancia: programas que no requieren la presencia física del alumnado para el desarrollo de las actividades académicas

A su vez la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en el Reglamento General de Estudios de Posgrado. Título I Capítulo Único Disposiciones Generales en su artículo 1, k establece lo siguiente:

Son estudios de posgrado los que se realizan después de la licenciatura; tienen como finalidad la formación de profesionales y académicos del más alto nivel, y se imparten en las modalidades presencial, abierta, a distancia o mixta. Al término de los estudios de posgrado se otorgarán los grados de especialista, maestro o doctor.

De esta forma dos universidades, de reconocido prestigio, tienen incluida en sus normativas lo concerniente de manera opcional a la modalidad no presencial. Mixta o semipresencial.

De igual forma en el Reglamento de Postgrado de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en México, indica en su artículo 8. Los programas podrán ofrecerse en las modalidades siguientes:

- a) Presencial: programas que requieren la asistencia cotidiana a las actividades académicas en las instalaciones educativas;
- b) Semipresencial: programas que requieren una presencia física intermitente o periódica en las instalaciones educativas, pudiendo incluir etapas intensivas;
- c) A distancia: programas que no requieren la presencia física del alumnado para el desarrollo de las actividades académicas.

De igual manera la Universidad Nacional Autónoma de México establece en su artículo 48. El Consejo Asesor de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia brindará asesoría técnica a los consejos técnicos, comités académicos, Consejo de Estudios de Posgrado y consejos académicos de área que lo soliciten, en la elaboración de los objetivos, planes y programas, niveles y medios de aprendizaje. Esta asesoría técnica comprenderá aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el uso de materiales didácticos y las tecnologías de la información y la comunicación.

Como se observa la tendencia en nuestros países es que utilice las herramientas de la tecnología de la información y comunicación (TIC) como elemento para propiciar no solo el cambio en la modalidad de enseñanza-aprendizaje sino para alcanzar el

desarrollo político, social y económico. De esta manera la sociedad estará a la par con los retos que a través de la investigación impulse la sociedad del conocimiento y facilite al ciudadano el acceso a las instituciones de educación superior para su formación a nivel de cuarto y quinto nivel.

## **CONCLUSIONES**

### **LA EDUCACIÓN SUPERIOR DEL SIGLO XXI**

Para la UNESCO, la educación superior debe hacer frente a la vez a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo. Deberá garantizarse un acceso equitativo a estas tecnologías en todos los niveles de los sistemas de enseñanza.

Las instituciones de educación superior deben planificar y administrar la educación para atender las demandas del presente siglo utilizando estrategias basada en modalidades presenciales y virtuales que posibilitan el acceso a un mayor número de destinatarios, promoviendo políticas de incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y formar a funcionarios expertos en la adquisición de herramientas para impulsar procesos de innovación pedagógica, al respecto, el postgrado de la FaCES-UC, está incorporando en sus programas, modalidades diferentes a la presencial, derivados de procesos de autoevaluación curricular realizada.

Por otra parte, la educación superior ha experimentado su capacidad para transformarse y propiciar el cambio y el progreso de la sociedad, dependiendo el ritmo de las transformaciones, la sociedad cada vez tiende más a fundamentarse en el conocimiento, razón por la cual la alianza entre la educación superior y la investigación constituye eje fundamental para el desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones según la

UNESCO.

Por lo tanto, y dado que tiene que hacer frente a imponentes desafíos, este organismo multilateral considera a la propia educación superior el compromiso de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive en nuestros países una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas.

En el postgrado de nuestra universidad de Carabobo se refuerza el conocimiento a través de la investigación cuyas soluciones benefician a las comunidades objeto de estudio, ese es el propósito que se persigue en los trabajos de especialidad, trabajos de grados y tesis doctorales.

En nuestros países los sistemas de educación superior a criterio de la UNESCO y compartido por los autores del presente estudio, deben: aumentar su capacidad para vivir en medio de la incertidumbre, para transformarse y provocar el cambio, para atender las necesidades sociales y fomentar la solidaridad y la igualdad; preservar y ejercer el rigor y la originalidad científica con espíritu imparcial por ser un requisito previo decisivo para alcanzar y mantener un nivel indispensable de calidad; y colocar a los estudiantes en el primer plano de sus preocupaciones en la perspectiva de una educación a lo largo de toda la vida a fin de que se puedan integrar plenamente en la sociedad mundial del conocimiento del presente siglo.

La investigación es el medio ideal para alcanzar el conocimiento y, canal para la transformación de la sociedad y por ende al desarrollo cultural, social y económico de nuestras sociedades, fomentando y desarrollando la investigación científica y tecnológica en conjunción con la investigación.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La Educación Superior en el siglo XXI. Visión y Acción, celebrada el 09 de octubre de 1.998 destaca en su artículo 12, el potencial y los desafíos de la tecnología al expresar:

Los progresos de las nuevas tecnologías de la *información y la comunicación seguirán*

*modificando la forma de elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos. También es importante señalar que las nuevas tecnologías brindan posibilidades de renovar el contenido de los cursos y los métodos pedagógicos, y de ampliar el acceso a la educación superior. No hay que olvidar, sin embargo, que la nueva tecnología de la información no hace que los docentes dejen de ser indispensables, sino que modifica su papel en relación con el proceso de aprendizaje, y que el diálogo permanente que transforma la información en conocimiento y comprensión pasa a ser fundamental. Los establecimientos de educación superior han de dar el ejemplo en materia de aprovechamiento de las ventajas y el potencial de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, velando por la calidad y manteniendo niveles elevados en las prácticas y los resultados de la educación, con un espíritu de apertura, equidad y cooperación internacional, por los siguientes medios:*

*a) constituir redes, realizar transferencias tecnológicas, formar recursos humanos, elaborar material didáctico e intercambiar las experiencias de aplicación de estas tecnologías a la enseñanza, la formación y la investigación, permitiendo así a todos el acceso al saber;*

*b) crear nuevos entornos pedagógicos, que van desde los servicios de educación a distancia hasta los establecimientos y sistemas "virtuales" de enseñanza superior, capaces de salvar las distancias y establecer sistemas de educación de alta calidad, favoreciendo así el progreso social y económico y la democratización así como otras prioridades sociales importantes; empero, han de asegurarse de que el funcionamiento de estos complejos educativos virtuales, creados a partir de redes regionales continentales o globales, tenga lugar en un contexto respetuoso de las identidades culturales y sociales;*

