



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
VENEZUELA



Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. ULA  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. FACES  
Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. Cide

**Año 18 • Nº 2 Julio - Diciembre 2019**

p-ISSN 1317-8822  
e-ISSN 2477-9547

# Visión gerencial

Revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE)

# 18

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR:** Mario Bonucci Rossini  
**VICERRECTOR ACADÉMICO:** Patricia Rosenzweig Levy  
**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:** Manuel Aranguren Rincón  
**SECRETARIO:** José María Andrés  
**DIRECTOR CDCHTA:** Alejandro Gutiérrez  
**JEFE EDITORIAL DEL CDCHTA:** Mariela Ramírez  
**DECANO FACES:** Raúl Guillermo Huizzi Gamarra  
**DIRECTORA CIDE:** Marlene Peñaloza de García  
**COORDINADOR DE EXTENSIÓN:** Jorge Luis Carnevalli García  
**EDITORIA:** Marysela Coromoto Morillo Moreno

## Consejo Editorial

Andreu López - Universidad de Barcelona (España)  
Carlos Castilla Guitierrez - Universidad de La Laguna (España)  
Carlos E. Méndez - Universidad del Rosario (Colombia)  
Carlos Grau Algueró - Universidad de Barcelona (España)  
César Enrique Mora Contreras - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Diego Cisneros Quintanilla - Universidad Católica de Cuenca (Ecuador)  
Eleonora Pelliza - Universidad Nacional Tres de Febrero, UNTREF (Argentina)  
Flora María Díaz Pérez - Universidad de La Laguna (España)  
Francesca Sacco - Universidad de Carabobo (Venezuela)  
Gregorio Coronel Troncoso - Universidad Nacional de Buenos Aires (Argentina)  
José Antonio Álvarez González - Universidad de La Laguna (España)  
José Sánchez Pérez - Universidad de La Laguna (España)  
José Jaime Ronzón Contreras - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)  
Juan Carlos Delgado Barrios - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Magda Cejas Martínez - Universidad de Carabobo (Venezuela)  
María de Fátima León de Álvarez - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Mariana del Valle Buitrago Rodríguez - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Miguel Ángel Sastre - Universidad Complutense de Madrid (España)  
Olga González Morales - Universidad de La Laguna (España)  
Olga Rosa Molina de Paredes - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Osvaldo Agustín Marcón - Universidad Nacional del Litoral (Argentina)  
Ricardo José María Pahlen Acuña - Universidad de Buenos Aires (Argentina)  
Sandra Rolim Ensslin - Universidad de Santa Catarina (Brasil)  
Vidigal Fernandes Martins - Universidade Federal de Uberlândia (Brasil)

## Comité Editorial

Marysela Coromoto Morillo Moreno - Coordinadora - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Marlene Peñaloza de García - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Daniel Jesús Ramírez Calderón - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
María Auxiliadora Briceño Barrios - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Ismaïra Josefina Contreras de Ussher - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
José Antonio Rivas Leone - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
María Liliana Quintero Rizzuto - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Franklin Iván Rivas-Echeverría - Universidad de Los Andes (Venezuela)

## Comité de Arbitraje para esta edición

Camilo Enrique Cubillos Garzón - Universidad Externado de Colombia  
Diego P. Cisneros Quintanilla - Universidad Católica de Cuenca (Ecuador)  
Cristian Geldes - Pontificia Universidad Católica de Chile  
Elvis Nuñez Barrios - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Janeth Colhil Leal - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Ghelly Ramírez Moreno - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Daniel Jesús Ramírez Calderón - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Alix Madrid de Forero - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Ynaet Claret Simanças Pereira - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Francisco García - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Gilberto Murillo González - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México).  
Gustavo Enrique Alcántara Moreno - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
**Ivonne Josefina Montilla Barreto** - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
**Juan Carlos Leiva** Bonilla - Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
Karely Coromoto Paredes León - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Luz Marina Rondón - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Luz Mary Ordoñez - Universidad de Pamplona (Colombia)  
María de Fátima León de Álvarez - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
María Fernanda Peña Bortone - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Marlene Peñaloza - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Marysela Coromoto Morillo Moreno - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Rosa Maya Sciortino Contreras - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Xiomara Maldonado Quintero - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Yasmy Rondón Marquina - Universidad de Los Andes (Venezuela).

## Traducción y corrección:

Profa. MSc. Rosa Maya Sciortino Contreras - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Profa. MSc. Olga Rodríguez Plaza - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Lic. Luis Paniagua - Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Profa. Raquel Vento Lugo - Universidad de Los Andes (Venezuela)

## Asistentes de edición

Geólg. Karina Del Carmen Rondón Valero - Universidad de Los Andes (Venezuela).

Fuentes de Financiamiento para el presente número: Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes

Se agradece al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial y al CDCHTA, de la Universidad de Los Andes por la permanente ayuda y colaboración para la publicación de esta revista, apoyo sin el cual sería imposible desarrollar esta labor.

## Indización y registro nacional e internacional

- Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades –CLASE – BIBLAT – México.
- Sistema de Información sobre las revistas de investigación científica: LATINDEX- Directorio y Catálogo- México
- Sistema de indización y Biblioteca Electrónica: REVENCYT – Clase A-
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal –REDALYC-
- Directory of Open Access Journals – DOAJ –
- Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico –REDIB-
- Matriz de Información para el Análisis de Revistas – MIAR-
- The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences -ERIH PLUS-
- Emerging Sources Citation Index de Thomson Reuters – ESCI -
- Actualidad Iberoamericana.
- Conocimiento Abierto para América Latina y el Sur Global (AmelICA)
- Google Scholar Metrics.



# Visión gerencial

Visión Gerencial como revista arbitrada e indizada, de periodicidad semestral y órgano de divulgación de productos científicos, tiene por finalidad promover la discusión sobre temas de actualidad relacionados con las organizaciones, aplicados a las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales en general. El eje temático sobre el cual versa el contenido de esta revista, tiene un espectro amplio de utilidad a lectores de variada naturaleza, como investigadores, docentes, estudiantes de pre y postgrado de las ciencias sociales, gerentes, profesionales y demás interesados en las ciencias administrativas y sus aplicaciones. La revista recibe durante todo el año trabajos inéditos y originales que versen sobre temas relativos a la gerencia, como aportes teóricos y empíricos con enfoques locales y/o internacionales. También recibe trabajos en áreas afines a las ciencias administrativas (economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales y jurídicas y políticas, matemáticas, etc.) siempre que aporten al estudio de la gerencia.

visión  
**gerencial**  
revista del centro de investigaciones y desarrollo empresarial cide

**18**

## ÍNDICE - TABLA DE CONTENIDO

<b>EDITORIAL</b>	166-167
 <i>Talento humano</i>	
<b>INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UN SUPERMERCADO DE LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, ESTADO DE TABASCO, MÉXICO.</b> Carolina del Carmen Álvarez-Morales, Cecilia García Muñoz-Aparicio, María del Carmen Navarrete-Torres, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. <b>Recibido:</b> 02-09-2018 <b>Revisado:</b> 10-03-2019 <b>Aceptado:</b> 10-05-2019	168-177
<b>RASGOS EMPRENDEDORES EN LAS CONTADORES PÚBLICOS EGRESADAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL, TRUJILLO, VENEZUELA.</b> Morelia Trinidad Montilla, Stephanía Alejandrina Alizo, Jorge Luis Pacheco y Minorka Josefina Infante-Bejarano. Universidad de Los Andes, Venezuela. <b>Recibido:</b> 18-10-2018 <b>Revisado:</b> 28-11-2018 <b>Aceptado:</b> 18-03-2019	178-189
 <i>Marketing, innovación y emprendimiento</i>	
<b>ECOSISTEMA EMPRENDEDOR COSTARRICENSE Y COLOMBIANO FRENTE A LAS EXPECTATIVAS DE ALTO CRECIMIENTO DE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES.</b> Zaida María Granados-Elizondo y Juan Carlos Leiva-Bonilla. Instituto Tecnológico de Costa Rica <b>Recibido:</b> 05-06-2018 <b>Revisado:</b> 13-09-2018 <b>Aceptado:</b> 18-03-2019	190-199
<b>MODELO DE CIBERCULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INNOVACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> - Jorge Hernández-Valdés, Javier Carreón-Guillén, José Marcos Bustos-Aguayo y Cruz García-Lirios - Universidad Autónoma del Estado de México. Ciudad de México - México. <b>Recibido:</b> 09-01-2018 <b>Revisado:</b> 04-03-2018 <b>Aceptado:</b> 20-01-2019	200-218
<b>EFFECTOS DE LOS CAMBIOS DE MARCAS O NOMBRES: ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR DE SEGUROS EN VENEZUELA.</b> María Virginia Lira - Universidad Fermín Toro, Venezuela. William R. Pratt. Oklahoma City University- Estados Unidos. Carlos M. Baldo. Colorado Mesa University- Estados Unidos. <b>Recibido:</b> 10-02-2018 <b>Revisado:</b> 11-04-2018 <b>Aceptado:</b> 18-02-2019	219-231
<b>CADENA DE VALOR LOGÍSTICA EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL, ESTADO TÁCHIRA, VENEZUELA.</b> Delia Alejandra Madriz-Rodríguez Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela. <b>Recibido:</b> 06-02-2018 <b>Revisado:</b> 13-04-2018 <b>Aceptado:</b> 14-09-2018 <b>Publicación on-line (e -prints):</b> 26-02-2019	232-254
<b>BENCHMARKING EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL VENEZOLANA. ENCUENTROS, REFLEXIONES Y APROXIMACIONES</b> - Hilarión Vegas-Meléndez. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <b>Recibido:</b> 29-03-2018 <b>Revisado:</b> 13-05-2018 <b>Aceptado:</b> 12-01-2019	255-265

### **Legislación y normativa contable - financiera**

**RESPONSABILIDAD CIVIL, PENAL Y TRIBUTARIA DE LA FUNCIÓN EJERCIDA POR EL COMISARIO EN LA LEGISLACIÓN VENEZOLANA.** Mariana del Valle Buitrago-Rodríguez. Universidad de Los Andes (ULA), Núcleo Universitario Pedro Rincón Gutiérrez.  
**Recibido:** 18-06-2018 **Revisado:** 14-09-2018 **Aceptado:** 18-02-2019

266-273

**ELEMENTOS CLAVES DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO: UN APOORTE PARA EL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL.** Laura Rosa Luciani-Toro, - Universidad Metropolitana de Ecuador, Sadcidi Zerpa de Hurtado y Heiberg Andrés Castellanos-Sánchez – Universidad de Los Andes, Venezuela.  
**Recibido:** 10-12-2017 **Revisado:** 14-02-2018 **Aceptado:** 12-09-2018  
**Publicación on-line (e -prints):** 26-02-2019

274-289

**EL MERCADO DE VALORES VENEZOLANO: UNA APROXIMACIÓN A SU EFICIENCIA** Cororina Del Carmen Cardozo Molina - Servicio de Rentas Internas, Quito – Ecuador.  
**Recibido:** 07-01-2018 **Revisado:** 14-03-2018 **Aceptado:** 10-11-2018 **Publicación on-line (e -prints):** 26-02-2019

290-304

### **Gerencia educativa**

**GERENCIA EDUCATIVA Y LA ESTRATEGIA PEDAGÓGICA: EJE TRANSVERSAL PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE EN LA PROVINCIA DE EL ORO, ECUADOR.** Raúl López-Fernández, Marianela Morales-Calatayud, Diana Eliza Palmero-Urquiza y María del Carmen Franco-Gómez. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba.  
**Recibido:** 01-03-2018 **Revisado:** 14-05-2018 **Aceptado:** 03-04-2019

305-310

**NECESIDAD DE UN MODELO TECNOLÓGICO DE GESTIÓN EN UNA UNIDAD ACADÉMICA DE SALUD BUCAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, VENEZUELA.** Mayela Gabriela Páez-Ramos y Ybelisse Romero-Méndez. Universidad de Carabobo, Venezuela. **Recibido:** 06-02-2018 **Revisado:** 24-03-2018 **Aceptado:** 12-11-2018 **Publicación on-line (e -prints):** 26-02-2019

311-323

**GERENCIA EDUCATIVA E INCLUSIÓN: UNA MIRADA A LA DIVERSIDAD.** Universidad Metropolitana, Ecuador. Gladis Sara Sanmartín-Ramón y Aura Rosalía Zhigüe-Luna. Universidad Metropolitana del Ecuador. **Recibido:** 17-05-2018 **Revisado:** 25-06-2018 **Aceptado:** 29-03-2019

324-332

**EL CIDE POR DENTRO. Turismo – Naturaleza –Sostenibilidad: Jornadas de discusión y propuestas. Un aporte desde el CIDE en la Cámara de Turismo del estado Mérida.** Marysela Coromoto Morillo Moreno – Universidad de Los Andes – Venezuela.

333-343

### **Normativa de la revista**

344-352

La Revista del **Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE)** de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, a través de su Sección de Extensión, presenta su revista científica y arbitrada, VISIÓN GERENCIAL, medio de difusión, a través del cual se publican resultados de investigaciones realizadas en el Centro y otras informaciones del ámbito universitario y empresarial que promueven la reflexión y exaltación de los valores de la gerencia.

---

## Editorial

En su nueva edición la Revista Visión Gerencial presenta una variada temática en torno al talento humano, al *marketing*, a la innovación, al emprendimiento, a la legislación y normativa contable-financiera, y a la temática de la gerencia educativa.

Como informes de investigación o estudios empíricos, referidos a la gerencia del talento humano se presenta el caso de estudio que evidencia la Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de un supermercado de la ciudad de Villahermosa, estado de Tabasco, México, bajo la autoría de docentes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Para finalizar esta primera parte, y en vinculación con el talento humano y del emprendimiento, un grupo de investigadores, exponen los rasgos de emprendimiento presentes en los egresados, de género femenino, de la carrera de contaduría pública de la Universidad de Los Andes, específicamente en el Núcleo Universitario Rafael Rangel. Este estudio reporta como dichas egresadas tienen propensión positiva a iniciar un proyecto emprendedor, poseen percepciones evaluativas altas de sí mismas; no obstante, su propensión al riesgo es considerablemente baja, lo que supone un aspecto que contrarresta la posible puesta en marcha de una iniciativa emprendedora.

Para continuar en la temática del emprendimiento, la segunda parte de la revista referida al *marketing* contiene un análisis sobre la percepción que tiene el ecosistema emprendedor costarricense y el colombiano, sobre los factores que influyen en las expectativas de alto crecimiento en los emprendedores nacientes. Esta investigación, reportada por docentes del Instituto Tecnológico de Costa Rica, evidenció un efecto positivo de cada uno de los factores que desarrollan expectativas de alto crecimiento, pero con diferentes matices según el país. Otro estudio, en materia de *marketing* sobre el sector de seguros venezolano, expone los efectos de los cambios de marcas o nombres, en el cual investigadores de la Universidad Fermín Toro de Venezuela hallan evidencias sobre los cambios de nombre y su afectación con las ventas de la organización, por lo que recomiendan que al ejecutar cambios de marca las organizaciones deben reflexionar la ejecución de otras estrategias simultáneas para tener efectos superiores.

Para continuar los tópicos de *marketing*, desde la Universidad Nacional Experimental del Táchira, se presenta un informe de investigación sobre la *Cadena de valor logística en las Pymes manufactureras del Municipio San Cristóbal, estado Táchira, Venezuela*; en dicho estudio se diagnosticó la práctica de la gestión logística, encontrándose debilidades que orientan la necesidad de un diseño de la cadena de valor, iniciando en un proceso de concientización gerencial, hasta la inclusión de evidencias concretas de eficiencia, efectividad, y eficacia en el marco de la gerencia del valor. Finalmente un ensayo

propio del *marketing* contemporáneo, titulado *Benchmarking en la gestión pública local*, donde el autor, desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, realiza una reflexión sobre el benchmarking y su utilidad como herramienta gerencial en beneficio de los gobiernos locales.