*c) aprovechar plenamente las tecnologías de la información y la comunicación con fines educativos, esforzándose al mismo tiempo por corregir las graves desigualdades existentes entre los países, así como en el interior de éstos en lo que respecta al acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y a la producción de los correspondientes recursos;*

d) *adaptar estas nuevas tecnologías a las necesidades nacionales y locales, velando por que los sistemas técnicos, educativos, institucionales y de gestión las apoyen;*

e) *facilitar, gracias a la cooperación internacional, la determinación de los objetivos e intereses de todos los países, especialmente de los países en desarrollo, el acceso equitativo a las infraestructuras en este campo y su fortalecimiento y la difusión de estas tecnologías en toda la sociedad;*

f) *seguir de cerca la evolución de la sociedad del conocimiento a fin de garantizar el mantenimiento de un nivel alto de calidad y de reglas de acceso equitativas;*

g) *teniendo en cuentas las nuevas posibilidades abiertas por el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, es importante observar que ante todo son los establecimientos de educación superior los que utilizan esas tecnologías para modernizar su trabajo en lugar de que éstas transformen a establecimientos reales en entidades virtuales.*

Es menester indicar que desde el postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo se encuentra alineado con las Políticas generales de la Universidad y de manera particular nuestra Facultad, evidenciadas en resoluciones del consejo universitario y de Facultad respectivamente. De igual manera en las normas y resoluciones de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México se observa lineamientos que sintonizan las herramientas de la tecnología de la información y comunicación para la formación de calidad.

## REFERENCIAS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. República Bolivariana de Venezuela (2000). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. 24 de marzo de 2000. Caracas.

Explosión de motivos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela <https://pandectasdigital.blogspot.com/2016/05/exposicion-de-motivos-de-la.html>

La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción (1998) conferencia mundial sobre la educación superior. Declaración mundial sobre la educación superior

en el siglo XXI: visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior.  
[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)

Ley de Universidades. Congreso de la República de Venezuela (S/F). Gaceta Oficial N° 1.429 Extraordinario de fecha 8 de septiembre de 1970.  
<http://defensoria.gov.ve>

Morles, A y Rojas, N. (1991). Líneas de investigación. Papel de trabajo. Caracas: UPEL.

Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades, Gaceta Oficial N° 37.328 del 20 de Noviembre de 2001,

Reglamento de Cátedras y Departamentos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Cuadernos FaCES 1. Ediciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, marzo 2005. Valencia, Venezuela

Reglamento de los Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo (2006). Universidad de Carabobo/Número Extraordinario/Tercer Trimestre 2006/CU Ordinario 18-08-2006/ Gaceta Extraordinaria 25-09-2006.

Reglamento de Posgrado de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez H. Consejo Universitario de la Universidad Autónoma de Fecha de Expedición 30 de Junio de 2009 Ciudad Juárez Fecha de Actualización 25 de Marzo de 2014 Secretaría del H. Consejo Universitario Fecha de Reforma 25 de Marzo de 2014.

Reglamento General de Estudios de Posgrado. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).  
[http://www.posgrado.unam.mx/antropologia/reglamentos/Nuevo RGEP 2018.pdf](http://www.posgrado.unam.mx/antropologia/reglamentos/Nuevo_RGEP_2018.pdf)



## 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, la 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>

Dr. Francisco Bribiescas

Investigador-Docente

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, México

fbribies@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3562-6276>

Dra. Carmen Patricia Jiménez

Investigador-Docente

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, México

pjimenez@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9745-0790>

Dr. Luis Alberto Villalobos Álvarez

Investigador-Docente

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, México

luvillal@uacj.mx

<http://orcid.org/0000-0002-2049-1359>

Dr. Roberto Estrada Holguin

Investigador-Docente

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Ciudad Juárez, México

roberto.estrada@uacj.mx

<http://orcid.org/0000-0003-2378-3760>

Dr. Samuel Isaías Acevedo Torres

Investigador-Docente

Centro de investigación Innova Scientific.

Lima, Perú

sacevedo@innovascientific.com

<https://orcid.org/0000-0002-1505-6117>

#### Subdirector-Editor

Dr. Miguel José Mujica Areurma,

Investigador Emérito-Docente

Centro de investigación y desarrollo de la pequeña, la mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo,

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.

Valencia, Venezuela.

miguel.mujica@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-4364-8769>

Dr. Guillermo Yáber

Investigador-Docente

Universidad Simón Bolívar.

Caracas, Venezuela

gyaber@usb.ve

<https://orcid.org/0000-0001-7715-5201>

Dr. Bladimir Díaz Borges

Investigador-Docente

Universidad del Zulia-Fundación Unamuno

Maracaibo, Venezuela

bladimirdiaz07@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6495-0695>

Dr. Guillermo Marín B.

Investigador-Docente

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.

Ciudad Juárez, México

gmarin@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7033-5189>

Dr. Carlos Zavarce Castillo

Investigador-Docente

Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e

Innovación (ONCTI)

Caracas, Venezuela

ucvpca@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0001-9616-1308>

Dra. Marialsira González R.

Investigador-Docente

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas

Armadas

Caracas, Venezuela

marialsira@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1055-1952>

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>

Dra. Zaida Osto  
Investigador-Docente  
Universidad José Antonio Páez  
Valencia, Venezuela  
zaida.osto@gmail.com.  
<https://orcid.org/0000-0002-7842-2356>

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  
ruben.castillo70@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1545-5211>

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

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

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

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

#### **SOPORTE TÉCNICO EJECUTIVO**

##### **Traducción**

B.A. Norka Ibañez

**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**

## **POLÍTICAS DE PUBLICACIÓN**

Publicación de carácter científico para la difusión del producto de la investigación en las Ciencias Administrativas y Gerenciales, abierta al personal docente y de investigación, así como a los Estudiantes del Área de Administración, Gerencia, Ciencias Económicas y áreas fronterizas del conocimiento de Pregrado y Postgrado y Doctorado de instituciones universitarias y empresarios que estén organizados en líneas de investigación vinculadas a esta área de conocimiento, desde la perspectiva de la Transdisciplinariedad.

La revista comienza sus actividades el 1-2017, y están siendo publicadas en formato digital en la página web del **Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro)**: <http://regyo.bc.uc.edu.ve/>.

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

## **ENFOQUE Y ALCANCE**

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, es una revista electrónica interdisciplinaria y transdisciplinaria, internacional y especializada en la divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia, vinculada a las

ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, como uno de los Órganos difusores de la Producción Intelectual de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, estando abiertos a la Universalidad del Pensamiento.

### **PROPÓSITO Y COBERTURA TEMÁTICA DE LA REVISTA REGYO**

La divulgación de artículos inéditos resultado de investigación sobre Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, y elaborados por la comunidad académica nacional e internacional que posean alta calidad editorial y científica.

### **ORIGINALIDAD DE LOS ARTÍCULOS**

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

### **FORO DE LA REVISTA REGyO**

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

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

## **PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES**

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

La evaluación por pares es **doblemente anónima** (también llamado *modelo dobleciego*), es decir, que se oculta a los autores la identidad de los evaluadores, y viceversa. Para evaluar los artículos, los revisores atenderán a **10 criterios** que han sido claramente definidos por los consejos editoriales de las revistas. Los revisores completarán un formulario que será enviado (anónimamente) a los autores. Cada criterio puntúa de 0 a 10, por lo que al hacer el promedio la puntuación más baja posible es 0, y la puntuación más alta es 10. En función de esta puntuación (**evaluación cuantitativa**) y de los comentarios de los revisores (**evaluación cualitativa**), el consejo editorial de cada revista decide si acepta o rechaza el artículo, si solicita un reenvío del texto.

El proceso de evaluación de artículos consta de tres fases.

**Fase 1:** El equipo editorial enviará el acuse de recibo de los trabajos y colocará la fecha de recibo, se envía el artículo a los pares evaluadores externos, quienes contarán con un tiempo máximo de quince días continuos para enviar su dictamen de la obra.

**Fase 2:** Una vez enviado el dictamen por parte de los pares, se procede a reenviar las sugerencias al autor, el cual contará con un tiempo aproximado de quince días continuos a partir de la fecha de envío.

Las correcciones recomendadas por los árbitros tienen la finalidad de ayudar al autor a mejorar su trabajo hasta lograr la calidad de publicación en atención al rigor científico. Las modificaciones son revisadas por un árbitro y un miembro del Comité Editorial.

**Fase 3:** Si las evaluaciones son positivas, el Comité Editorial decide la publicación del artículo, y se coloca la fecha de aceptación. Por el contrario, si son negativas, se rechaza. En caso de un dictamen positivo y uno negativo, se envía a un tercer par y según su evaluación se tomará una decisión editorial.

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

En el caso del dictamen «no publicar» significa que se excluye el referido trabajo, y los evaluadores no están obligados a dar explicaciones al respecto, salvo al Consejo Editorial.

En cualquier caso, serán criterios excluyentes: 1) no abordar el ámbito científico ni las temáticas de la revista; 2) no respetar los criterios formales establecidos. Solo se publican los artículos que aprueben el arbitraje.

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

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

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

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

## **POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO**

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

Todos los artículos publicados por **La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** están disponibles de inmediato en todo el mundo por internet bajo una licencia de acceso abierto. Esto significa:

- Todos tienen acceso gratuito e ilimitado al texto completo de todos los artículos publicados en **La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**;
- Todos son libres de reutilizar el material publicado siempre y cuando se otorgue la acreditación o la cita adecuada de la publicación original.

## **PERIODICIDAD O FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN**

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

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

## **CÓDIGO DE ÉTICA Y MALAS PRÁCTICAS EDITORIALES**

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

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

### ***Compromisos de los autores***

- **Originalidad y plagio:** Los autores de manuscritos aseguran que el trabajo es original, que no contiene partes de otros autores o de otros fragmentos de trabajos ya publicados por los autores. Además confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.
- **Publicaciones múltiples y/o repetitivas:** El autor no debe publicar artículos en los que se repitan los mismos resultados en más de una revista científica. La propuesta simultánea de la misma contribución a múltiples revistas científicas es considerada éticamente incorrecta y reprobable.
- **Lista de fuentes:** El autor debe proporcionar siempre la correcta indicación de las fuentes y los aportes mencionados en el artículo.

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

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

### **Compromisos de los árbitros o revisores**

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

- **Visualización de texto:** Los revisores se comprometen a indicar con precisión las referencias bibliográficas de obras fundamentales posiblemente olvidadas por el autor. El revisor también debe informar a los editores de cualquier similitud o solapamientos del manuscrito con otros trabajos publicados.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Información confidencial o información obtenida durante el proceso de revisión por pares debe considerarse confidencial y no puede utilizarse para propósitos personales. Los revisores sólo revisan un manuscrito si no existen conflictos de interés.

### ***Compromisos de los editores***

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

- **Respeto de los tiempos:** Los editores son responsables máximos del cumplimiento de los límites de tiempo para las revisiones y la publicación de los trabajos aceptados, para asegurar una rápida difusión de sus resultados.

## **PUBLICACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO**

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** en ninguna etapa del proceso editorial se establece costos, el envío de artículos, la edición, publicación y posterior descarga de los contenidos es de manera *gratuita* dado que la revista es una publicación académica sin ánimo de lucro.

**No cobramos cuotas** por envío, procesamiento y publicación de artículos, la revista no retribuye económicamente a los autores, revisores y al equipo editorial por sus contribuciones en la revista.

## **OBJETIVO, MISIÓN Y VISIÓN DE LA REVISTA**

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, tiene como **objetivo:** difundir el conocimiento en las áreas temáticas de las ciencias gerenciales, entre la comunidad académica y profesional, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reflexión, revisiones bibliográficas, casos de estudio y otros que siguen una rigurosa metodología investigativa con aportes significativos a las ciencias administrativas y gerenciales. Las producciones intelectuales son arbitradas anónimamente doble ciego.

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, lleva como **misión:** difundir entre la comunidad académica y profesional los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad relacionados con investigaciones en el área de ciencias administrativas y gerenciales, de autores venezolanos e internacionales, arbitrados por pares académicos de reconocida trayectoria.