En el aspecto legal, contable y financiero, investigadores de la Universidad Metropolitana de Ecuador y de Universidad de Los Andes, Venezuela, presentan un trabajo de revisión que muestra una visión general de los desafíos de los actores y el sistema de contabilidad gubernamental; para ello desarrollaron un estudio descriptivo y sistemático por medio de definiciones teóricas, leyes, normas y reglamentos, acerca de las generalidades del sistema de contabilidad gubernamental y su vinculación con la aplicación futura de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), según el Consejo de NICSP del año 2017.

Sobre la gerencia en el ámbito educativo, investigadores de la Universidad Cienfuegos de Cuba, estudian la gerencia educativa y la participación de las estrategias pedagógicas como alternativa para la inclusión social en el marco del desarrollo local sostenible del Ecuador. En el mismo ámbito de la gerencia educativa, investigadores de la Universidad de Carabobo de Venezuela, explican la necesidad de generar un modelo tecnológico para la gestión en una unidad académica universitaria de salud bucal.

Otros artículos de revisión y ensayos, referidos al *marketing*, la presente edición muestra una reflexión sobre el modelo de la cibercultura organizacional en la innovación del conocimiento, en el cual investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de México, advierten a partir de una revisión

documental una serie de líneas de investigación relacionadas como la extensión de la búsqueda de información a otros repositorios internacionales, lo cual hará posible una amplificación de los marcos teóricos, conceptuales y empíricos que harían más complejo el modelo explicativo de la cibercultura, todo ello acompañado de técnicas de análisis de datos como la minería de textos.

Igualmente en cuanto al aspecto legal, y a partir de una nutrida reflexión, se presenta un trabajo que explica la responsabilidad civil, penal y tributaria de la figura del comisario dentro de la actividad empresarial, según la legislación venezolana.

Sobre las temáticas legal y financiera, y de la educación, se muestra una reflexión sobre la eficiencia del mercado de valores venezolano; posteriormente otro trabajo explica la contribución de la gerencia educativa a la inclusión dada las presiones actuales por diversidad en todos sus ámbitos.

En la última parte de la actual edición, en la sección el CIDE POR DENTRO, se informa sobre la participación del CIDE en el sistema turístico nacional, a través de la organización de un encuentro de prestadores de servicios turísticos venezolanos en el marco del movimiento nacional que involucra a Empresarios y Prestadores de Servicios Turísticos agremiados a las Cámaras de Turismo de toda Venezuela

**Dra. Marysela Coromoto Morillo Moreno**



# INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UN SUPERMERCADO DE LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, ESTADO DE TABASCO, MÉXICO

## REPORTE DE ESTUDIO EMPÍRICO

**Carolina del Carmen Álvarez-Morales<sup>1</sup>**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

[alvarzcaro@hotmail.com](mailto:alvarzcaro@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-7172-7106>

**Cecilia García Muñoz-Aparicio<sup>2</sup>**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

[flamingos1999@hotmail.com](mailto:flamingos1999@hotmail.com)

<http://orcid.org/0000-0001-5316-8630>

**María del Carmen Navarrete-Torres<sup>3</sup>**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

[mallynav@hotmail.com](mailto:mallynav@hotmail.com)

<http://orcid.org/0000-0003-4633-0323>

### INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE JOB SATISFACTION OF A SUPERMARKET OF THE CITY OF VILLAHERMOSA, TABASCO, MEXICO

#### Abstract

*The purpose of the research is to analyze the organizational climate in a supermarket and its influence on the level of job satisfaction from the point of view of its employees and, as well as the main factors related to the subject, such as communication, recognition, relationships interpersonal, quality at work, physical environment, decision making, objectives of the organization, commitment, adaptation of change and delegation of activities. The company is located in a shopping center in the city of Villahermosa, Tabasco, Mexico. The work presents a non-experimental descriptive design of a quantitative cut, through the application of a Likert scale questionnaire. As a result, it is perceived that there is an adequate climate for the personnel to perform their functions satisfactorily within the organization.*

**Key words:** communication, recognition, interpersonal relationships, commitment.

#### RESUMEN

El propósito de la investigación es analizar el clima organizacional en un supermercado y su influencia en el nivel de satisfacción laboral, desde el punto de vista de sus empleados, así como los principales factores vinculados con el tema, como la comunicación, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, entorno físico, toma de decisiones, objetivos de la organización, compromiso, adaptación del cambio y delegación de actividades. La empresa se ubica en un centro comercial de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, México. El trabajo presenta un diseño no experimental descriptivo de corte cuantitativo, a través de la aplicación de un cuestionario de escala de Likert. Como resultado se percibe que existe un clima adecuado para que el personal ejerza sus funciones de forma satisfactoria dentro de la organización.

**Palabras Clave:** comunicación, reconocimiento, relaciones interpersonales, compromiso.

**Recibido:** 02-09-2018

**Revisado:** 10-03-2019

**Aceptado:** 10-05-2019

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Álvarez-Morales, C., Muñoz-Aparicio, C. y Nvarrete-Torres, M. (2019). Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción laboral de un supermercado de la Ciudad de Villahermosa, Estado de Tabasco, México. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 167-176. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Personal administrativo del Centro de Distribución Chedraui en Villahermosa, Tabasco, México. Egresado de la Licenciatura de Contaduría Pública en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas; profesora investigadora de tiempo completo en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Tabasco (SEI) en México. Perfil del Programa para el Desarrollo Profesional Docente.

<sup>3</sup> Doctora en Educación, profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Perfil del Programa para el Desarrollo Profesional Docente. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Tabasco (SEI) en México.

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

## 1. Introducción

El estudio de la atmósfera organizacional en una empresa es significativo debido a que constituye un factor que beneficia a la organización a mejorar su calidad para ser más competitiva, puesto que una institución con un ambiente adecuado permite que los empleados desarrollen mejores comportamientos; en este caso, se orienta hacia la perspectiva que poseen los trabajadores en la organización.

Un empleado no trabaja solo ni aislado, casi siempre tiene ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo: quién es, qué merece y qué es capaz de realizar, es decir se relaciona con el trabajo que desempeñan; así mismo conserva ideas prejuizadas correlacionadas a la organización tales como el estilo de liderazgo del jefe, rigidez de la estructura de la organización y la opinión del grupo de trabajo sobre el ambiente del mismo. En otras palabras, el desempeño del empleado se rige no solo por su análisis de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabajará (Acosta y Venegas 2010, citando a Dessler, 1998).

Para que el trabajador ejecute un buen desempeño, requiere recibir un buen trato por parte de sus superiores, así como de sus compañeros e incluso de los clientes, lo cual generará un clima positivo y brindará una mejor atención y trato a los usuarios en un contexto de mutua satisfacción, de igual manera otros factores importantes para un buen ambiente laboral son una remuneración justa en el trabajo, trabajo de equipo con actitudes auto gestivas, un buen liderazgo por parte del jefe y sobre todo que exista comunicación entre los empleados y la organización, todos estos factores influirán en la satisfacción laboral del empleado.

## 2. Revisión de la literatura

La revisión literaria para efectos de esta investigación se llevó a cabo en tres

etapas: en la primera se analizaron las obras de los principales autores del clima organizacional, así como los conceptos más importantes (Tabla N° 1); en la segunda, se asumen como guía las dimensiones referidas por Litwin y Stringer (1968, Tabla N° 2), y finalmente en la tercera etapa, los tipos de clima organizacional propuestos (Tabla N° 3), quien identifica los factores necesarios para el desempeño del trabajador en una organización y su tipo de atmósfera, que incluyen características de las diferentes dimensiones.

### 2.1. Antecedentes

Fernández (2004) al seguir la línea de conocimiento de Reicher y Schnider (1990) y Denison (1996), señala que la primera definición de clima fue propuesta por Lewin y Lippit, (1938), en un experimento realizado con grupos escolares de 10 a 11 años de edad. El objetivo de dicho estudio consistió en describir cómo influían tres tipos de liderazgo en el comportamiento individual, bajo el supuesto de la mediación de dos tipos polares de entornos grupales: democrático y autocrático.

El concepto de clima organizacional se introdujo por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en 1960. Las descripciones incluyen: factores organizacionales, estructura, políticas y reglas, cordialidad y apoyo, así como la generación de resultados individuales de acuerdo con la percepción e impacto en el empleado (García, 2009).

Se identificaron otros conceptos que se presentan en la Tabla N° 1.

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en definir el clima de una organización bajo la perspectiva perceptual. Afirman que es un conjunto de elementos del entorno laboral que son aptos de ser medidos, observados de manera directa o indirecta por trabajadores estables en dicho entorno; influye en su comportamiento y motivación.

Dicha teoría, señala aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización y utiliza los conceptos motivación y clima. Los autores describen los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Postulan la existencia de nueve dimensiones que explican la atmósfera existente en una determinada empresa. En la Tabla N° 2 se observa como cada dimensión se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Sobre las tipologías de Likert, García, e Ibarra (2012, citando a Brunet, 1987) señalan que Likert en su teoría de los sistemas vincula el enfoque del clima, y determina dos tipos que se presentan en la Tabla N° 3.

### 3. Métodos

Se utilizó un diseño no experimental, descriptivo de corte cuantitativo. La investigación es de corte cuantitativo debido a que lleva un orden riguroso: revisar la literatura, construir un marco con una perspectiva histórica, recolectar datos y analizarlos con métodos estadísticos

(Hernández, Collado, y Baptista, 2014). Segredo (2013, citando a García y Bedoya 1997) afirma que dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional: la primera observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, realizar entrevistas directas a los trabajadores y la tercera, aplicar cuestionarios diseñados para los mismos, por tal motivo se preparó la aplicación de un cuestionario con escala de Likert.

El cuestionario se validó con una confiabilidad de 0.971, que de acuerdo con Quero (2010) se considera aceptable. Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis estadístico de resultados utilizando el programa Statistic Package for Social Science SPSS Versión 23.0 para Windows.

Se utilizó como instrumento una adaptación del cuestionario de Chiang, Salazar y Núñez (2007), quienes realizaron un trabajo de la Atmósfera en una Organización y la Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal; se le agregaron variables sociodemográficas tales como: edad, sexo, escolaridad, antigüedad laboral y tipo de contratación.

**Tabla N° 1. Conceptos del Clima Organizacional**

Autor	Concepto
Davis y Newstrom (1990)	Consiste en el estudio y aplicación de conocimientos relativos al comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Herramienta humana que se emplea de manera general en la conducta en todo tipo de organizaciones, tales como: comerciales, públicas, escuelas y agencias de servicios.
Gordon (1996)	Conjunto de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes de las personas en las organizaciones. Surge de las Ciencias Sociales: Psicología, Sociología, Antropología, Economía y Ciencias Políticas.
Robbins (1999)	Es un campo de estudio que indaga el impacto que los individuos, grupos y estructuras asumen sobre el comportamiento dentro de las empresas a fin de lograr su eficacia.
Goncalves (2000)	Sirve para conocer las percepciones del trabajador sobre las estructuras y procesos que suceden en un medio laboral.
Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet, y Van Der (2010)	Es el resultado de la influencia de fuerzas internas y externas que obligan a los directivos a mantener una actitud constante relacionada con el mejoramiento continuo para asegurar la supervivencia de las compañías. Constituye un enfoque administrativo para incrementar la productividad; reducir el ausentismo; disminuir los costos y transferir posibles modificaciones en la organización.

Fuente: Elaboración a partir de las propuestas teóricas de Davis y Newstrom (1990), Gordon (1996), Robbins (1999), Goncalves (2000), y Rodríguez, et al. (2010).

**Tabla N° 2. Dimensiones del clima organizacional**

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
Estructura	Se vincula con: reglas de la empresa, formalismos, obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones; es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
Responsabilidad	Es la percepción del individuo sobre ser su propio jefe, asumir un compromiso elevado con el trabajo, tomar decisiones por sí solo y crear sus propias exigencias.
Recompensa	Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida que la organización utiliza como premio.
Riesgo	Son los sentimientos de los miembros de la unidad económica sobre los desafíos que impone el trabajo. Medida que promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Calor	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados.
Apoyo	Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
Estándares de desempeño	Constituyen el énfasis que orienta a la empresa sobre las normas de rendimiento. Revisten la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.
Conflicto	Grado en que los miembros de la entidad, pares y superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que surjan.
Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización, valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es el compromiso de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Fuente: Elaboración a partir de Litwin y Stringer (1968).

La motivación para utilizar dicho cuestionario fue establecer la confiabilidad y la validez que se requiere para realizar la investigación, además de que refleja un dominio específico de contenido de los 12 factores que se miden: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, ajuste al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa, eficiencia en la productividad.

De los 80 ítems del cuestionario original, se utilizaron 74, distribuidos en las 12 dimensiones como se observa en la Tabla N° 4, con respuestas de la escala de Likert de cinco categorías: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) No estoy seguro; 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo. En la tabla N° 4, se observa la operacionalización de las variables del instrumento aplicado, en las cuales se analizaron todas las características

necesarias para medir el clima organizacional dentro de una empresa, debido que se tomó guía a Litwin y Stringer (1968) en el estudio del clima, se comprenden los efectos subjetivos, vislumbrados en un sistema formal e informal de los administradores y de factores ambientales importantes de acuerdo con las creencias, actitudes, valores y motivación dentro de una organización. Moreno (1998 citado por Chaparro, 2006) explica que en investigaciones realizadas por Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y Schneider y Bartlett, se destacan propiedades del clima tales como: percepción de la satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización); percepción de la atmósfera de apoyo con jefes y compañeros; percepción si los jefes saben dirigir; estructura de la organización (reglas, reglamentos, papeleo y restricciones); autonomía, y recompensas adecuadas y equitativas.

**Tabla N° 3. Tipos de clima organizacional de acuerdo con Likert**

Tipo	Concepto
Clima de Tipo Autoritario: Sistema I Autoritarismo Explotador	No existe la confianza en los empleados, las decisiones y los objetivos son tomados en la cima de la institución y se distribuyen de manera descendente. Los trabajadores laboran en una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas; ocasionalmente existen recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad. Presenta un ambiente en el cual la administración y sus subordinados no tienen comunicación a menos que sean instrucciones específicas.
Clima de Tipo Autoritario: Sistema II Autoritarismo Paternalista	La administración posee una confianza flexible en sus trabajadores, y las decisiones son tomadas por los directores, y en ocasiones con las opiniones de los subordinados. Las recompensas y algunas veces los castigos son métodos eficaces para motivar a los trabajadores. En este tipo de clima, la organización juega con las necesidades sociales de los empleados.
Clima de Tipo Participativo: Sistema III-Consultivo	Existe confianza en sus empleados. La política y las decisiones son tomadas por los jefes y permiten a los subordinados tomar decisiones específicas, logrando una comunicación de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; también se busca satisfacer necesidades de prestigio y de afecto. Presenta un ambiente dinámico cuya administración es por objetivos.
Clima de Tipo Participativo: Sistema IV-Participación en grupo	Se deposita una gran confianza en sus empleados por parte de la compañía. Los procesos de toma de decisiones están dispersos en la organización y se integran en cada uno de los niveles. La comunicación se realiza de forma ascendente, descendente, lateral y horizontal de esta manera, los empleados son motivados por la participación y su compromiso; el establecimiento de objetivos de rendimiento; mejoramiento de métodos de trabajo y su evaluación. Existe una relación de amistad y confianza entre los jefes y sus trabajadores (Brunet, 1987).

Fuente: Elaboración a partir de García, e Ibarra (2012, citando a Brunet, 1987).