De esta manera, **La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** pretende contribuir a la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del conocimiento.

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, se proyecta con la **visión**: Ser una publicación reconocida internacional nacional y local por la excelencia, calidad, y alto impacto de los resultados de la producción científica que se publica.

### **AVISO DE DERECHOS DE AUTOR**

1. Los autores/as conservarán sus derechos de autor y garantizarán a la revista el derecho de primera publicación de su obra, el cual estará simultáneamente sujeto a la [Licencia de reconocimiento de Creative Commons 4.0](#), (CC by 4.0). Puede consultar desde aquí la [versión informativa](#) y el [texto legal](#) de la licencia., que permite a terceros compartir la obra siempre que se indique su autor y su primera publicación en esta revista.
2. Los autores/as podrán adoptar otros acuerdos de licencia no exclusiva de distribución de la versión de la obra publicada (p. ej.: depositarla en un archivo telemático institucional o publicarla en un volumen monográfico) *siempre que se indique la publicación inicial en esta revista.*
3. Los nombres y las direcciones de correo electrónico introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines establecidos en ella y no se proporcionarán a terceros o para su uso con otros fines.

### **EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD**

El equipo Editorial, incentiva la difusión del conocimiento, no obstante los diferentes autores colaboradores de los respectivos números publicados, son por sí mismos responsables de sus artículos, opiniones e informaciones, fuentes, contenido y datos expresados y utilizados en ellos, no haciéndose solidarios con ellos, ni la Universidad

de Carabobo, ni el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), ni el equipo Editorial de la Revista, en aras de la objetividad y ética de su misión como difusor del conocimiento

Las opiniones y hechos consignados en cada artículo son de exclusiva responsabilidad de sus autores. **La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, y su equipo editorial no se hacen responsables, en ningún caso, de la credibilidad y autenticidad de los trabajos.

Las opiniones expresadas en **la revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, son de exclusiva responsabilidad de sus autores, y no reflejan necesariamente las de la Universidad de Carabobo, los editores, el consejo editorial, equipo editorial, el Centro de Investigación y Desarrollo de la pequeña, la Mediana empresa y microempresa del Estado Carabobo; o la organización a la que están afiliados los autores.

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

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, utiliza el sistema de preservación digital de la Universidad de Carabobo a través de DSpace OAI-PMH Data Provider, el cual ofrece servicios de preservación digital, en código abierto, buscando el objetivo de proporcionar y preservar de forma permanente el acceso al contenido digital generado a través de nuestra publicación, independientemente a la plataforma utilizada en un momento dado.

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

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

Online ISSN:2957-3696 - Print ISSN:1317-3337

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

Idiomas de publicación: Castellano

Año de inicio: 2017

Frecuencia de publicación: semestral

Lugar de edición: Valencia, Venezuela.

Entidad editora: Universidad de Carabobo

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

Editora: Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

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

## **INFORMACIÓN LEGAL**

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, tiene una periodicidad de publicación semestral, lo que corresponde a dos números anuales: Enero-Junio y Julio-Diciembre. Esta revista electrónica comenzó en el año 2017. Es editada por la Universidad de Carabobo, Venezuela desde el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas de la institución editora.

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

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** , funciona en el espacio académico de las *Líneas de Investigación* adscritas al Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, que realiza actividades integradas tanto en Pregrado como en Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo – FaCES UC-, en el 1er. Piso. Edificio del Postgrado de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Av. Salvador Allende. Valencia / Bárbula, Estado Carabobo – Venezuela.

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** está bajo la Coordinación y Gestión de la Línea Oficial de Investigación “Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales”, generada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública y adscrita formalmente para el CIDPyMESMicro.

Teléfono: +58 (416) 641-2657.

Correo electrónico: [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com).

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

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

## **INSTRUCCIONES PARA ENVIAR ARTÍCULOS**

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

**Originalidad:** El envío no debe haber sido publicado previamente ni enviado previamente a otra revista (o se ha proporcionado una explicación en comentarios al editor), ni existe redundancia, autoplagio o plagio. **Se comprobará expresamente la ausencia de autoplagio o plagio.** En el caso de que se detectara, el artículo sería automáticamente descartado.

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

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

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

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

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

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

**Preferencias:** *La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* prefiere trabajos en equipos con enfoques interdisciplinarios, trabajos que incluyan investigadores en formación y que sean producto de investigaciones oficiales. No más de tres autores.

**Acuerdo de publicación:** debe ser remitido en conjunto con el artículo, debidamente firmado en electrónico

**Nota:** La política editorial puede cambiar en cualquier número de la revista.

## NORMAS PARA LA PREPARACIÓN DE ARTÍCULOS

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

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

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

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

### ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

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

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

(**obligatorio**)], [identificador único ORCID (**obligatorio**)], [Correo electrónico (**institucional recomendable**)]

**Resumen:** El resumen no debe tener más de 150 palabras, en castellano y en inglés; y no debe contener referencias o abreviaturas o acrónimos sin explicación. Su resumen debe ser conciso e informativo y debe leerse bien como una pieza independiente. Se debe resumir el objetivo general del artículo, la metodología, así como los principales resultados y conclusiones. Asegúrese también de que su resumen contenga todos los términos de búsqueda probables, para ayudar a los indexadores que escanean solo el título y el resumen de los artículos. Si es posible, es beneficioso tener todas sus palabras clave escritas en el resumen. Fuente de letra Arial 10, interlineado 1.0

**Palabras clave:** Incluya al menos 3 palabras y no más de 5. Trate de evitar términos demasiado amplios o especializados que podrían no tener sentido para un lector. Piense en las palabras que usaría para buscar en línea artículos sobre el mismo tema; estos a menudo son las mejores palabras clave. No necesariamente tienen que ser palabras sueltas; Las palabras clave pueden incluir frases cortas o términos que los investigadores de su campo reconocen fácilmente. Fuente: Arial tamaño 10.

Al terminar las palabras clave en inglés, deberá incorporar el código JEL, al cual corresponde el tema de su artículo. En el siguiente link podrán consultar los códigos: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

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

seguido entre paréntesis de las siglas correspondientes. No utilizar notas de pie de páginas en el texto, ni anexos.