**Tabla N° 4. Operacionalización de variables.**

Dimensiones	Definición operacional
<b>1.Comunicación interna</b>	Conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización con el objeto de comprometerlos en el desarrollo y realización de un proyecto común.
<b>2.Reconocimiento</b>	Necesidad de valoración, fase de la actuación de la memoria donde solo se reproduce por esta facultad como ya visto o vivido.
<b>3.Relaciones interpersonales en trabajo</b>	Capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas respetando sus derechos, conservando una óptima comunicación y trabajando unidos en pos de un objetivo en común.
<b>4.Calidad en el trabajo</b>	Filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal (French, 1996:375).
<b>5.Toma de decisiones</b>	Es la consideración y elección de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado.
<b>6.Entorno físico</b>	Elemento esencial para la constitución, funcionamiento interno, relaciones con el entorno y productividad de los grupos que forman las organizaciones laborales, por cuanto influye de manera significativa en aspectos esenciales para una adecuada dinámica grupal, tales como: percepción de unidad en sus miembros, otros individuos y grupos externos; interdependencia de sus integrantes respecto de las actividades y metas colectivas; diferenciación de roles y tareas, de una parte, e interdependencia funcional, de otra; coordinación con otras unidades y órganos; etcétera.
<b>7.Objetivos de la institución</b>	Son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones a las que se desea llegar. Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia de cumplir con su trabajo en el plazo que se le ha estipulado.
<b>8.Compromiso</b>	Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974): consideran el compromiso organizacional cómo la convicción en las metas y valores de la organización, aceptándolas con voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la misma.
<b>9.Adaptación al cambio</b>	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y aceptarlas de forma positiva y constructiva.
<b>10.Delegación de actividades y funciones</b>	Consiste en asignar autoridad a una persona para desarrollar diferentes actividades, se consigue que se reduzca la carga de actividades. Constituye uno de los aspectos más importantes del liderazgo, un buen líder sabe delegar y promover la delegación de funciones.
<b>11.Coordinación externa</b>	Proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para lograr metas de la organización con eficacia.
<b>12.Eficiencia en la productividad</b>	Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de la producción, además es una actitud mental. Busca la constante mejora continua. Requiere esfuerzos para adaptar las actividades económicas a las nuevas condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia en el progreso humano.

Fuente: Chiang, Salazar y Núñez (2007).

### 3.1. Unidad de estudio: caracterización de la empresa

La empresa objeto de estudio es del tipo supermercado o distribuidora al detal de alimentos y demás productos para el consumidor final. Es una organización mexicana líder del sector comercial del norte del país, con acciones representativas del capital social, cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, comercializa una extensa y completa línea de alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos, ofrece una línea amplia de satisfactores a diferentes grupos de clientes.

En el año 2015, el corporativo adquirió 160 tiendas de la Comercial Mexicana con los formatos Bodega, Mega y Comercial Mexicana, sumando 834 unidades en 279 municipios de los 32 estados de México (Ramírez y Ángeles, 2015). Esta organización compete en el mercado con más de 4.2 millones de metros cuadrados de piso de venta, distribuidos a lo largo de sus diversos formatos de tienda tales como: hiper, super, mercado, express, city club y mega. Su red logística está compuesta por 14 centros de distribución ubicados en 8 estados del país, y su fuerza laboral se compone por más de 104.000 trabajadores (Organización Soriana, 2018).

En este estudio participaron como informantes los trabajadores de la organización. De una población de 125 empleados, al aplicar la fórmula se obtuvo una muestra significativa de 95 empleados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, de los cuales, 44 son mujeres (46%) y 51 hombres (54%).

Las variables de estudio se detallan operacionalmente a continuación.

## 4. Resultados

Después de realizar el análisis a través de la aplicación del instrumento, se llegó a los siguientes resultados:

En la Tabla N° 5 según la distribución de la población por el número de años laborado y el género, se observa que el

29% de la muestra que corresponde a 28 empleados presenta una edad que oscila entre un rango de 19 a 25 años de edad, donde la mayoría se identifica con una antigüedad menor a un año y los de mayor antigüedad con más de 6 años, en un rango de 41 años en adelante.

La Tabla N° 6 señala que la distribución de los empleados corresponde a 53% hombres y 47% mujeres; el grupo de 26 a 31 años agrupa a 16 empleadas, siendo el grupo de mujeres más numeroso, mientras que el de hombres con 19 empleados se encuentran en el rango de 19 a 25 años.

En la Tabla N° 7 se presenta dentro de los componentes estudiados del clima laboral, que la delegación de actividades y funciones presenta el promedio más bajo, mientras que la media más alta concierne al compromiso de los empleados en la institución.

En la Tabla N° 8, considerando dentro de la recogida de datos todos los casos como válidos (95 empleados) y cero (0) perdidos, se reporta que en el percentil del 25%, la delegación de funciones y actividades presenta la media más baja en la que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la atmósfera de la organización, mientras que a partir del 75% la relación al compromiso y la eficiencia en la productividad, están de acuerdo con el clima organizacional. Esto indica que sí existe un buen clima en la empresa, y de acuerdo con Bernal, Pedraza y Sánchez (2015), este constituye un fenómeno que ejerce una gran presión tanto en el rendimiento, los resultados, la calidad del trabajo y las percepciones de los miembros de la organización donde laboran; de igual manera estos autores, afirman que el ambiente laboral se ve influenciado por la atmósfera de la organización, de tal manera que un clima favorable beneficia el entorno de trabajo y con ello, el compromiso y el desempeño de los empleados, identificando que el ambiente de trabajo es parte del comportamiento de los empleados y superiores, debido a que incluye el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de

funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional.

prueba t y ANOVA, no existe ningún tipo de diferencia.

En cuanto a las diferencias poblacionales estimadas mediante la

**Tabla N° 5. Distribución poblacional por rango de años laborados en la organización y género**

Rango de Antigüedad	Edad				Total
	19 a 25 años	26 a 31 años	32 a 41 años	Más de 41 años	
6 meses a 1 año	20	7	5	8	40
Más de 1 año a 3 años	7	17	8	7	39
Más de 3 años a 6 años	1	3	1	1	6
6 años en adelante	0	3	2	5	10
Total	28	30	16	21	95

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de Chiang, Salazar y Núñez (2007).

**Tabla N° 6. Distribución por rango de edad y género**

Rango de edad		Edad				Total
		19 a 25 años	26 a 31 años	32 a 41 años	Más de 41 años	
Género	Femenino	9	16	5	14	44
	Masculino	19	14	11	7	51
Total		28	30	16	21	95

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de Chiang, Salazar y Núñez (2007).

**Tabla N° 7. Distribución de medias**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Reconocimiento	95	2	5	3.84	.493
Relaciones Interpersonales en el Trabajo	95	2	5	3.89	.663
Calidad en el Trabajo	95	2	5	3.90	.599
Toma de Decisiones	95	1	5	3.73	.705
Entorno Físico	95	2	5	3.91	.593
Objetivos de la Institución	95	1	5	4.03	.721
Compromiso	95	1	5	4.19	.680
Adaptación al Cambio	95	1	5	4.04	.687
Delegación de Actividades y Funciones	95	1	5	3.66	.689
Coordinación Externa	95	1	5	3.89	.623
Eficiencia en la Productividad	95	1	5	4.14	.706
N válido (por lista)	95				

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de Chiang, Salazar y Núñez (2007).

**Tabla N° 8. Distribución por cuartiles**

	Comunica- ción interna	Reconocimien- to	Relaciones Interpersonales en el Trabajo	Calidad en el Trabajo	Toma de Decisio- nes	Entor- no Físico	Objetivos de la Institución	Compro- miso	Adaptación al Cambio	Delegación de Actividades y Funciones	Coordina- ción Externa	Eficiencia en la Productividad
25	3.54	3.60	3.63	3.63	3.50	3.67	4.00	4.00	3.80	3.25	3.80	4.00
50	4.00	3.80	4.00	4.00	3.83	4.00	4.00	4.00	4.00	3.75	4.00	4.00
75	4.23	4.20	4.25	4.25	4.17	4.33	4.33	4.75	4.40	4.00	4.20	4.50
100	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de Chiang, Salazar y Núñez (2007).

## 5. Conclusiones

El análisis del clima dentro de una organización beneficia, e identifica factores que influyen en el ambiente dentro de una entidad. Este estudio es significativo, ya que facilita a los directivos la comprensión de los elementos que afectan el comportamiento del personal de la empresa. En las cadenas de supermercados, éste debe ser positivo para mantener a sus trabajadores con un alto nivel de satisfacción y como consecuencia, que sus labores sean más eficientes para la supervivencia de la misma, así como su posicionamiento con un alto nivel de competitividad en el mercado.

En esta investigación se observa que trabajan más mujeres que hombres en el autoservicio y que no existen diferencias en relación al compromiso y la eficiencia en la productividad.

El supermercado, objeto de estudio, mantiene a sus empleados con una percepción de un buen clima en la empresa, motivándolos a realizar de manera adecuada su trabajo, lo que contribuye a su satisfacción laboral, y favorece a la organización a elevar los estándares de productividad y calidad. Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) identifican que el ambiente de trabajo es importante en el comportamiento de los empleados y jefes debido a que abarca el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional, permitiendo fijar la manera en la que las personas comprenden su trabajo, desempeño,

productividad y relaciones interpersonales con compañeros y jefes, logrando identificar oportunidades de mejoras para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización, sus colaboradores y la sociedad.

Un trabajador satisfecho brindará un trato adecuado a los clientes, quienes retribuirán a la organización su agrado y con lealtad, regresando constantemente a comprar al autoservicio como lo demuestra el crecimiento de sus unidades económicas.

Este artículo permitió conocer la percepción sobre el clima de un supermercado, comprobando que existe un adecuado ambiente laboral y que sus empleados, se desenvuelven satisfactoriamente en sus actividades dentro del mismo, así también se demuestra la forma en la que variables como el compromiso y la eficiencia en la productividad, están ligados al clima organizacional. Esta investigación se compara con los resultados obtenidos en el 2002 por Quiroga (2007), los cuales evidenciaron que las variables que inciden positivamente en el ambiente de la organización son el nivel de colaboración y compromiso de sus empleados incluyendo los incentivos que se ofrecen, los cuales, de acuerdo con Esparragoza, Sánchez y Martínez (2014) son más sólidos en las empresas de mayor tamaño, lo cual propicia un buen clima laboral



## 6. Referencias

- Acosta, B., y Venegas, C. (2010). Clima Organizacional En Una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. *Revista IIPSI*, 13,1, pp.163-172. Recuperado: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Bernal, I., Pedraza, N. A., Sánchez, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134) pp. 8-19.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y consecuencias*. México. Trillas.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), pp.7-32.
- Chiang, M.M., Salazar, C.M. y Núñez, A. (2007). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Un Establecimiento De Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Theoria*, 16,2, pp. 61-76. Recuperado: <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>
- Davis, K. y Newstrom. J. (1990). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Esparragoza, D.J., Sánchez, C., y Martínez, D. (2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Universidad & Empresa*, 16 (26), pp. 277-295.
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar (Madrid)
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, 42, pp. 43-61
- García, M.G. e Ibarra, L.A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Editorial EUMED.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gordon, J. R. (1996). *Comportamiento Organizacional* (Quinta ed.). México: Prentice Hall.
- Hernández, R., Collado, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. McGraw Hill.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Organización Soriana, (2018). Portal De La Empresa. Recuperado: <http://www.sorianadomicilio.com/site/default.aspx?p=4>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y Coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 12(2), 248-252. Recuperado de: <http://www.urbe.edu/publicaciones/telos/ediciones/pdf/vol-12-2/nota-2.PDF>
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6 (13), pp. 9-36.
- Ramírez, M. y Ángeles, A. (2015). Soriana compra la Comercial Mexicana. Milenio.com. Negocios. Recuperado: [http://www.milenio.com/negocios/Soriana\\_compra\\_Comercial\\_Mexicana-Soriana\\_Comercial\\_Mexicana-Soriana\\_La\\_Comer\\_0\\_454754534.html](http://www.milenio.com/negocios/Soriana_compra_Comercial_Mexicana-Soriana_Comercial_Mexicana-Soriana_La_Comer_0_454754534.html)
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento organizacional* (8 ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M. H., y Van Der, P. (2010). *Inventario Del Clima Organizacional Como Una Herramienta Necesaria Para*

Evaluar La Calidad Del Trabajo. *Revista Cubana De Higiene y Epidemiología*, 48,2, pp. 177-196. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223217613008>

Segredo, A. M. (2013) Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el

desarrollo de la organización. *Revista Cubana De Salud Pública*, 39,2, pp. 385-393. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>

## RASGOS EMPRENDEDORES EN LAS CONTADORES PÚBLICO EGRESADAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL, TRUJILLO, VENEZUELA

### REPORTE DE ESTUDIO EMPÍRICO

**Morelia Trinidad Montilla\***

Universidad de Los Andes, Venezuela.  
Núcleo Universitario Rafael Rangel (NURR)  
<https://orcid.org/0000-0001-6477-9234>  
[moreestudios@hotmail.com](mailto:moreestudios@hotmail.com)

**Stephanía Alejandrina Alizo Theodorou \*\*\***

Universidad de Los Andes, Venezuela.  
Núcleo Universitario Rafael Rangel (NURR)  
<https://orcid.org/0000-0001-6610-9242>  
[stephanializo@hotmail.com](mailto:stephanializo@hotmail.com)

**Jorge Luis Pacheco\*\*\*\***

Universidad de Los Andes, Venezuela.  
Núcleo Universitario Rafael Rangel (NURR)  
<https://orcid.org/0000-0002-9953-5413>  
[jorgepacheco495@gmail.com](mailto:jorgepacheco495@gmail.com)

**Minorka Josefina Infante- Bejarano\*\*\*\*\***

Universidad de Los Andes, Venezuela.  
Núcleo Universitario Rafael Rangel (NURR)  
<https://orcid.org/0000-0003-2640-6351>  
[minorka\\_infante@hotmail.com](mailto:minorka_infante@hotmail.com)

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar los rasgos emprendedores en las egresadas de la carrera de Contaduría Pública, impartida por la Universidad de Los Andes, en su Núcleo Universitario Rafael Rangel (NURR), ubicado en el estado Trujillo, Venezuela. A partir de un estudio descriptivo con diseño de campo, de un muestreo probabilístico al azar simple de 399 egresadas, y de una encuesta con preguntas de selección simple se encontró que las egresadas están provistas de rasgos emprendedores, como parte esencial de su personalidad y que a su vez son directriz de su comportamiento. Lo anterior permite concluir que las egresadas en estudio tienen propensión positiva a iniciar un proyecto emprendedor, destacando en éstas percepciones evaluativas altas de sí mismas o autoestima acentuada; no obstante, su propensión al riesgo es considerablemente baja, lo que supone un aspecto que contrarresta la posible puesta en marcha de una iniciativa emprendedora.

**Palabras clave:** emprendimiento, innovación, riesgo, contaduría pública.

### ENTREPRENEURIAL FEATURES IN PUBLIC ACCOUNTING GRADUATES OF THE UNIVERSITY OF LOS ANDES, UNIVERSITY NUCLEUS RAFAEL RANGEL, TRUJILLO, VENEZUELA

#### Abstract

The objective of this research was to identify the entrepreneurial traits in graduates of the Public Accounting career, of the University of Los Andes, at its Rafael Rangel University Nucleus (NURR), located in the state of Trujillo, Venezuela. From a descriptive study with a field design, a simple random probabilistic sampling of 399 graduates, and a survey with simple selection questions, it was found that the graduates are provided with entrepreneurial traits, as an essential part of their personality and that at the same time they are a guideline of their behavior. This allows us to conclude that the graduates in the study have a positive leaning to start an entrepreneurial project, highlighting in these high evaluative perceptions of themselves or accentuated self-esteem; However, its propensity to risk is considerably low, which is an aspect that counteracts the possible start-up of an entrepreneurial initiative.