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

**Resultados:** Estos deben ser pertinentes, relevantes y cónsonos con la temática y objetivos del estudio. Deben redactarse en pretérito. Las Tablas 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.

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

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

**Referencias:** Sólo debe incluir aquellas referencias citadas en el texto. Se pueden citar: Artículos de revistas científicas. Artículos de memorias de

congresos. Artículos en colecciones. Capítulos de libro. Memorias de congresos. Libros, Tesis doctorales, Trabajos especiales de grado. Informes técnicos. Manuales técnicos. No se permiten direcciones electrónicas ni páginas web. Fuente de letra Arial 12, interlineado 1.0, espaciado 12 y sangría francesa.

## **NORMAS PARA LOS ARBITROS**

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

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

### **Considerar:**

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

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

## **FUNCIONES DEL ÁRBITRO**

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

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



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana  
Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo  
Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones  
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\_\_\_ ACTUALIZACIÓN CIENTIFICA\_\_\_

**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 Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras y en áreas afines como la Ingeniería Industrial, Turismo, Educación en el ámbito de la administración y gerencia, Ciencias políticas y Administración pública, Desarrollo Económico con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios?

Pertinente\_\_\_ No pertinente\_\_\_

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

Si\_\_\_ No\_\_\_

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

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**Justifique su apreciación:**

3. Contribuciones académicas y/o científicas. ¿Cuáles considera que son los aportes más importantes del artículo para el campo de las Ciencias Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras, Educación en el ámbito de la administración y gerencia, y en áreas afines con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios?
4. Revisión de la literatura pertinente al tema. ¿Hizo uso de la bibliografía de manera adecuada y oportuna?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**Justifique su apreciación:**

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

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**Justifique su apreciación:**

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

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**¿Cuáles?**

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

**Publicar**\_\_\_\_\_

**Publicar con modificaciones de forma**\_\_\_\_\_

**Publicar con modificaciones menores de fondo**\_\_\_\_\_

**No publicar**\_\_\_\_\_

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

¡Gracias por su gentileza!

## **PUBLICATION POLICY**

Publication of a scientific nature for the dissemination of the product of research in Administrative and Management Sciences, open to teaching and research staff, as well as to Students in the Area of Administration, Management, Economic Sciences and border areas of Undergraduate and Postgraduate knowledge and Doctorate of university institutions that are organized in lines of research linked to this area of knowledge, from the perspective of Transdisciplinarity. As of the number corresponding to semester 1-2017, the editions are being published in digital format on the website of the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro): <http://regyo.bc.uc.edu.ve/>.

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

## **FOCUS AND SCOPE**

**The Management Journal and Organization Studies (REGyO)**, is an electronic interdisciplinary and transdisciplinary magazine, specialized in the dissemination of scientific knowledge of the Administration and Management, linked to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic sciences, business and industrial engineering with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development, which implies a perspective of inter and transdisciplinarity, under the responsibility of the Center for Research and Development of Small, Medium

Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State; attached to the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo. As one of the Broadcasting Bodies of the Intellectual Production of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo are open to the Universality of Thought.

## **PURPOSE AND THEMATIC COVERAGE OF THE JOURNAL REGyO**

The dissemination of unpublished articles resulting from research on Administration and Management, linked to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic sciences, business and industrial engineering with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development, and developed by the national and international academic community that possess high editorial and scientific quality.

## **ORIGINALITY OF THE ARTICLES**

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

## **REGyO JOURNAL FORUM**

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

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

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

This journal uses **double-blind review**, which means that both the reviewer and author identities are concealed from the reviewers, and vice versa, throughout the review process. The referees will assess **10 criteria** that have been clearly defined by the journals. They will fill out a form that will be sent (anonymously) to the authors. Each criterion is rated 0 to 10, so after calculating the average score the lowest possible mark is 0, and the highest mark is 10. Based on this average score (**quantitative assessment**) and the comments of the referees (**qualitative assessment**), the editorial board of the journal will decide whether to accept or reject the paper, to request resubmission.

The article evaluation process consists of three phases.

**Phase 1:** The editorial team will send the acknowledgment of receipt of the works and place the date of receipt, send the article to the external evaluating peers, who will have a maximum time of one month to send their opinion of the work.

**Phase 2:** Once the opinion has been sent by the peers, proceed to forward the suggestions to the author, who will have a specific time of one (1) month from the date of submission.

The corrections recommended by the referees have the purpose of helping the author to improve his work until achieving the quality of publication in attention to scientific rigor. Modifications are reviewed by an arbitrator and a member of the Editorial Committee.

**Phase 3:** If the evaluations are positive, the Editorial Committee decides to publish the article, and the date of acceptance is set. On the contrary, if they are negative, it is rejected. In the case of a positive and a negative opinion, it is sent to a third pair and an editorial decision will be taken according to its evaluation.

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

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

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

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

All communication is exclusively electronic.

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

## **OPEN ACCESS POLICY**

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

All articles published by ***The journal Management and Organization Studies REGyO*** are made immediately available worldwide under an open access license. This means:

- everyone has free and unlimited access to the full-text of *all* articles published in ***The journal Management and Organization Studies (REGyO)*** journal;

- everyone is free to re-use the published material if proper accreditation/citation of the original publication is given.

## **FREQUENCY OF PUBLICATION**

**The Journal Management and Organization Studies (REGyO)** has a biannual periodicity, edited by the University of Carabobo (Venezuela). It is attached to the Research and Development Center of the Small, Medium-sized Enterprise and Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic and Social Sciences of said publishing institution (University of Carabobo). It has published in the months of June and December, which corresponds to two annual numbers: January-June and July-December. The Journal begun 2017 every six months, with the publication of two issues per year, in the periods January-June and July-December. It follows the modality of continuous publication, with the following closing dates for each of the issues of the year. Period 1: January-June: January 1 of the respective year of publication. Period 2: July-December July 1 of the respective year of publication.

## **EDITORIAL CODE OF ETHICS AND BAD PRACTICE**

*The journal Management and Organization Studies (REGyO)* is committed to the scientific community to guarantee the ethics and quality of the published articles. Our journal has as reference the [Code of conduct and good practices](#) that the Committee on Publications Ethics-COPE promulgated for publishers of scientific journals. At the same time, all work, prior to being sent to the arbitrators, is checked for possible plagiarism with the Authenticate software. and be evaluated by outstanding peers in the academic field, contributing, in this way, to the socially responsible management of the production and dissemination of knowledge, guaranteeing an adequate response to the needs of the readers and authors, ensuring the quality of what is published, protecting and respecting the content of the articles as well as their integrity. Likewise, the ethical and legal standards defined in the Publications Manual of the American Psychological Association (APA) 7th edition are considered. To do this, we proceed to summarize the commitments of the authors, of the arbitrators or reviewers and of the editors.

## Commitments of the authors

- **Originality and plagiarism:** Authors of manuscripts ensure that the work is original, that it does not contain parts of other authors or other fragments of works already published by the authors. They also confirm the veracity of the data, that is, that empirical data has not been altered to verify hypotheses.
- **Multiple and / or repetitive publications:** The author should not publish articles in which the same results are repeated in more than one scientific journal. The simultaneous proposal of the same contribution to multiple scientific journals is considered ethically incorrect and reprehensible.
- **List of sources:** The author must always provide the correct indication of the sources and contributions mentioned in the article.
- **Authorship:** Regarding the authorship of the manuscript, the authors guarantee the inclusion of those who have made a significant scientific and intellectual contribution in the conceptualization and planning of the work as well as in the interpretation of the results and in the writing of the same. Authors should be ranked according to their level of responsibility and involvement.
- **Access and retention:** If the editors consider it appropriate, the authors of the articles should also make available the sources or data on which the research is based, which can be kept for a reasonable period of time after publication and possibly made accessible.
- **Conflict of interests and disclosure:** All authors are required to state explicitly that there are no conflicts of interest that may have influenced the results obtained or the proposed interpretations. Authors should also indicate any funding from agencies and / or projects from which the research article arises.
- **Errors in published articles:** When an author identifies an important error or inaccuracy in his article, he must immediately inform the editors of the journal and provide them with all the necessary information to list the relevant corrections at the bottom of the same article.

- **Responsibility:** All authors accept responsibility for what has been written. The authors also agree that a review of the most current and relevant scientific literature on the subject analyzed has been carried out, taking into account in a plural way the different currents of knowledge.
- **Commitment to sign the authorization for publication,** stating that the content of the work sent to the journal is original and unpublished: it has not been published, it is not duplicated or redundant, it is not being submitted simultaneously to arbitration for its publication by any other means of dissemination, and finally that the data presented are original and true, among others.

#### **Commitments of arbitrators or reviewers**

- **Contribution to the editorial decision:** Peer review is a procedure that helps publishers make decisions about the proposed articles and also allows the author to improve the contribution submitted for publication. The arbitrators or reviewers assume the commitment to perform a critical, honest, constructive and biased review of both the scientific quality and the literary quality of the writing in the field of their knowledge and skills.
- **Respect for the times:** The referee or reviewer who does not feel competent in the subject of the article to be reviewed or who cannot finish the evaluation at the scheduled time will notify the editors immediately. The reviewers undertake to evaluate the work in the shortest possible time to respect the deadlines.
- **Confidentiality:** Each assigned manuscript must be considered confidential. Therefore, these texts should not be discussed with other people without the express consent of the editors.
- **Objectivity:** The peer review will be conducted objectively. No personal judgment on the authors of the contributions is considered adequate. Reviewers are required to give sufficient reasons for their assessments. The reviewers will submit a full critical report with appropriate references according to the journal's review protocol and public regulations for the reviewers; especially if it is

proposed that the work be rejected. They are required to warn publishers if substantial parts of the work have already been published or are under review for another publication.

- **Text display:** The reviewers agree to indicate precisely the bibliographical references of fundamental works possibly forgotten by the author. The reviewer should also inform the editors of any similarity or overlaps of the manuscript with other published works.
- **Conflict of interest and disclosure:** Confidential information or information obtained during the peer review process should be considered confidential and cannot be used for personal purposes. Reviewers only review a manuscript if there are no conflicts of interest.

### **Editors Commitments**

- **Publication decision:** The editors will guarantee the selection of the most qualified reviewers and scientists scientifically to issue a critical and expert assessment of the work, with the least possible bias.
- **Honesty:** The editors evaluate the articles submitted for publication only on the basis of the scientific merit of the contents, without discrimination of race, gender, sexual orientation, religion, ethnicity, nationality, political opinion of the authors.
- **Confidentiality:** The editors and the members of the working group undertake not to disclose the information related to the articles sent for publication to other persons than authors, reviewers and editors. The editors and the Editorial Committee commit themselves to the confidentiality of the manuscripts, their authors and reviewers, so that anonymity preserves the intellectual integrity of the entire process.
- **Conflict of interests and disclosure:** The publishers agree not to use the contents of the articles submitted for publication in their investigations without the written consent of the author.

- **Respect of the times:** The editors are maximum responsible for the fulfillment of the time limits for the reviews and the publication of the accepted works, to assure a rapid diffusion of their results.

## **NON-PROFIT PUBLICATION**

**The magazine Management and Organization Studies (REGyO)** at no stage of the editorial process costs are established, the submission of articles, the edition, publication and subsequent download of the contents is free of charge since the magazine is a non-profit academic publication profit. **We do not charge fees** for submission, processing and publication of articles; the journal does not financially reward authors, reviewers and the editorial team for their contributions to the journal.

## **AIMS, MISSION AND VISION OF THE JOURNAL**

**The journal Management and Organization Studies (REGyO), aims to:** disseminate knowledge in the thematic areas of management sciences, among the academic and professional community, through the publication of unpublished, relevant, high quality articles with origin in scientific or technological research and that raise research articles, reflection, bibliographic reviews, case studies and others that follow a rigorous research methodology with significant contributions to administrative and managerial sciences. Intellectual productions are anonymously double-blind review.

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

**The magazine Management and Organization Studies (REGyO), is projected with the vision:** To be a recognized national and local international publication for

excellence, quality, and high impact of the results of the scientific production that is published.

**COPYRIGHT NOTICE** 1. Authors will retain their copyright and guarantee the journal the right to first publish their work, which will be simultaneously subject to the [Creative Commons 4.0](#) Recognition License, (CC by 4.0). You can consult from here the [informative version](#) and the [legal text](#) of the license, which allows third parties to share the work provided that its author and his first publication in this magazine are indicated.