**Key words:** entrepreneurship, innovation, risk, public accounting.

**Recibido:** 18-10-2018 **Revisado:** 28-11-2018

**Aceptado:** 18-03-2019

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Montilla, M., Alizo, E., Pacheco, J.e Infante-Berajano, M. (2019). Rasgos emprendedores en las contadores público egresadas de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, Trujillo, Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 190-201. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

\* \*\*Profesora Titular de la Universidad de Los Andes -Trujillo, Venezuela. Miembro del Instituto Experimental de Investigación Humanística, Económica y Social (IEIHES). Licenciada Contaduría Pública. Doctora en Gerencia Avanzada. Magíster en Administración. Especialista en Gerencia.  
[https://scholar.google.es/scholar?q=morelia+montilla&hl=es&as\\_sdt=0.5](https://scholar.google.es/scholar?q=morelia+montilla&hl=es&as_sdt=0.5)

\*\* \*\*Profesora Asociado de la Universidad de Los Andes - Trujillo, Venezuela. Miembro del Grupo de Investigación en Ciencias Contables (GICCA). Licenciada en Contaduría Pública. Doctora en Ciencias Contables. Especialista en Costos.  
[https://scholar.google.es/citations?view\\_op=new\\_profile&hl=es&authuser=1&btnG=](https://scholar.google.es/citations?view_op=new_profile&hl=es&authuser=1&btnG=)

\*\*\* Licenciado en Contaduría Pública. Egresado de la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel". Asesor contable-financiero.  
[https://scholar.google.es/citations?view\\_op=new\\_profile&hl=es&authuser=1](https://scholar.google.es/citations?view_op=new_profile&hl=es&authuser=1)

\*\*\*\* Licenciada en Contaduría Pública. Egresada de la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel"

## 1. Introducción

En el entorno globalizado y acelerado del siglo XXI, las sociedades se enfrentan a cambios constantes, en el cual los individuos, en aras de adaptarse a este dinamismo, se encuentran en la búsqueda de las habilidades necesarias que le permitan ser motor propulsor de su necesidad innata de adaptabilidad. Bajo esta perspectiva, es necesario fortalecer en el ser humano habilidades que les permitan vislumbrar el desarrollo personal y colectivo, destacando la habilidad para emprender, puesto que es el factor más relevante que impulsa el desarrollo económico de los países, tal como destaca Guglietmi (2013).

Un emprendedor es aquella persona con actitud avocada a la identificación y aprovechamiento de oportunidades en contextos de incertidumbre que implique asumir riesgos con el fin de constituir un negocio propio. Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes del emprendimiento es la generación de riqueza y empleo, contribuyendo de esta manera al crecimiento económico y al bienestar social.

Cabe resaltar el papel que ha tenido la mujer en los últimos años como agente propulsor del desarrollo económico mundial, destacando sus actividades emprendedoras. El crecimiento vertiginoso y acelerado de la economía en las últimas décadas, ha ayudado en el proceso de inclusión de la mujer al campo laboral. En opinión de Toribio (2001), la cuota de participación de la población femenina es cada vez mayor y más evidente, la cual está básicamente, en opinión de Contreras, Peraza y Mejía (2012), determinado por tres factores esenciales, como lo son: aumento de la esperanza de vida, reducción del número de hijos por familia e incremento de la participación de la mujer en el acceso a la educación.

El emprendimiento de la mujer, se ha fortalecido por aquellas carreras que permiten el libre ejercicio de la profesión, las cuales mediante la acreditación otorgada por un título académico la profesional tiene libertad de emplearse bajo relación de dependencia o ejercer en forma

independiente. En este sentido, cabe mencionar a la Contaduría Pública como opción de carrera conducente a la posibilidad de trabajar de manera independiente.

La mujer Contador Público ha tenido un desempeño de calidad, destacando, según Ospina y Ramírez (2013, p.63), "sus capacidades intelectuales, de organización e indagación, sentido de sensibilidad, simpatía, detallismo, puntualidad y efectividad en el ejercicio de su profesión". De acuerdo con O'Brannon (2016), el reconocimiento de la mujer en el ámbito contable es cada vez mayor, no obstante, pese a esto la participación femenina aún debe trascender las barreras que estigmatizan su desempeño como emprendedoras, además de las colisiones del tiempo entre su empresa y su familia como factor de debilidad. Por tal razón, es de importancia destacar el papel de la formación académica como fuente inagotable de conocimientos, habilidades y destrezas, que le permitan a la profesional contable hacer frente a los retos de la actualidad.

Bajo esta perspectiva, la ULA, Núcleo Universitario Rafael Rangel (NURR), ubicado en el estado Trujillo, Venezuela, se caracteriza por la calidad en la formación de los profesionales de la Contaduría Pública, siendo el perfil de sus egresados, según Montilla y Rodríguez (2006), el de un profesional capaz de ejercer en forma dependiente e independiente su profesión, dotado de vastos conocimientos en el área contable y financiera, además de poseer capacidades de analizar, interpretar y tomar decisiones en diversos ramos de la actividad económica. No obstante, a pesar del nivel en la formación de profesionales en Contaduría Pública, pudiera existir deficiencias en el fortalecimiento de los rasgos emprendedores como fundamento esencial en el nuevo contexto global.

Es por ello, que en una revisión a los programas de las asignaturas de la ULA-NURR, que conforman el Pensum de Contaduría Pública, se evidenció la falta de contenido que fomente en los estudiantes la intención de constituir un negocio propio. Es

importante mencionar que la ULA - NURR realizó un rediseño curricular basado en la formación por competencias, implementado a partir del semestre B-2016, incorporando contenidos programáticos asociados con el emprendimiento para ir a la par con las tendencias de formación académica en la actualidad.

En este sentido, es importante hacer un seguimiento de las profesionales egresadas de la ULA - NURR bajo el antiguo diseño curricular, por cuanto se destaca un mayor número de mujeres cursantes al de los hombres, así como también un notable nivel en el desempeño de las estudiantes a lo largo de toda la carrera, las cuales se han caracterizado por tener buen rendimiento académico, ser responsables y sobre todo comprometidas con la excelencia. A partir de estos planteamientos surge la inquietud de identificar los rasgos emprendedores que poseen las egresadas de la carrera de Contaduría Pública de la ULA-NURR.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Emprendimiento

El término emprendimiento ha estado presente desde los inicios de la humanidad, puesto que éste, es un término implícito a ella, sin embargo, en las últimas décadas del siglo actual el emprendimiento ha tomado gran importancia, ya que, pese a la creciente crisis mundial, el mismo se presenta como una alternativa ampliamente aceptada para superar los cambios constantes.

Desde sus raíces etimológicas el término emprendimiento tiene su origen en la palabra de francés "*entreprenur*", ésta a su vez proviene del latín "*Inprende*", la cual, en sus inicios se utilizó para denominar a la persona, que tiene una meta u objetivo específico y realiza un esfuerzo adicional para alcanzarlo. Este término, aplicado al ámbito económico, hace referencia al individuo que inicia un negocio o proyecto, generalmente aquellos que implican asumir riesgos, y que demanda compromiso y esfuerzo.

El índice global de emprendimiento (2017, p.1) lo define como "la interacción dinámica

entre las actitudes, habilidades y aspiraciones emprendedoras por parte de los individuos, que impulsa la asignación de recursos a través de la creación y operación de nuevas empresas.". Para Reynolds (2005), el emprendimiento puede ser el descubrimiento de oportunidades y como consecuencia, la creación de una nueva actividad económica, a menudo por medio de la creación de una nueva empresa. Drucker (1985, p. 3), señala que el emprendedor percibe el cambio como algo favorable, y a pesar de la existencia de la incertidumbre responde a él y lo explota como una oportunidad.

### 2.2. Rasgos de la personalidad emprendedora

Aunque existe un amplio compendio de rasgos emprendedores, esta investigación se apoya en lo que, a juicio de Mora (2011, p. 47), podrían considerarse los más relevantes, ellos son:

- Necesidad de logro: uno de los aportes más destacados acerca de la necesidad de logro son los de McClelland (1971), al referirse como aquel impulso comportamental que conlleva al individuo a seleccionar e insistir en tareas que impliquen un nivel superior y que pueda compararse consigo mismo al realizar actividades retadoras que requiera sus competencias para llegar a un éxito indiscutible. Estas necesidades de logro, según Pulgarin (2013, p.4), son: ser persistente, buscar oportunidades e iniciativa; buscar riesgos calculados; exigir eficiencia y calidad; y cumplir con sus compromisos.

- Innovación: Robbins y Judge (2011, p.603), señalan que la innovación "es una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio. Dávila (2002, p.103), por su parte, opina que la innovación es "(...) hacer cosas nuevas, diferentes, que tengan impacto, cambien los valores o las perspectivas de grupos humanos". Para Alonso y Fracchia (2011, p.5), dichas innovaciones no surgen de rigurosos procesos de estudio, sino que surge de su intuición, convirtiéndose así la innovación

en un rasgo característico de todo emprendedor. Es por ello, que el emprendedor se caracteriza por ser un individuo con la capacidad de crear sus propias oportunidades de negocio a través de lo que Sánchez (2003, p.132) citando a García (1979), Hisrich (1990) y Mitton (1997) denomina el "gusto por el cambio", además de tener la capacidad de combinar recursos y talento humano estratégicamente para maximizar las probabilidades de éxito de su acometida empresarial, considerando además la opinión de Monsalve (s/f: 33) el cual establece que es inevitable para todo emprendedor salir de su zona de confort.

- Control percibido interno: hace referencia a que el individuo percibe que los resultados de sus actos ocurren como consecuencia de sus propias acciones y además consideran ser dueños de su propio destino, tienen fe en sí mismos. Mora (2011, p.75), señala que "el concepto de locus de control es el grado con que la persona cree controlar los eventos y acontecimientos de la vida cotidiana". Olson (2000, p.9) encuentra una relación positiva entre los individuos con un elevado control personal y la creación de empresas, así también, Harper (1998), menciona que las personas con mayor grado de control interno son más proactivas, innovadoras y con mejor disposición para asumir riesgos por lo que son más propensas a crear su empresa.

- Autoestima: otro rasgo determinante en la personalidad emprendedora es el grado en que una persona se considere capaz y eficiente. Robbins y Judge (2011, p.111) definen la autoestima como "el grado en que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno". La autoestima es determinante en el desempeño del emprendedor, lleva al individuo a fijarse metas cada vez más altas, exigentes y ambiciosas, pues tiene la percepción poder alcanzarlas, lo que lo hace ser más

comprometido y persistente hasta lograr su cometido. Mora (2011, p.75), menciona que cuando el grado de autoestima es alto, se hace importante destacar dos dimensiones; la primera es la competencia, es decir el grado en que un individuo se auto percibe capaz y eficaz; y la segunda, se refiere a la autopercepción del valor que el individuo tiene para sí mismo. Para Marulanda y Montoya (2014, p.223) "el éxito del emprendedor en su propósito de crear y consolidar su empresa requiere tanto de la valoración positiva que él posea de sus capacidades como de la existencia real y puesta en acción de las mismas".

- Riesgo: un rasgo característico de la personalidad emprendedora es su propensión al riesgo, Espíritu y Sastre (2007, p.98), señalan que "una persona que arriesga se puede definir como aquella orientada en aprovechar las oportunidades en contextos inciertos, lo cual está estrechamente relacionado con el concepto de emprendedor". La lógica de la proporción anterior, reside en que generalmente los individuos evitan situaciones de riesgo, sin embargo, el emprendedor, al asumir riesgos calculados y adentrarse en el mundo de la incertidumbre, explora un nuevo contexto donde existen más oportunidades que puede aprovechar, existiendo el gusto por la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

### 3. Lineamientos metodológicos

Considerando el propósito de la investigación de analizar la actitud emprendedora de la mujer contador público egresada de la ULA-NURR, se realiza bajo los criterios de un estudio descriptivo, tal como destaca Méndez (2001, p.137) "el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes de universo investigado establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación".

En cuanto al diseño de la investigación, el estudio responde a un diseño de campo. Arias (2012), destaca que, en las investigaciones con diseño de campo, la recolección de datos se obtiene directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De acuerdo con lo anterior, los datos se recolectaron directamente de los sujetos informantes en el entorno donde realizan sus labores, los cuales permitieron analizar la actitud emprendedora de la mujer contador pública egresada de la ULA-NURR.

La población es un universo de elementos con características comunes que pueden ser finitos o infinitos, y sobre los cuales el investigador orientará los resultados de su investigación, para Hurtado (2010, p.141), la población es "el conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a la serie de características, de las cuales se desea obtener alguna información". En este sentido, el universo de individuos que serán objeto de estudio está constituido por las egresadas contadoras públicas de la ULA-NURR. La información fue suministrada por la Oficina de Registros Estudiantiles (ORE) del NURR. Esto significa que se obtuvo a partir de un listado oficial, el cual arrojó un total de 1.702 egresados femeninos de la carrera de contaduría pública, contados desde el primer grado académico en el año 2007 hasta el grado más reciente efectuado en el año 2017. Con el fin de obtener un número de contadoras

públicas femeninas egresadas de la ULA - NURR sobre los cuales fuera factible aplicar el instrumento para la recolección de datos, se aplicó un muestreo probabilístico utilizando la subclasificación de muestreo al azar simple, Arias (2012, p.:84) enfatiza que al usar este procedimiento todos los elementos tienen la misma probabilidad de integrar la muestra. Una vez realizados los cálculos matemáticos, resultó como muestra un total de 399 egresadas, a las cuales se les aplicó una encuesta a través de un cuestionario estructurado a partir de una escala tipo Likert.

Para asegurar la validez del instrumento utilizado, expresada, según Hernández Fernández y Baptista (2001) como el grado en que el instrumento mide las variables adecuadamente, el instrumento fue sometido al juicio de tres expertos en el área, los cuales son profesores de la ULA-NURR quienes revisaron y evaluaron el contenido de cada uno de los ítems.

Para facilitar el análisis de los datos obtenidos, producto de la aplicación del instrumento, fue necesario el diseño de un baremo el cual permite categorizar la escala de propensión de la iniciativa emprendedora, el cual se muestra en el Cuadro N° 1.

**Cuadro N°1. Baremo de escala de identificación de rasgos emprendedores**

Opción de Respuesta	Valor	Categoría
Totalmente de Acuerdo (TED)	5	Alto
De Acuerdo (ED)	4	
Neutral (N)	3	Medio
En Desacuerdo (DA)	2	Bajo
Totalmente en Desacuerdo (TDA)	1	

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Resultados y discusión

### 4.1. Indicador: Necesidad de logro

Los datos presentados en la tabla N°1, muestran como tendencia alta una media aritmética de 4,64, destacando la fuerte persistencia de la mujer en cumplir con sus compromisos; sin embargo, la media más baja con un puntaje de 3,94 expresa la debilidad relacionada con asumir riesgos, destacando que los emprendedores en la actualidad deben ser capaces de asumir y tomar riesgos basándose en el análisis de costo-beneficio de tomar o no el riesgo.

Así mismo, se muestra una media aritmética de 4,36 ubicando este rasgo en el rango de "Alto", lo cual permite señalar que la población sujeta a estudio tienen un elevado impulso comportamental de alcanzar sus metas, lo que concuerda con los aportes propuestos por McClelland (1971), citado por Mora (2011, p.74), el cual destaca que los emprendedores tienen un gusto por involucrarse en actividades que impliquen explotar al máximo su potencial para "lograr un éxito indiscutible", esto concuerda con la postura de Pulgarin (2013) al señalar que las necesidades de logro se traducen en tener iniciativa, buscar oportunidades, ser eficiente y eficaz, y cumplir con sus compromisos.

### 4.2. Indicador: Innovación

Atendiendo a los hallazgos presentados en la Tabla N° 2, se observa como mayor puntaje una media de 4,35 la cual permite determinar que las egresadas, en primer lugar, les gusta cambiar cualquier producto, proceso o servicio lo que se relaciona con el aporte de Dávila (2002, p.103) quien menciona que innovar es hacer las cosas diferentes. En segundo lugar, con una media del mismo puntaje, las egresadas consideran que el cambio es fundamental para toda empresa en la actualidad, sin embargo, la menor media aritmética de 3,96 señala que las profesionales de la contaduría pública no persiguen en mayor medida impregnar su personalidad en lo que hacen, en este sentido, se presenta diferencia con los señalamientos de Alonso y Fracchia (2011,p.5) quienes destacan que la innovación es un proceso espontáneo

característico de la personalidad emprendedora.

De acuerdo con lo anterior, también se puede notar que la media aritmética del indicador es de 4,14 la cual se posiciona en la escala de apreciación "Alto", señalando que las egresadas en contaduría pública son innovadoras, tal como lo señala Robbins y Judge (2011, p. 603) "tienen la capacidad para generar nuevas ideas que se destaquen por su originalidad". Asimismo, Alonso y Fracchia (2011, p. 5), destacan su sentido de espontaneidad en el proceso de innovación, lo que, contrastando con la opinión de Monsalve (s/f, ) se refuerza con su gusto por salir de su zona de confort, lo cual conlleva a señalar que el contador público, mediante esta característica son capaces de crear sus propias oportunidades de negocio.

### 4.3. Indicador: Control percibido interno

De acuerdo con las apreciaciones ilustradas en la Tabla N° 3, los resultados arrojan como tendencia alta una media aritmética de 4,53 determinando que las profesionales de la contaduría pública reconocen que el resultado de sus actos depende de sus habilidades, esfuerzo y destrezas, esto con los señalamientos de Sánchez (s/f, p. 3), el cual destaca que este rasgo le otorga al individuo la percepción de que sus "habilidades, esfuerzos y destrezas influyen sobre los resultados de sus actos", razón por la cual, atendiendo los argumentos de Mora (2011, ), las profesionales de la contaduría pública consideran que controlan los acontecimientos en su vida, obteniendo este aspecto una media aritmética de 4,10 la cual a pesar de ser la más baja se ubica dentro del rango "Alto".

Así mismo, se presenta una media aritmética del indicador de 4,39 ascendiendo hasta la escala de apreciación "Alto". Lo que podría revelar que las egresadas reconocen que sus acciones influyen directamente y son determinantes del resultado de sus actos. En este sentido, es importante mencionar estudios como los de Olson (2000) y Harper (1998), quienes han encontrado relación directa entre el locus de control interno y la creación de empresas



**Tabla N° 1: Rasgos de necesidad de logro**

Ítems	Alternativas de respuesta												Media Aritmética
	TED		ED		N		DA		TDA		Total		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
20. Siempre realizo actividades desafiantes que requieran utilizar mis mejores competencias para lograr el éxito.	0	0,0	1	0,3	64	16,4	221	56,7	104	26,7	390	100	4,10
21. Nunca abandono algo sin lograr mi fin propuesto.	3	0,8	7	1,8	6	1,5	114	29,2	260	66,7	390	100	4,59
22. En cualquier actividad que realizo siempre exijo eficiencia y calidad.	19	4,9	0	0,0	4	1,0	109	27,9	258	66,2	390	100	4,51
23. Siempre cumplo mis compromisos.	1	0,3	2	0,5	14	3,6	103	26,4	270	69,2	390	100	4,64
24. Tengo gusto particular por aquellas actividades que implican tomar riesgos calculados.	6	1,5	26	6,7	71	18,2	168	43,1	119	30,5	390	100	3,94
<b>Media Aritmética del Indicador</b>													<b>4,36</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 2. Rasgos de innovación**

Ítems	Alternativas de respuesta												Media Aritmética
	TED		ED		N		DA		TDA		Total		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
25. Espontáneamente siempre surgen en mi mente ideas innovadoras para constituir un negocio.	1	0,3	17	4,4	97	24,9	143	36,7	132	33,8	390	100	3,99
26. Me gusta cambiar o mejorar cualquier cosa, bien sea un producto, proceso o servicio.	0	0,0	11	2,8	12	3,1	195	50,0	172	44,1	390	100	4,35
27. En cualquier cosa que hago siempre busco destacar mi personalidad para que sea única.	27	6,9	6	1,5	78	20,0	123	31,5	156	40,0	390	100	3,96
28. Considero que el cambio es fundamental para la supervivencia de las organizaciones en la actualidad.	1	0,3	1	0,3	51	13,1	146	37,4	191	49,0	390	100	4,35
29. Me gusta salir de mi zona de confort.	0	0,0	6	1,5	110	28,2	143	36,7	131	33,6	390	100	4,02
30. Me gusta hacer cosas nuevas que tengan impacto en la sociedad.	0	0,0	7	1,8	58	14,9	169	43,3	156	40,0	390	100	4,22
<b>Media Aritmética del Indicador</b>													<b>4,14</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 3. Rasgos de control percibido interno**

Ítems	Alternativas de respuesta												Media Aritmética
	TED		ED		N		DA		TDA		Total		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
31. Los resultados de mis actos dependen directamente de mis acciones para lograr mi fin propuesto.	3	0,8	5	1,3	12	3,1	137	35,1	233	59,7	390	100	4,52
32. Tengo la capacidad para encontrar soluciones a los problemas que se me presentan.	0	0,0	4	1,0	18	4,6	175	44,9	193	49,5	390	100	4,43
33. Sé que mis habilidades, esfuerzos y destrezas influyen sobre los resultados de mis actos.	1	0,3	1	0,3	16	4,1	145	37,2	227	58,2	390	100	4,53
34. Controlo los eventos y acontecimientos de mi vida cotidiana.	0	0,0	26	6,7	46	11,8	181	46,4	137	35,1	390	100	4,10
<b>Media Aritmética del Indicador</b>													<b>4,39</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Indicador: Autoestima

Los resultados obtenidos en la Tabla N° 4 muestran como tendencia alta una media de 4,77, lo que, en contraste con el aporte de Mora (2011), permite determinar que las egresadas contadores público se consideran a sí mismas valiosas mostrando un gran nivel de autoaceptación y agrado por como son, definiéndose como capaces y eficientes. Como tendencia baja se obtuvo una media de 4,33 relacionada a la tendencia de las egresadas a fijarse metas cada vez más altas, exigentes y ambiciosas, aunque el puntaje no es bajo, es importante que fomenten cada vez más su capacidad para desafiarse a sí mismas.

En sentido general, se obtuvo una media aritmética de 4,60 la cual se ubica en la escala de apreciación de "Alto", indicando según, Robbins y Judge (2011), que las egresadas del NURR se agradan a si mismas, definiéndose como capaces y demostrando que tienen el control de su entorno, obteniendo así un gran potencial de desempeño al momento de emprender, ya que las mismas poseen la percepción de lograr su cometido, tal como lo menciona Marulanda y Montoya (2014) al plantear

que el éxito de un emprendedor se fundamenta en la relación de la autovaloración de sus capacidades, existencia de las mismas y puesta en marcha de ellas.

#### 4.5. Indicador: Riesgo

Tal como lo demuestran los resultados de la Tabla N° 5, se revela como mayor puntaje una media aritmética de 4,43 lo que determina que las egresadas contadores público reconocen la importancia de asumir riesgos para iniciar cualquier actividad emprendedora, sin embargo, al observar la media de 2,93 se observa que las mismas no poseen la capacidad de evaluar la relación costo-beneficio de tomar riesgos relacionados a la actividad emprendedora, lo que no favorece al potencial emprendedor que poseen, por cuanto es de suma importancia que el individuo que desee adentrarse en cualquier iniciativa relacionada al emprendimiento sea capaz de calcular cuánto riesgo está dispuesto a asumir basándose en la relación costo-beneficio del mismo. En términos generales, se muestra una media aritmética del indicador de 3,78; ubicándose en la escala de apreciación de

“Medio” lo que evidencia que las profesionales de la contaduría pública muestran un nivel medio de propensión al riesgo, la cual no es representativa a lo ideal y aún más en el contexto tan volátil en que se vive en la actualidad. Esto indica que las profesionales de la contaduría pública tienen tendencia a evitar situaciones de riesgo, lo que reduce su abanico de oportunidades al no adentrarse en situaciones de incertidumbre, esto es contrario a lo establecido por Espíritu y Sastre (2007) quienes destacan que el emprendedor aprovecha oportunidades en contextos inciertos.

#### 4.6. Análisis general de los rasgos emprendedores

Al observar la Tabla N° 6 y el Grafico N° 1, se puede identificar como puntaje de tendencia alta la media aritmética de 4,60 la cual se relaciona con el indicador de motivación, determinando de esta manera que las egresadas de la ULA - NURR poseen

fuertemente arraigados en su personalidad los impulsos que les permiten creer y confiar en sí mismas y en sus capacidades, y que son capaces de lograr lo que se proponen, sin embargo, se presentan debilidades relacionadas con asumir riesgos, el cual obtuvo el menor puntaje, ubicándose en 3,78 ello indica que las egresadas no son propensas a asumir riesgos, pudiendo estar limitando su actividad emprendedora, destacando que esta es una variable fundamental en la actualidad, a tal punto que es la esencia del emprendimiento.

Atendiendo a los hallazgos presentados en la Tabla N° 6, los cuales arrojan una media aritmética de 4,25, ubica a la dimensión en la escala de apreciación “Alto”. En este sentido, se determina que las egresadas contadores público de la ULA-NURR poseen desarrollados rasgos emprendedores a una escala importante que les otorgan características de únicas y distintivas para cada una.

**Tabla N° 4: Rasgos de autoestima**

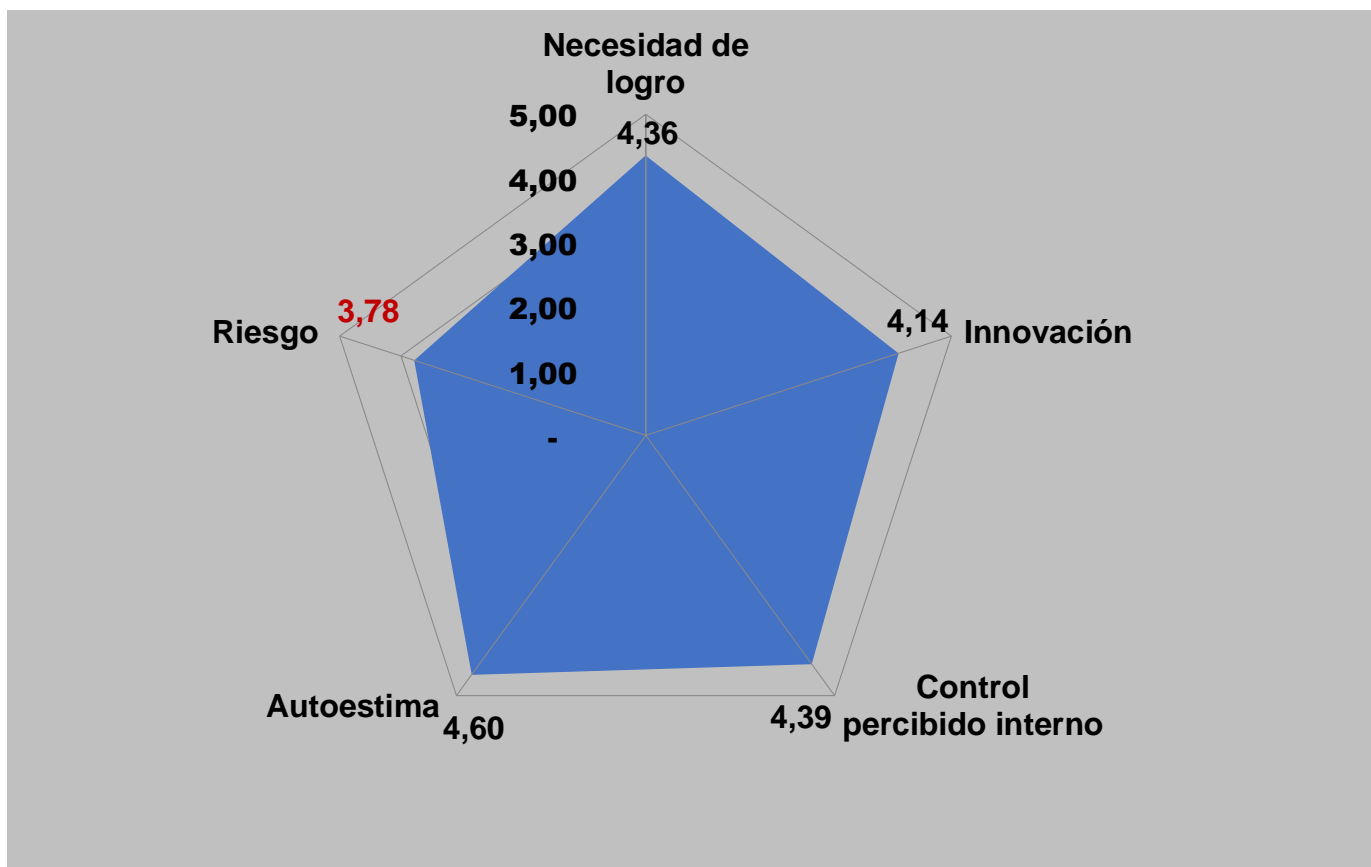
Ítems	Alternativas de respuesta												Media Aritmética
	TED		ED		N		DA		TDA		Total		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
35. Soy capaz de realizar cualquier actividad que me propongo.	1	0,3	0	0,0	0	0,0	122	31,3	267	68,5	390	100	4,68
36. Me agrado a mí misma tal como soy.	1	0,3	0	0,0	0	0,0	103	26,4	286	73,3	390	100	4,73
37. Siempre me fijo metas cada vez más altas, exigentes y ambiciosas.	1	0,3	12	3,1	19	4,9	182	46,7	176	45,1	390	100	4,33
38. Soy muy valiosa para mí misma.	3	0,8	0	0,0	7	1,8	65	16,7	315	80,8	390	100	4,77
39. En todos los aspectos de mi vida me considero una mujer exitosa.	0	0,0	6	1,5	32	8,2	117	30,0	235	60,3	390	100	4,49
<b>Media Aritmética del Indicador</b>													<b>4,60</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 5. Rasgos de percepción de riesgo**

Ítems	Alternativas de respuesta												Media Aritmética
	TED		ED		N		DA		TDA		Total		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
40. Tomo decisiones rápidas independientemente de la situación.	6	1,5	26	6,7	65	16,7	163	41,8	130	33,3	390	100	3,99
41. Huyo de situaciones extremas que implican tomar riesgos exagerados.	45	11,5	97	24,9	129	33,1	78	20,0	41	10,5	390	100	2,93
42. Para emprender siempre se deben tomar riesgos.	1	0,3	0	0,0	50	12,8	118	30,3	221	56,7	390	100	4,43
<b>Media Aritmética del Indicador</b>													<b>3,78</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico N° 2. Rasgos emprendedores.** Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

En función del objetivo planteado de identificar los rasgos emprendedores que

posee la mujer contador público egresada de la ULA – NURR, y a partir de la encuesta practicada se encontró que están provistas de rasgos emprendedores, los cuales son

parte esencial de la personalidad y que a su vez son directriz de su comportamiento, lo que permite de esta manera afirmar que las profesionales de la contaduría pública tienen propensión positiva a iniciar un proyecto emprendedor, destacando que las egresadas poseen percepciones evaluativas altas de sí mismas donde la autoestima es un rasgo fuertemente acentuado, no obstante, su propensión al riesgo es considerablemente baja, lo que supone un aspecto que contrarresta la posible puesta en marcha de una iniciativa emprendedora, puesto que asumir riesgos forma parte fundamental en todo proceso emprendedor.

Es importante destacar la gran implicación del temor al fracaso hallado en el perfil de las egresadas, el cual impide llevar a cabo cualquier iniciativa relacionada al emprendimiento alejando al individuo del éxito, por lo que se recomienda, a las egresadas planificar sus metas y estratificarlas por objetivos. Ello permitirá obtener satisfacciones recurrentes a corto plazo, las cuales ayudarán a mantener viva la ilusión de seguir luchando por alcanzar el sueño anhelado, a cambiar de mentalidad respecto al fracaso, ya que fracasar no es perder, es aprender, y que de una u otra manera puede condicionar el éxito en iniciativas futuras, nunca se pierde, por el contrario siempre se ganan conocimientos, hacia el crecimiento personal. Se recomienda, no temer a salir de la zona de confort, puesto que las mejores oportunidades son aquellas que se aprovechan en contextos inciertos donde impera la incertidumbre y por ende el riesgo está latente. Igualmente se sugiere, tener siempre como inspiración a emprendedores exitosos y aunque exista la probabilidad de fracasar siempre se debe tener presente que cada individuo con su forma de pensar y actuar condiciona todos los eventos de su vida, por lo que las experiencias, aunque presenten similitudes son únicas y distintas para cada una.

## 6. Referencias

Allport, G. (1975). La personalidad. Editorial Herder Nápoles. Barcelona, España.