2. Authors may adopt other non-exclusive license agreements for the distribution of the version of the published work (eg: deposit it in an institutional telematic archive or publish it in a monographic volume) provided that the initial publication is indicated in this magazine

3. The names and email addresses entered in this journal will be used exclusively for the purposes set forth therein and will not be provided to third parties or for use for other purposes.

## **DISCLAIMER**

The Editorial Committee encourages the dissemination of knowledge, despite the different collaborating authors of the respective issues published, are themselves responsible for their articles, opinions and information, sources, content and data expressed and used in them, not becoming solidary with them, neither the University of Carabobo, nor the Center for Research and Development of the Small, Medium-sized Enterprise and Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro), nor the Editorial team of the Magazine, for the purpose and objectivity of its mission as a diffuser of knowledge.

The opinions and facts recorded in each article are the sole responsibility of their authors. **The magazine Management and Organization Studies (REGyO)**, and its editorial team are not responsible, in any case, for the credibility and authenticity of the works.

The opinions expressed in **the magazine Management and Organization Studies (REGyO)** are those of the authors and contributors, and do not necessarily reflect those of the University of Carabobo, the editors, the editorial board, the Research and Development of Small, Medium Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State; or the organization to which the authors are affiliated.

## **DIGITAL PRESERVATION POLICIES AND INTEROPERABILITY PROTOCOL USED IN THE MAGAZINE**

**The Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, uses the digital preservation system of the University of Carabobo through DSpace OAI-PMH (The Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting) Data Provider, which offers digital preservation services, in open source, seeking the objective of providing and permanently preserve access to digital content generated through our publication, regardless of the platform used at any given time. In addition, it allows you to share digital content securely among participating libraries for the harvest of files by different databases. You can find it at the following link <http://riuc.bc.uc.edu.ve/oai/request?verb=Identify>

**The Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, continuously and uninterruptedly follows the process of safeguarding the Magazine, in particular, seeks, for the digital preservation and guarantee access both to the present and in the future to the archives and digital assets, regardless of whether they are digital or digitized versions. It is a process of managing digital assets and ensuring that they can be used in the long term.

Online ISSN:2957-3696 · Print ISSN:1317-3337

e-Mail: revista.regyo.faces.uc@gmail.com

Publication languages: Spanish

Start Year: 2017

Publication frequency: semi-annual

Place of edition: Valencia, Venezuela.

Publishing entity: University of Carabobo

Unit of affiliation: Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro)

Editor: Dr. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

Keywords of the magazine: Administration, Management, Economics, Accounting, Sociology, Law, Political Studies, Communication, Education, Ethics and Values, Culture and Organizational Climate, Entrepreneurship, Environment and Development, Technology and society.

## **LEGAL INFORMATION**

**The Journal Management and Organizational Studies (REGyO)**, has a semi-annual publication, which corresponds to two annual issues: January-June and July-December. This electronic magazine began in 2017. It is edited by the University of Carabobo, Venezuela from the Center for Research and Development of the Small, Medium-sized Enterprise and Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic Sciences of the publishing institution.

**The Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, is published on the web page of the journals of the University of Carabobo, on the website of the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State <http://regyo.bc.uc.edu.ve>, and can also be accessed through the website of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo.

**The magazine Management and Organization Studies (REGyO)**, operates in the academic space of the Research Lines attached to the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic Sciences and Social of the University of Carabobo, which performs integrated activities in both Undergraduate and Postgraduate of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo –FaCES UC-, in the 1st. Floor. Postgraduate Building of the Faculty of Economic and Social Sciences - Av. Salvador Allende. Valencia / Bárbula, Carabobo State - Venezuela. **The magazine Management and Organization Studies (REGyO)** is under the Coordination and Management of the Official Research Line "Theoretical and Application Studies for the Production of Knowledge in Administrative, Economic and Accounting Sciences: New Management Paradigms", generated in the School of Commercial Administration and Public Accounting and formally attached to the CIDPyMESMicro.

Telephone: +58 (416) 641-2657.

Email: [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com).

Responsible editors: Dr. Miguel José Mujica Areurma (Founder of the magazine) and Dr. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

Journal of the University of Carabobo was formalized and approved, by the Faculty Council of the Faculty of Economic and Social Sciences, of the University of Carabobo, according to Official Letter CF-748-11, emanating from Session No. 1205, as stipulated by Article 62, numeral 2, of the University Law in force in Venezuela.

**INSTRUCTIONS FOR SUBMITTING ARTICLES** The Journal is open to receiving contributions throughout the year. However, invitations to contributions are made for the receipt of articles between February-April and August-October.

**Originality:** Articles must be original research papers. The submission must not have been previously published or previously sent to another journal (or an explanation has been provided in comments to the editor), nor is there redundancy, autoplag or plagiarism. **The absence of autoplagium or plagiarism will be expressly verified.** In case it was detected, the article would be automatically discarded.

**Language:** Original works in Spanish and English will be accepted. Exceptionally, the editorial team will assess the admission of works in languages other than those mentioned.

**Receipt of items:** Type 1, 2, 3 and 4 items are accepted, and type 1 items will be given priority:

- **Type 1. Scientific and technological original research article:** presents the original results of finished research projects, under the modality of empirical studies, theoretical articles, methodological articles and case studies.
- **Type 2. Reflection article:** presents research results from an analytical, interpretative or critical perspective on a specific topic.

• **Type 3. Review article:** document in which the results of an investigation are analyzed, systematized and integrated. It is characterized by presenting a careful review of at least fifty references.

• **Type 4. Articles of scientific update** that summarize the State of the Art of the specific area of management sciences and administration, with a maximum of twelve (12) pages.

**Preferences:** The magazine **Management and Organization Studies (REGyO)** prefers teamwork with interdisciplinary approaches, work that includes researchers in training and that are the product of official research. No more than three authors, except for cases of products of research projects with a greater number of authors, prior letter from the research structure to which the project is attached, indicating the telephone number and email address for the verification process.

**Publication Agreement:** must be submitted together with the article, duly signed electronically

**Note:** Editorial policy may change in any issue of the magazine

## GUIDELINES REGARDING THE PREPARATION OF WORKING PAPERS

Submissions must include the journal publication agreement. The scientific papers must be sent to email: [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com).