- Alonso, C. y Fracchia, E. (2009). El emprendedor Schumpeteriano. Aportes a la teoría económica moderna. Asociación Argentina de Economía Política.
- Alonso, M. y Galve, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e investigaciones sociales*. 26, 5-44.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Sexta edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Contrera, P. Pedraza J. Mejía E. (2012). Mujer y liderazgo empresarial. *Revistas diversitas – perspectivas en psicología*. 8 (1), 193-194.
- Espíritu, R. y Sastre, M. (2007). *La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios*. Cuadernos de estudios empresariales Vol. 17 pp. 95 – 116.
- Guglielmi, I. (2012). El estudio de caso como herramienta pedagógica en la formación emprendedora. *Acción Pedagógica* 22, 132-141.
- Harper, D. (1998). Institutional Conditions for Entrepreneurship. *Advances in Austrian Economics* 5. 15-25.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2001). Metodología de la investigación. Cuarta edición. McGraw – Hill Interamericana. México.
- Hisrich, R. (1990). "Entrepreneurship/intrapreneurship" in *American psychologist*, 45 (2). February, 209-222.
- Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Sexta edición. Ediciones Quirón Sypal. Bogotá, Colombia.
- Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global. (2017). Índice Global de Emprendimiento 2017. Recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/indice-global-de-emprendimiento-2017/>
- Marulanda, F., Montoya, I. Y Vélez, J. (2016). Teorías Motivacionales en el Estudio del Emprendimiento. *Revista Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte, N° 36, 206-238.

- McClelland, (1971). The achievement Motive in Economic Growth Entrepreneurship and economic development Ed. In P. Kilby New York pp. 109 - 122.
- Mitton, D. (1997): "Entrepreneurship: One more time non cognitive characteristic that make the cognitive click" in *Frontiers of Entrepreneurship Research*. [online] <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/index97.htm>
- Méndez, C. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. McGraw - Hill Interamericana. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Monsalve, J. (s/f). Jóvenes, Talento y Perfil Emprendedor. Instituto de la juventud. Madrid, España.
- Montilla, I. y Rodríguez L. (2006). La carrera de Contaduría Pública en Trujillo: 10 años de experiencia. *Academia*. 5 (9), 48-64.
- Mora, R. (2011). Estudios de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. N° 71, 70-83. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20623157006.pdf>
- O'branon, I. (2016). 2016 most power full women in accounting. Documento en línea: Disponible en: <http://www.cpapracticeadvisor.com/article/12265815/2016-mostpowerful-women-in-accounting>. Consultado el 04/06/2018.
- Ospina, D. y Ramírez, H. (2013). Papel femenino en la profesión contable y su nivel de reconocimiento en la ciudad de Pereira. Trabajo especial de grado. Universidad Libre Seccional Pereira, Colombia. Recuperado de: <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/265/>
- Pulgarin, S. (2013). *Caracterización del Comportamiento Emprendedor de los Estudiantes de Pregrado de la Universidad del Rosario*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. N°71, 22-39. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n71/n71a03.pdf>
- Sánchez, L. (2003). Perfil Psicológico del Autoempleado. Tesis Doctoral. Madrid, España. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/4742/>
- Silva, J. (2006). Metodología de la investigación: elementos básicos. Colegial bolivariano, C.A. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. y Judge, T. (2011). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall. México.
- Toribio, M. (2001). La actividad empresarial femenina: ¿una vía de superación de las trabas en el mercado laboral? *Boletín económico de ICE* N° 2690.
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n° 3.

## EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR COSTARRICENSE Y COLOMBIANO FRENTE A LAS EXPECTATIVAS DE ALTO CRECIMIENTO DE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES (\*)

REPORTE DE ESTUDIO EMPÍRICO

Zaida María Granados-Elizondo\*<sup>8</sup>  
Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
Cartago, Costa Rica.  
<https://orcid.org/0000-0001-6301-4037>  
[zaidamgraeli@gmail.com](mailto:zaidamgraeli@gmail.com)

Juan Carlos Leiva-Bonilla\*\*<sup>9</sup>  
Escuela de Administración de Empresas  
Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
<https://orcid.org/0000-0001-9653-4629>  
[jleiva@itcr.ac.cr](mailto:jleiva@itcr.ac.cr)

### THE COSTA RICAN AND COLOMBIAN ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM FACING THE HIGH GROWTH EXPECTATIONS OF THE NASCENT ENTREPRENEURS

#### ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the perception that the Costa Rican and the Colombian entrepreneurial ecosystem has on the factors that influence the expectations of high growth in nascent entrepreneurs. The growth is understood as the number of employees. Conceptually, the study analyzed four factors: networks, motivation, the influence of the media and self-confidence. These factors influence growth expectations, according to the theoretical approach of the Global Entrepreneurship Monitor. The research was carried out using a qualitative approach. For the collection of the data, a semi-structured interview was applied to eighteen components of the entrepreneurial ecosystem: nine in Costa Rica and nine in Colombia. The main result was a positive effect of each of the factors, in the development of high growth expectations, but with different nuances depending on the country. It is also possible to identify similarities and differences between the two ecosystems. This study makes a contribution. It is important to know and promote through these four factors the development of high growth expectations, as part of the effort made by the entrepreneurial ecosystem to empower nascent entrepreneurs.

**Key words:** networks of contacts, motivation, communication, companies.

#### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar la percepción que tienen el ecosistema emprendedor costarricense y el colombiano, sobre los factores que influyen en las expectativas de alto crecimiento en los emprendedores nacientes. El crecimiento se mide por la cantidad de empleados en la empresa. Conceptualmente se trabajó a través de cuatro factores: las redes de contacto, la motivación, la influencia de los medios de comunicación y la confianza en sí mismo, los cuales influyen en las expectativas de crecimiento, acorde al enfoque teórico del Global Entrepreneurship Monitor. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, con un muestreo determinístico intencional o por conveniencia; para la recolección de los datos se empleó una entrevista semiestructurada, aplicada a dieciocho componentes del ecosistema emprendedor: nueve en Costa Rica y nueve en Colombia. Como principal resultado, se halló un efecto positivo de cada uno de los factores en el desarrollo de expectativas de alto crecimiento, pero con diferentes matices según el país. También es posible identificar similitudes y diferencias entre los dos ecosistemas. Este trabajo realiza un aporte para conocer e impulsar por medio de estos cuatro factores el desarrollo de expectativas de alto crecimiento, como parte del esfuerzo que realiza el ecosistema emprendedor por potenciar a emprendedores nacientes.

**Palabras Claves:** redes de contactos, motivación, comunicación, empresas.

**Recibido:** 05-06-2018

**Revisado:** 13-09-2018

**Aceptado:** 18-03-2019

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Granados-Elizondo, Z. y Leiva-Bonilla, J. (2019). El ecosistema emprendedor costarricense y colombiano frente a las expectativas de alto crecimiento de los emprendedores nacientes. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 202-211. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>8</sup> \* Bachiller en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Administradora del emprendimiento "Visitando Abejas", Pérez Zeledón, San José, Costa Rica.

[https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=33rE\\_BcAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=33rE_BcAAAAJ)

<sup>9</sup> \*\*Profesor catedrático en la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España.

<https://scholar.google.es/citations?user=IFPF7DgAAAAJ&hl=es>

(\*)Este trabajo se realiza dentro del proceso de estudios para optar por el grado de bachiller universitario del primer autor y como aporte al proyecto "Relación entre conocimientos y desempeño de las mipymes costarricenses" del Centro de Investigaciones de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Financiado por la Vicerrectoría de Investigación y extensión de la misma Universidad.

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

## 1. Introducción

El proyecto de investigación mundial sobre emprendimiento, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), define a un emprendedor naciente con expectativas de alto crecimiento, como aquel que tiene el deseo de contratar veinte o más trabajadores (sin contar los propietarios), en los próximos cinco años. Dicho estudio muestra como éstas expectativas son poco frecuentes entre los emprendedores en etapas iniciales, pues a nivel mundial, en promedio, solamente el 20%, se categorizan como emprendedores con expectativas de alto crecimiento, (GEM, 2014).

Es importante acotar que la actividad empresarial en etapas iniciales (TAE) está constituida por los emprendedores o propietarios que han pagado salarios y sueldos por menos de 3,5 años de antigüedad, pero más de seis meses.

En Costa Rica la TAE es de 11,3% donde 19,3% son considerados emprendimientos por necesidad, mientras que un 63,5% por oportunidad; por su parte en Colombia, la TAE es de 18,5% de los cuales un 33,3% son emprendimientos por necesidad, contra un 51,5% por oportunidad.

A pesar de ser minoría, los mismos estudios del GEM concuerdan en que dichos emprendedores "ambiciosos" son muy relevantes para el ecosistema emprendedor en cualquier país.

Por ello, el propósito del presente artículo es contribuir a generar conocimiento en este tema de los emprendedores con expectativas de alto crecimiento. Concretamente, el objetivo es analizar la percepción que tiene el ecosistema emprendedor costarricense y colombiano sobre los factores que influyen en las expectativas de alto crecimiento en emprendedores nacientes. Para investigar esta realidad, se utilizan cuatro factores que se verán desde la percepción del ecosistema emprendedor en cada país analizado.

Para la elección de los factores que median en las expectativas de alto crecimiento se tomó como referencia las variables estudiadas por el GEM: las redes de contacto, la motivación, la influencia de los medios de comunicación y la confianza

en sí mismo. Aunado a ello se revisó literatura relevante en la materia, expuesta por diversos autores como lo son Navas y Guerras (1996), Adizes (1994), Correa (1999), (Autio, 2011), Minniti (2005) y Davidsson, (1989).

El abordaje metodológico fue de carácter cualitativo. La recolección de información se basó en entrevistas semiestructuradas, aplicadas a dieciocho componentes del ecosistema emprendedor: nueve en Costa Rica y nueve en Colombia, seleccionado mediante un muestreo por conveniencia.

Durante el desarrollo de la investigación los entrevistados no solo dejan de manifiesto el compromiso que tienen por brindar al emprendedor un ambiente que incentive el crecimiento, sino que invitan a que sea el mismo emprendedor quien se convierta en inspiración de crecimiento.

Los resultados dejan ver la influencia de cada factor, desde la perspectiva de los integrantes del ecosistema emprendedor. Además, al mostrar la percepción que tiene el ecosistema emprendedor costarricense y colombiano sobre el efecto de cada uno de los factores en el desarrollo de expectativas de alto crecimiento en emprendedores nacientes, se genera información que permite fortalecer y apoyar el vínculo entre el emprendedor naciente y el ecosistema emprendedor. Reforzar este vínculo fomenta el desarrollar nuevos emprendimientos, ayuda a crecer y fortalecer los emprendimientos nacientes

## 2. Revisión de la literatura

El término crecimiento empresarial es un término amplio el cual no cuenta con teoría generalmente aceptada (González y Acosta, 2001). El crecimiento puede tener una connotación cuantitativa al referirse al aumento del volumen de producción, al aproximar el concepto de crecimiento con el de dimensión (De Ravel 1972; Blázquez Santana et al., 2006). También, desde una óptica cuantitativa, Sallenave (1984) amplía el concepto de crecimiento utilizando expresiones como crecimiento controlable.

Merino y Rodríguez (1995), desde una perspectiva cualitativa consideran el



crecimiento de la empresa como una agrupación de activos específicos de múltiples usos y con distintos grados de especificidad. A su vez autores como Navas y Guerras (1996) y Blázquez Santana et al., (2006) abordan el concepto de crecimiento compaginando los ámbitos cualitativo y cuantitativo, relacionando el concepto de crecimiento de la empresa con las modificaciones e incrementos de tamaño, que originan que ésta sea diferente de su estado anterior.

Según Correa (1999) los criterios de crecimiento de una empresa, suelen medirse a través de la tasa de incremento de alguna de las magnitudes económicas representativas de la dimensión en un intervalo temporal. Por su parte, autores como Fariñas y Moreno (1997) citado por Correa (1999) estudian la influencia del número de trabajadores en el crecimiento de la empresa.

Cabe resaltar que para efectos del presente trabajo y agregando a las aportaciones anteriores, alto crecimiento está enfocado desde la perspectiva de aumento en cantidad de personal en la empresa, según el GEM (2014) se considera a un emprendedor con expectativas de alto crecimiento, aquel dispuesto a contratar veinte o más empleados en los siguientes 5 años.

El inicio de un emprendimiento es una etapa que conlleva mucho compromiso, hay mucha atención enfocada en el desarrollo y crecimiento del nuevo proyecto, Adizes (1994) expone el inicio de una empresa con una fase inicial de noviazgo donde solo hay una idea, la organización en si aún no nace, solamente hay un compromiso con un sueño, que posterior debe pasar por la fases de infancia, Go Go, adolescencia, plenitud, estabilidad, aristocrática, burocracia y muerte, un aspecto inherente al ciclo vital de los emprendimientos, que suele dejarse de lado, en muchas ocasiones.

Cabe mencionar que los factores teóricos ayudan a cuantificar el crecimiento: desde los elementos provenientes del entorno de la organización (no deterministas) versus aquellos que sopesan más los factores internos de la

organización (deterministas), Leiva (2010); hasta los factores de orientación al empresario, adecuado uso de los recursos, existencia de oportunidades de mercado, la ubicación, sector de la industria, y factores propios del propietario (Pasanen, 2007).

Si bien existe literatura sobre los factores que motivan o inhiben el crecimiento empresarial, al enfocarse puntualmente en las expectativas de crecimiento en personal la literatura es más bien escasa (Autio, 2011). Por su lado, Minniti (2005) aporta evidencia de que la creación de una empresa es por sí misma una actividad que se realiza en red, y no como un acto aislado.

Davidsson, (1989) hace referencia a la motivación como factor necesario para el crecimiento real de las empresas, expresa que la motivación está determinada por factores subjetivos tales como la confianza en las propias aptitudes y capacidades para percibir oportunidades crecimiento, en medio del ecosistema emprendedor.

Fomin (2011), expresa que el ecosistema emprendedor es la comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, este a su vez está formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas. Se establece una relación inseparable entre ecosistema y el emprendedor (siendo el ecosistema donde tiene lugar el emprendedor).

### 3. Metodología

Para la elaboración de la presente investigación se destaca a los emprendedores nacientes con expectativas de alto crecimiento, como la unidad de análisis al que se llega a través de los distintos entes que conforman el ecosistema emprendedor, estas entidades del ecosistema fueron seleccionados específicamente nueve de la Gran Área Metropolitana (GAM) en Costa Rica, y otros nueve de la ciudad de Medellín, Colombia.

Se obtuvo la percepción del ecosistema utilizando un cuestionario semiestructurado el cual se aplicó por medio de una entrevista individual llevada a cabo durante los meses de abril y mayo del 2016. Este encuentro se caracterizó por mantener un carácter flexible que permite mostrar la percepción que tiene el ecosistema.

Cabe mencionar que para la selección de los componentes a investigar se utilizó una combinación de dos dimensiones (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), la denominada muestra a expertos y el segundo criterio utilizado fue el de muestras por conveniencia, ambos criterios son parte de las técnicas del muestreo determinístico intencional, los cuales permitieron tener acceso a dieciocho entes del ecosistema emprendedor.

El perfil de los actores entrevistados se definió a través de su cargo, siendo éste el jefe o coordinador de programas de emprendimiento, aceleramiento y fortalecimiento empresarial en diferentes instituciones entre las que destacan: incubadoras de empresas, aceleradoras de empresas, entes financieros públicos y estatales, así como universidades públicas y privadas.

Se consideró al ecosistema emprendedor como un grupo colectivo en el que se procedió a estudiar a varios componentes para fundamentar la generalidad del fenómeno, expectativas de alto crecimiento (Stake 1994). Mediante un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico la investigación se desarrolló con las experiencias individuales subjetivas de los participantes, para conformar la percepción del ecosistema emprendedor sobre el fenómeno o experiencia propia (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Con el fin de dar credibilidad, confiabilidad y validez a los datos, se citó de manera textual lo dicho por los actores del ecosistema emprendedor lo que le da esencia para crear el enlace entre los hallazgos del investigador y el entrevistado. También se revisó la literatura en combinación con la entrevista a profundidad realizada a personas expertas en el tema, en la búsqueda de validez

interna como un análisis temático tomando como guía a Braun y Clarke, (2006).

Una vez obtenida la información y la transcripción total de cada una de las entrevistas se procedió a analizar y codificar los resultados por medio de un análisis temático con ayuda del *software Excel*. Para el análisis se tomó cada respuesta y se dividió en menciones (aportes del entrevistado) para cada uno de los cuatro factores estudiados.

#### 4. Resultados y discusión

El ecosistema costarricense y colombiano, dos ecosistemas que comparten el sentimiento de búsqueda y desarrollo de estrategias que impulsen a los emprendedores; por medio de iniciativas como *emprendimiento.cr* en Costa Rica y *Ruta N* en Colombia, buscan visibilizar u fortalecer la relación entre el ecosistema.

Los resultados son notorios, a través de tácticas para incentivar a los jóvenes a emprender dirigidas desde las universidades, como lo es el Tecnológico de Costa Rica y la Universidad de Antioquia. Estas instituciones unidas a entidades de desarrollo financiero, de formación, preincubación incubación y aceleradoras, constituyen el principal punto de partida para generar estrategias de apoyo y crecimiento de los emprendimientos nacientes.

Reconocida empresa de *venture capital*, ubicada en Costa Rica expresa que "Es fundamental que el emprendedor sienta que el ecosistema ofrece las condiciones idóneas para crecer; sin embargo, debemos tener presente que no todos los emprendedores estén preparados para tener expectativas de alto crecimiento. Es factible que algunos no les llame la atención, quizás porque tienen una visión de un negocio pequeño, eso depende mucho también de la persona y de qué tanto quiere arriesgarse". (L. Rojas, comunicación personal, 15 de abril de 2016).

Por su parte, el coordinador de importante incubadora de empresas agrega que "hay condiciones que son propias de un emprendedor mientras otras,

son más del contexto, influye la madurez del ecosistema, unido a una gestión de leyes que apoyen este crecimiento, se puede decir que interviene un contexto socio-político" (J. Marti, comunicación personal, 15 de abril de 2016).

Mientras tanto, el asesor de banca empresarial, en Costa Rica, manifiesta que "primero, el empresario debe encontrar la motivación, esta es fundamental para plantear una visión hacia el crecimiento de la empresa. Segundo, el conocimiento que este tenga, debe saber orientar esa motivación en la dirección correcta, de lo contrario no podrá avanzar satisfactoriamente, lo anterior acompañado de un ambiente adecuado que facilite políticas de fomento". (R. Monge, comunicación personal, 15 de abril de 2016).

Posteriormente, la directora del centro de emprendimiento, de reconocida universidad en Colombia, señala "las ganas que tenga el emprendedor de superarse es fundamental, pero primero el ecosistema debe mostrarle un abanico de posibilidades que relacionen al ecosistema, donde yo no soy fuerte, otro me pueda complementar, a través de alianzas estratégicas e instancias donde hay profesionales expertos para direccionar la idea hacia el crecimiento". (B. Herrera, comunicación personal, 16 de mayo de 2016).

El ecosistema clasifica de la siguiente manera los aspectos que contribuyen a las expectativas de alto crecimiento: en primer lugar, está el ecosistema emprendedor como tal y las oportunidades que este ofrece a los emprendedores, seguido por la confianza que el emprendedor tiene en sí mismo, en su equipo y en su negocio, por otro lado, el lugar donde está ubicado el negocio, el mercado y tipo de negocio en sí.

#### 4.1. Ecosistema costarricense

Las menciones del ecosistema emprendedor costarricense señalan las redes de contacto como el factor más influyente en el desarrollo de expectativas de alto crecimiento en contratación de personal, al ser un país con una población pequeña (aproximadamente un 10% la población colombiana), la facilidad que

tiene un emprendedor para interactuar con otros emprendedores del país representa una ventaja para establecer redes de contacto cercanas.

Al definir la frecuencia relativa de las menciones expresadas por el ecosistema, el factor redes de contactos obtiene un 34% de las menciones, seguido de influencia de los medios de comunicación con un 25%.

Una muestra del resultado es la opinión emitida por Rojas (comunicación personal, 15 de abril del 2016) quien señala que "las redes de contacto son realmente importantes, llámense desde qué puede traer a sus primeros clientes hasta mentores". Por su lado, Rodríguez (comunicación personal, 15 de abril de 2016) menciona que "las redes de contacto son fundamentales para el emprendedor que quiere comenzar a desarrollar su negocio, porque permite tener criterios de terceros y sobre esos criterios visualizar si hay oportunidad de crecimiento".

#### 4.2. Ecosistema colombiano

Por su parte el ecosistema colombiano argumenta la motivación como el principal factor para el desarrollo de expectativas de alto crecimiento en contratación de personal, cuando el emprendedor visualiza su emprendimiento como una oportunidad de desarrollo tanto a nivel personal como colectivo, se llena de entusiasmo.

Al definir la frecuencia relativa de las menciones expresadas por el ecosistema el factor motivación obtiene un 32% de las menciones, seguida de la influencia de los medios de comunicación con un 26% de las menciones.

Un ejemplo del resultado es la opinión emitida por Ballesteros, (comunicación personal 16 de mayo del 2016) quien afirma que "la motivación juega un papel vital, es la que mueve el negocio, si el emprendedor no se motiva no entra en acción, no crece". De igual forma Ruiz, (comunicación personal, 16 de mayo de 2016) expresa que:

"si el emprendedor no está motivado no puede avanzar, puedes que este tenga el mejor esquema de trabajo, buenas iniciativas, pero si no es algo que se conecta desde el ser de la persona, difícilmente va alcanzar algún crecimiento".

A continuación, se detalla el número de menciones favorables (comentarios que reflejan una influencia positiva), como resultado del análisis temático realizado, lo que permite comprender mejor los puntos claves de cada factor que inciden en las expectativas de alto crecimiento en personal.

La percepción que manifiesta el ecosistema sobre el factor redes de contacto es positiva, con un 100% de sus menciones el ecosistema costarricense entrevistado expresa que las redes de contacto influyen en las expectativas de alto crecimiento al desarrollar nuevas oportunidades, atraer mentores y clientes. En el caso de Colombia 98% son menciones favorables de como este factor incide en las expectativas de crecimiento.

"Hay muchos trámites para los cuales se necesitan redes de contacto, con más razón al inicio del emprendimiento. Costa Rica al ser un país pequeño las redes de contacto se vuelven más robustas, por ende, es de esperar que sea sencillo obtener contactos". (L. Rojas, comunicación personal, 15 de abril de 2016).

"Es importante conocer a la gente idónea para poder tener una escalabilidad, muchos quisieran creer que los productos se venden por sí solos, pero la realidad es que lo que quiere ofrece necesita de acceso a un mercado, si no se tiene un buen mercado o se dificulta llegar a este no se podrá crecer y en definitiva las redes de contactos que se tengan son las que dan acceso a los mercados" (C. Siles, comunicación personal, 15 de abril de 2016).

Es un reto alentador el que tiene redes de contactos como agentes que proveen recursos a las empresas fundamentales en las primeras etapas de crecimiento, ya sean de índole financiero, información, físicos y otros. Inclusive existen autores que han definido el networking por sí mismo como una capacidad (Walter, Auer y Ritter, 2006) mientras que algunos trabajos lo han ligado específicamente con el éxito emprendedor (Minniti, 2005). A continuación, se desarrolla el segundo factor.

La percepción sobre el factor motivación es positiva con un total 89% de sus menciones, el ecosistema costarricense entrevistado expresa que la motivación influye en las expectativas de alto crecimiento al ayudar a tomar decisiones,

impulsa a dar resultados y ofrece nuevas oportunidades. En el caso de Colombia 96 % son menciones favorables de como este factor incide en las expectativas crecimiento porque fortalece competencias, aporta beneficios globales y es propia para cada emprendedor.

"Tener motivación es un paso esencial, si no hay motivación todo lo demás no funcionará, sucede que hay emprendedores que tienen condiciones favorables, pero no se lanzan a tomar las oportunidades tal vez por temor, conservadores o tradicionales, son múltiples elementos de tipo cultural y comportamental que lo hacen frenar. Es ahí donde el acompañamiento juega un papel importante a la hora de enfrentar con una buena actitud las dificultades que desmotivan al emprendedor avanzar" (R. Monge, comunicación personal, 15 de abril de 2016).

"Se debe trabajar mucho el fortalecimiento del ser, para identificar capacidades, como líderes deben ser dominantes e influyentes, visionarios, capaces de generar aliados, nuevos negocios, de convencer a otros empleados a que trabajen con ellos, tienen que tener esas competencias para generar empleo o bien detectar si carecen de estas características para identificar aquellas personas dentro de su equipo con esas características" (E. Ochoa, comunicación personal, 16 de mayo de 2016).

Recordemos que un emprendedor es motivado a emprender por dos razones en especial: por necesidad o bien por oportunidad. Si es por oportunidad esta se dice que fue impulsada por las ganas de incrementar sus ingresos y/o por una mayor independencia, por el contrario, los que iniciaron motivados por necesidad lo realizan por no tener trabajo y para mantener sus ingresos (Jiménez, 2015).

El emprendimiento por oportunidad por una parte puede ser dinámico con el uso del conocimiento, la gestión tecnológica y del talento humano, el potencial de acceso a recursos de financiación/inversión y una estructura de gobierno corporativo que les permite generar una ventaja competitiva y diferenciación en sus productos o servicios; o por otra parte de alto impacto, cuando las empresas tienen la capacidad para transformar y dinamizar las economías, a través de procesos sistemáticos de innovación y generación de empleo, CENPROMYPE (2013).

La percepción del factor medios de comunicación es positiva, con un 66% de sus menciones el ecosistema costarricense expresa que los medios de contacto influyen en las expectativas de alto crecimiento al mostrar historias de otros emprendedores, genera relación entre el ecosistema e informa sobre oportunidades de crecimiento. En el caso de Colombia 82% son menciones favorables de cómo este factor incide en las expectativas de crecimiento porque permite un acercamiento a nuevos emprendimientos, genera continuidad a los emprendimientos y facilita la interacción global del ecosistema.

"Los medios de comunicación deben ser más específicos con la publicación de oportunidades sobre los negocios que ellos comunican, deberían de publicar mensajes, pero con estudios formales. Si hoy aparece una oportunidad para exportar a determinado lugar, por ejemplo, se espera que brinden información a profundidad, se explique detalladamente los aspectos de la nueva oportunidad; información que permita al emprendedor realizar diagnósticos más veraces para tomar seguro las oportunidades que brinde el mercado" (K. Rodríguez, comunicación personal, 15 de abril de 2016).

"Los medios de comunicación son una manera efectiva de mostrar puntos de referencia, porque si muestra alguien que empezó hace algunos años, el nuevo emprendedor también toma iniciativa para entrar en el negocio. Al mostrar historias emprendedoras, de gente que está pasando por situaciones como la que vives, se va fomentando la cultura emprendedora y motivan a los que vienen en camino a correr riesgos. La difusión de los roles es importante para impulsar el emprendimiento". (R. Picado, comunicación personal, 15 de abril de 2016).

El GEM (2012) hace referencia a las repercusiones que pueden tener los medios de comunicación pública tanto masivos, auxiliares o alternativos, en las expectativas de alto crecimiento, el papel que tienen los medios de comunicación es de gran importancia para difundir casos de emprendimiento empresarial, que motiven e impulsen al emprendedor. Los medios son en gran medida encargados de fortalecer la cultura emprendedora en la sociedad, el compromiso que tienen al publicar oportunidades y escenarios formales de crecimiento tanto dentro como fuera del país, es una de las principales funciones en

el área, así como mostrar casos de emprendedores exitosos y ayudar a fortalecer las redes de contacto, especialmente entre emprendedores que inician.

La percepción sobre el factor confianza en sí mismo es positiva, con un total de 92% de sus menciones el ecosistema costarricense expresa que la confianza en sí misma influye en las expectativas de alto crecimiento al reflejar al exterior lo que se tiene, mejora la toma de decisiones y permite tomar medidas de crecimiento. En el caso de Colombia 93% son menciones favorables de como este factor inciden en las expectativas de crecimiento porque crea encadenamientos, permite pensar en grande y se basa en el conocimiento.

"Si un emprendedor no confía en sus capacidades es difícil que pueda sacar un proyecto adelante tiene que haber tanto confianza en sí mismo como en su equipo, para poder alcanzar un alto crecimiento" (M. Chaves, comunicación personal, 15 de abril de 2016).

"El papel de la confianza es fundamental, se han visto estudios que se han desarrollado para mirar como escalar el emprendimiento en el país y hemos encontrado que la capacidad de pensar en grande es fundamental para poder desarrollarse en el emprendimiento. Un aspecto fundamental para crear esa mentalidad es la confianza que tenga la persona en que es capaz de desarrollarse" (L. Giraldo, comunicación personal, 16 de mayo de 2016).

Al analizar los resultados es destacable la confianza que tenga el emprendedor en sí mismo cuando inicia un proyecto es fundamental como lo confirma Gómez, et al. (2015). La autoconfianza en los conocimientos y habilidades emprendedoras aumenta la probabilidad de que un individuo llegue a ser emprendedor.

Las cuatro variables identificadas se pueden ordenar por orden de influencia general, según la percepción del ecosistema de la siguiente manera:

### Cuadro 1. Influencia general de las variables según mención de ecosistemas

Contenido	Menciones	Frecuencia
Redes de contacto	106	29%
Motivación	92	26%
Medios de comunicación	91	25%
Confianza en sí mismo	65	18%

Fuente: Elaboración propia .

## 5. Conclusiones

La percepción positiva del ecosistema costarricense y colombiano sobre cada uno de los factores, refleja la importancia del desarrollo y fortalecimiento de interconexiones entre los emprendedores y su entorno. Se destaca el rol de las redes de contacto como generadoras de oportunidades, como medio vinculador entre empresa-estado-universidad y como medio para alcanzar el crecimiento global.

Por su parte, el factor motivación impulsa al emprendedor naciente a tomar acciones para crecer al ritmo deseado. La motivación es una experiencia única para cada emprendedor que está influenciada por la vivencia exitosa de otros emprendedores.

Los medios de comunicación desempeñan un papel fundamental para dar a conocer las oportunidades tanto dentro como fuera del país, para desarrollar expectativas de alto crecimiento entre los emprendedores nuevos, es indispensable la divulgación constante de nuevas noticias y actuales posibilidades para los profesionales. El ecosistema emprendedor manifiesta la necesidad de los medios de comunicación para generar conexión y contacto entre los emprendedores y su entorno, son estos medios quienes fomentan historias emprendedoras.

Finalmente, la confianza en sí mismo constituye la imagen que permite vender el proyecto, como un fin deseado que permita alcanzar las expectativas. Esta confianza se obtiene del conocimiento y la experiencia adquirida y es influenciada por agentes externos.

Las expectativas de alto crecimiento en contratación de personal son importantes

ya que generan fuente de empleo y desarrollo social, cuando una empresa abre sus puertas y genera fuentes de empleo, no solo se beneficia para sí misma, sino que genera progreso y satisfacción para todos aquellos que viven a su alrededor. Por ello, beneficia la economía, las empresas ya sean pequeñas o grandes inyectan valor a la economía, basados en la opinión del ecosistema emprendedor las empresas con expectativas de alto crecimiento tienden a permanecer más en el tiempo, generando un constante aporte a la economía; además que conformación de equipos integrales, dado que las empresas conformadas por un gran número de colaboradores desarrollan conocimientos integrales que le permiten desarrollar nuevas habilidades para crecer.

Es importante trabajar no solo como ecosistema sector-país sino que es necesario dar un paso más y buscar estrategias que permitan a los ecosistemas de diferentes países trabajar juntos para cerrar brechas, construir puentes, hacer mapeos, conectar y fortalecer las condiciones de crecimiento. Se trata de crear esas conexiones que permitan al emprendedor visualizar, compartir y conectar con otros emprendimientos fuera y dentro de su país.