**Style:** The wording should be clear and the spelling impeccable. Objective scientific style, respect for the sources used. Tolerance, Cultural and respectful treatment. Arial font size 12, 1.5 pt line spacing. Between paragraphs should be the spacing: before 0 pt and after 12 pt. Titles in capital letters

**Presentation:** Word document, unencrypted document, open file. Extension: The range is between 12 and 20 pages

**Page layout: Margins:** 2,54cm each side. **Letter size.**

### DOCUMENT STRUCTURE:

**Title in English and Spanish** Your article title should be a short description of the research you are reporting; including keywords in your title will help readers discover your article online. You must include a Spanish translation. Between 15 to 20 words. Title in Spanish, capital letter, Arial 14. Title in English, capital letter, Arial 12

**Identification** in a footnote, with Arial font, size 8. Indicate academic degree, institutional affiliation, registration number ORCID, email address, project from which the article comes. Indicate under the following format: [Research Structure: Group, Laboratory, Unit, Center and Institute (if applicable)], [Department, Direction, University Hospital (mandatory if applicable)], [Faculty (recommended)], [University, Higher Education Institution (mandatory)], [Postal address (if applicable)], [city, and country (mandatory)], [ORCID unique identifier (mandatory) ], [Email (recommended institutional)]

**Abstract** The abstract should be no more than 150 words, in Spanish and English; and should not contain references or unexplained abbreviations or acronyms. Your abstract journal.

Should be concise and informative and should read well as a standalone piece. It must contain the general objective of the article, the methodology, as well as the main results and the main conclusions. Please also ensure that your abstract contains all likely search terms, to assist indexers that scan only the title and abstract of articles. If possible, it is beneficial to have all your keywords written into the abstract. Arial font, size 10

**Keywords** Please include at least 3 and up to 5 keywords. Try to avoid overly broad or specialised terms that might be meaningless to a reader. Think about that, the words you would use to search online for articles on the same topic; these often make the best keywords. They do not necessarily need to be single words; keywords can include short phrases, and researchers in your field easily recognize terms. Arial font, size 10. At the end

of the keywords in English, we must incorporate the JEL code, to which the subject of your article corresponds. In the following link you can consult the codes: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

**Introduction** Provide the context or background of the study, that is, the nature of the problem and its importance. Describe the purpose or research objective of the study. Include strictly relevant references and should not contain data or conclusions of the work you are making known. Abbreviations should be written out in full on first use. Do not use footnotes in the text or attachments.

**Materials and Methods section** The Methods section should be written as concisely as possible but should contain all elements necessary to allow interpretation and replication of the results. Please include full specific details of materials and methods used. Mention the design and type of research. Clearly describe the methods, techniques, instruments used, as well as the procedures performed in detail. Clearly indicate the manner in which the selection of the subjects who participated in the investigation was made. Describe the type of analysis of the data used

**Results** These must be relevant, relevant and consistent with the theme and objectives of the study. They must be written in the past. Tables, Figures and images in jpeg, .jpg, .png format must have a resolution of at least 300 dpi, and must be inserted after being mentioned and in logical sequence, with their respective numbering and other requirements according to these regulations. The content of tables and tables in Arial size 10. In the figures, the titles are placed under the same

Do not repeat the contents of the Tables or Figures in the text.

**Discussion** Explain the meaning of the results and their limitations. Highlight the aspects new and important study. Contrast your results and postulates (convergent or divergent), with other research related to your study.

**Conclusions** Establish links between the conclusions and the objective of the study. This section it must be clear, precise, of adequate extension, and consistent with the results of the job. (It does not carry a Number, **it is not accepted** in the conclusion: graphs, tables, figures, images, diagrams or infographics, photographs, videos, diagrams, concept maps).

**References** You should only include those references cited in the text. They can be cited: Articles of scientific journals. Articles of congress memoirs. Items in collections. Chapters of the book. Memories of congresses. Doctoral thesis books Special *degree* projects. Technical reports. Technical manuals. E-mail addresses or web pages are not allowed.

## **RULES AND TOOLS FOR 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

Recommendation categories. The opinion will conclude in recommending the following categories to the editor: a)- To post, b)- Publish with form modifications, c)- Publish with minor background modifications, d)- Do not post

## **FUNCTIONS OF THE 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.



Universty 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>	QUALITY AND RELEVANCE OF THE PROPOSED SUBJECT	1	2	3	4	5
<b>B</b>	ADEQUACY OF THE METHODOLOGY	1	2	3	4	5
<b>C</b>	ADJUSTMENT OF THE THEORETICAL APPROACH	1	2	3	4	5
<b>D</b>	WRITING, PRESENTATION AND ORGANIZATION OF THE TEXT	1	2	3	4	5
<b>E</b>	PROPER USE OF BIBLIOGRAPHY	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

## ACUERDO INTERNACIONAL DE PUBLICACIÓN

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</b>	
<b>Otros autores</b>	
<b>Título del artículo</b>	
<b>Tipo de artículo (Marque con una X)</b>	INVESTIGACIÓN__ REVISIÓN__ REFLEXIÓN__ ACTUALIZACIÓN CIENTIFICA__
<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

## INTERNATIONAL PUBLISHING AGREEMENT

In order of our quality Policies we require the following:

- 1) Complete handwritten this form, sign, scan it and send it to the Journal's email with your complete paper.

Full name-Surname of sender author	
Other Authors	
Paper Title	
Type of article (Mark with an X)	INVESTIGATION __ REVISION __ REFLECTION __ SCIENTIFIC UPDATE __
Country/City	
Sender E-mail 1 and phone	
Sender E-mail 2 and phone	

The authors of the paper declare that are agree that:

1. Our paper has not been published anywhere and It will not be submitted to any journal at the same time.
2. We are the authentic authors of the paper. Accordingly the journal have not any scientific or politics responsibilities from the content of the paper.
3. The paper is original except the quotation material that is clearly identified as scientific sources.
4. We assing our publication rights and authorize to publish in open access and to disseminate its contents through the means available to the journal.
5. After the agreement, the journal will not accept changes of authors listed or paper title.
6. We understand that we will not receive any compensation from The Management Journal and Organization Studies for the publication of this article.

Author'S full name and signature:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
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**