Los resultados de la investigación pretenden proporcionar pautas para que los emprendedores nacientes tengan un acercamiento a lo que piensa el ecosistema emprendedor, a través de las ideas expuestas en el trabajo. Si bien los resultados se basan únicamente en la percepción que tienen el ecosistema emprendedor, se desea invitar a los académicos de universidades a preparar estudiantes emprendedores que aspiren al crecimiento.

En cuanto a las limitaciones se tiene el poco acceso a los entes del ecosistema, siendo posible un único acercamiento con cada ente entrevistado.

Para finalizar se propone como futura línea de investigación a partir de los resultados del siguiente artículo, el estudio de estos mismos factores, pero desde la percepción del emprendedor naciente. Otro tema es el papel que desempeñan las

universidades para el desarrollo de expectativas de alto crecimiento de personal en emprendimientos nacientes.

## 6. Referencias

- Adizes, I. (1994). Ciclos de Vida de las Organizaciones. Madrid. Díaz de Santos.
- Autio, E. (2011). High-Aspiration Entrepreneurship. In: M. Minniti (Ed.), *The Dynamics of Entrepreneurship*: 251-276. Oxford: Oxford University Press.
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Cuadernos de administración, 19(31).
- Braun, V. y Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101.
- CENPROMYPE (2013). Estrategia regional de fomento al emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana. San Salvador, El Salvador
- Correa R, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Laguna, España.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in a small firm, *Journal of Business venturing* 4, pp.211-226.
- De Ravel, R. (1972). El crecimiento de la empresa. Madrid: Guadiana.
- Fomin (2011). Guía de emprendimientos dinámicos. Recopilado de [http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guia-de-Emprendimientos Dinámicos](http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guia-de-Emprendimientos-Dinamicos).
- GEM Costa Rica, Reporte Nacional (2012): La situación del emprendimiento en Costa Rica. Recopilado de: <http://www.parquetec.org>.
- Gómez, E., Lafuente, E., Vaillant, Y., & Gómez-Núñez, L. M. (2015). El impacto diferenciado de la autoconfianza, los modelos de referencia y el miedo al fracaso sobre los jóvenes emprendedores. *Rev. Innovar*, 25(57).
- González, A. L. y Acosta, M. M. (2001). Factores determinantes del crecimiento en la Pyme canaria: influencia del tamaño, la edad y el sector de actividad, pp. 75- 112.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C y Batista, L.P. (2010). Metodología de la investigación (5a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez, J. M. (2015). Factores de éxito emprendedor en dos municipios de la montaña de Guerrero, México. *Nova Scientia*, 7(15), 416-435.
- Lebendiker Fainstein, M., Herrera González, Velásquez López, G. (2014). Reporte Nacional: La situación del emprendimiento en Costa Rica. Recopilado de <http://catedrainnovacion.ucr.ac.cr/GE-M-C4-2014.pdf>
- Leiva Bonilla, J. C. (2010). Las empresas de crecimiento acelerado: ¿Cómo se definen, por qué estudiarlas y qué las distingue en Costa Rica?.
- Merino, L. F. y Rodríguez, R. D. (1995). Un análisis de la diversificación en la industria manufacturera española. Madrid: Fundación Empresa Pública, pp. 117-128.
- Minniti, M. (2005). Entrepreneurship and network externalities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 57: 1-27.
- Navas, J. A. y Guerras, L. A. (1996). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid: Cívitas.
- Navas, J. A. y Guerras, L. A. (1996). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid: Cívitas.
- Pasanen, M (2007). SME growth strategies, organic or non-organic? *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 15, No.4. pp 317-338
- Sallenave, J. P. (1984). Dirección general estrategia de emprendedor. París: Les Editions de Organización.
- Stake, R.E. (1994). Case studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dir.). *Handbook of qualitative research* (pags. 236-247). London: Sage.
- Walter, A., Auer, M., y Ritter, T., (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university

- spin-off performance Journal of Business Venturing 21: 541– 567
- Yin, R. K. (2013). Case study research: Design and methods. Sage publications.
- Auletta, N., & Rivera, C. (2011). En Ecosistema para Emprender. Debates IESA, 13-17.



# MODELO DE CIBERCULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INNOVACIÓN DEL CONOCIMIENTO

ARTÍCULO DE REVISIÓN

**Jorge Hernández-Valdés** \*<sup>10</sup>

Escuela Nacional de Trabajo Social  
Universidad Nacional Autónoma de México.  
Ciudad de México- México.  
<https://www.orcid.org/0000-0002-9632-7367>  
[JORHEVAL@UNAM.MX](mailto:JORHEVAL@UNAM.MX)

**Javier Carreón-Guillén** \*\*<sup>11</sup>

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México.  
Ciudad de México- México.  
<https://www.orcid.org/0000-0002-8915-0858>  
[JAVIER@UNAM.MX](mailto:JAVIER@UNAM.MX)

**José Marcos Bustos-Aguayo** \*\*\*<sup>12</sup>

Facultad de Psicología  
Universidad Nacional Autónoma de México.  
Ciudad de México- México.  
<http://orcid.org/0000-0003-3423-596X>  
[marcos.bustos@unam.mx](mailto:marcos.bustos@unam.mx)

**Cruz García-Lirios** \*\*\*\*<sup>13</sup>

Facultad de Ciencias del Comportamiento  
Universidad Autónoma del Estado de México.  
Ciudad de México - México.  
<https://www.orcid.org/0000-0002-9364-6796>  
[cgarcial213@profesor.uaemex.mx](mailto:cgarcial213@profesor.uaemex.mx)

**Recibido:** 09-01-2018

**Revisado:** 04-03-2018

**Aceptado:** 20-01-2019

## RESUMEN

El establecimiento de un modelo para el estudio de la cibercultura organizacional en torno a la innovación del conocimiento es el objetivo del presente trabajo. Se llevó a cabo un estudio documental con una selección de fuentes indexadas a repositorios nacionales a fin de poder complejizar un modelo para el estudio de la cibercultura. Se advierten líneas de investigación concernientes a la amplificación de los repositorios, técnicas y teorías en torno al modelo.

**Palabras Claves:** tecnología, estigma digital, gestión del conocimiento.

## MODEL OF ORGANIZATIONAL CYBERCULTURE IN KNOWLEDGE INNOVATION

### ABSTRACT

*The establishment of a model for the study of the organizational cyberculture around the innovation of knowledge is the objective of this paper. A literature review was carried out with a selection of sources indexed to national repositories to be able to create a model for the study of cyberculture. Lines of research concerning the amplification of the repositories, techniques and theories around the amplification of the model are pointed out.*

**Keywords:** technology, digital stigma, knowledge management.

### Como citar este artículo - How to cite this article

Grandos-Elizondo, Z. y Leiva-Bonilla, J. (2019). El ecosistema emprendedor costarricense y colombiano frente a las expectativas de alto crecimiento de los emprendedores nacientes. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 212-230. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

\* Doctorando en Trabajo Social, Profesor de Carrera Titular "B", Universidad Nacional Autónoma de México. <https://scholar.google.cl/citations?user=vS3FHbwAAAAJ&hl=en>

\*\* Doctor en Administración, Profesor de Carrera Titular "C", Universidad Nacional Autónoma de México. Adscrito al Sistema Nacional de Investigadores, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. <https://scholar.google.com.mx/citations?user=ZS7178AAAAJ&hl=es>

\*\*\* Doctor en Psicología, Profesor de Carrera Titular "C" de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Ciudad Universitaria Ciudad de México. Líneas de investigación y especialidad en "Comportamiento Proambiental". <https://scholar.google.es/citations?user=9FR1NPYAAAAJ&hl=es>

\*\*\*\* Doctorando en Ciencias de la Complejidad, Profesor de Asignatura, Universidad Autónoma del Estado de México. <https://scholar.google.com.mx/citations?user=7HZDokoAAAAJ&hl=es>

## 1. Introducción

El proyecto se inscribe en la división de ciencias sociales, disciplina de psicología organizacional, área de estudios de la complejidad, pero incluye conceptos de la economía como el de la utilidad y la sociología como es el caso del establecimiento de la agenda.

De esta manera, la cibercultura es entendida por la psicología organizacional como un proceso en el que normas, valores y creencias relativas a la disponibilidad, procesamiento y difusión de la información se circunscriben a protocolos digitales establecidos por las redes sociales como Facebook, Twitter o WhatsApp y que se observa en casos de *Stalking* (acecho), *Trolling* (agresión) o *Stashing* (ninguneo).

Sin embargo, el análisis psicológico de la cibercultura reduce su amplitud informativa a patologías que soslayan la utilidad de la misma. En este sentido, la perspectiva de la economía, principalmente desde el concepto de utilidad abre la discusión en torno al acceso, facilidad y adopción de tecnologías, dispositivos y redes de información como instrumentos de comunicación entre usuarios, o bien, adquisición de bienes y servicios transferibles por dinero electrónico (García et al., 2018).

De esta manera, la cibercultura es asumida como un escenario de utilidad informativa que se traduce en el estudio de la necesidad de información y las expectativas de procesamiento en función de los avances de Internet, pero en el ámbito organizacional la relación entre utilidad de la información y emprendimiento ha generado nuevas líneas de investigación concernientes al establecimiento de la agenda.

El proceso en el que convergen tendencias informativas y habilidades computacionales como *stalking*, *trolling* o *stashing* es conocido como una agenda cibernauta, aunque el sólo grado de coincidencia de datos no determina el establecimiento de la agenda, el grado

de incidencia del contenido en las publicaciones de los Internautas genera una tendencia que se traducirá en los temas más citados en una comunidad de Facebook, Instagram, WhatsApp, Twitter o Youtube.

De este modo, la cibercultura se encapsula en una agenda una vez que se han establecidos los temas más publicados o redireccionados por los usuarios de una comunidad virtual. Pues bien, el establecimiento de esta agenda determina los contenidos y los datos con los que los Internautas procesarán la información y la vincularán a necesidades y expectativas personales.

En consecuencia, las propuestas de innovación se empezarán a generar ya no sólo desde la planificación estratégica de organizaciones o instituciones, sino desde las demandas de las agendas que se construyen día con día en las redes sociales. Tal proceso repercute en la formación de talentos que en el caso de la generación *Millennials* condiciona su desempeño, así como los casos de espionaje o robo de información que se traducen en pasivos para las empresas dedicadas a la producción y difusión e innovaciones.

El objetivo del presente trabajo es especificar un modelo a partir de la revisión de los marcos teóricos, conceptuales y empíricos con respecto a la cibercultura, principalmente en cuanto al uso de tecnologías, de la información y comunicación, con énfasis particular en el procesamiento y difusión de la información orientados hacia la gestión, producción y difusión del conocimiento como es el caso de las innovaciones.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. Sociedad de la información

En el marco de la sociedad del conocimiento, la cual se distingue por su énfasis en los activos intangibles y capitales intelectuales con respecto a la sociedad industrial basada en los activos tangibles y el capital financiero, el

estudio de las tecnologías, dispositivos y redes de información son fundamentales para establecer las ventajas competitivas traducidas en gestión, producción y transferencia del conocimiento (Abdazziz y Yossin, 2014).

La sociedad del conocimiento es el marco histórico en el que la cibercultura emerge y se encapsula en una agenda de temas relativos a la seguridad, principalmente las relativas a patologías o adicciones informacionales como *Stalking*, *Trolling* y *Stashing*. En tal contexto, las organizaciones dedicadas a la creación del conocimiento e innovaciones están expuestas a los estilos informativos de la generación *Millennials* que repercuten en pérdidas de horas-trabajo, o bien el espionaje o robo de datos, pero inhibir esa cibercultura supondría la exclusión de 4 de cada 10 puestos que el mercado internacional genera.

De este modo, las organizaciones dedicadas a la innovación del conocimiento centran su atención en la relación que guardan los desafíos y contingencias del mercado con respecto a los recursos internos. Una asimetría supone la emergencia de climas de relaciones, apoyos e innovación, las cuales no sólo equilibran el desbalance sino, además generan un proceso de emprendimiento e innovación centrado en la gestión, producción y transferencia del conocimiento (Marqués, 2014).

Por consiguiente, las organizaciones que se distinguen por sus ventajas competitivas traducidas en activos intangibles y capitales intelectuales forman y especializan a sus talentos y líderes en el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación entre las que destacan los dispositivos y redes de información (Lemandosky, 2013).

Es el caso de las organizaciones centradas en una cultura democrática, liderazgos transformacionales, estructuras flexibles, comunicación bidireccional y compromiso disposicional ante los requerimientos de la sociedad del conocimiento (Urbanцова, 2013).

Sin embargo, las relaciones entre universidad, instituciones estatales, organizaciones civiles y empresas con fines de lucro no siempre se ajustan a un proyecto de nación ni estatal o municipal. En ese sentido, se han establecido convenios de cooperación entre universidades y empresas en el marco del servicio social o de las prácticas profesionales, pero éstas distan de alcanzar el propósito de transferir conocimiento, alejándose cada vez más del objetivo de producir conocimiento factible para una región o localidad (García, 2014).

La literatura especializada muestra que el emprendimiento y la innovación se gesta en micro, pequeñas o medianas empresas cuyo vínculo con los municipios les permite generar conocimientos acordes con las necesidades y expectativas locales, pero estos proyectos sucumben ante la falta de seguimiento y apoyo gubernamental o privado, así como de un poco interés por parte de las organizaciones civiles, dedicadas a contener los riesgos y las amenazas más que a anticipar escenarios de crisis (Carreón et al., 2016).

Por consiguiente, algunos estudios muestran que la sinergia entre los actores políticos, sociales y privados sólo es posible en escenarios de reconstrucción nacional, pero una vez alcanzada una estabilidad, los intereses particulares subyacen como barreras a los proyectos de largo alcance o mediano plazo (Pérez, Valdés y García, 2017).

## 2.2. Teoría de la cibercultura

Los marcos teóricos y conceptuales que han explicado el fenómeno de la cibercultura son: 1) teoría de la difusión de innovaciones, 2) teoría de la aceptación de la tecnología, 3) teoría del riesgo electrónico, 4) teoría del estigma digital y 5) teoría de los vínculos emergentes.

En el proceso de formación profesional, la gestión del conocimiento supone el establecimiento de una cibercultura organizacional, entendida como un sistema de habilidades

computacionales orientadas a la innovación de los procesos (Rodríguez y Hechanova, 2013). Se trata de la búsqueda, selección y procesamiento de información relativa a individuos o grupos *Millennians* que centran su interés en difundir información personal e interpersonal, así como económica, política o social en menor medida, pero esencialmente en Facebook, Twitter, WhatsApp, Snapchat e Instagram (Marqués, 2003).

De este modo, la teoría de la difusión de innovaciones se adelanta a su contexto pre-digital y advierte que los individuos generan un conocimiento acorde con sus necesidades y expectativas, cuando no a oportunidades y capacidades que delimitarán la información con la finalidad de establecer patrones y ejes de comportamiento en torno a un proceso que consideran novedoso (Carreón et al., 2015).

En este sentido, la cibercultura es entendida como un escenario de innovación, pero sobre todo una cantera de innovaciones que por su grado de involucramiento en la vida cotidiana de las personas definirá sus preferencias, sustituyendo sus usos y costumbres. Es el caso de las tertulias en la plaza pública que fueron desplazadas por mensajes en teléfonos móviles y redes electrónicas como Facebook o Twitter, pero esta cibercultura escrita está siendo desplazada a su vez por la cultura del homo videns en donde proliferan las imágenes editadas de los ciberusuarios (García, 2015).

Si la teoría de la difusión de innovaciones destaca la compatibilidad entre las innovaciones tecnológicas con respecto a estilos de vida, la teoría de la aceptación de la tecnología se adelanta a su contexto y explica el cambio que supusieron las actividades cotidianas en actividades digitalizables (Carreón et al., 2016).

La teoría de la aceptación de la tecnología aclara que los Internautas son personas circunscritas a procesos racionales que buscan maximizar la

utilidad y la ganancia. A partir de creencias de que la tecnología solucionará sus problemas como sus necesidades de información, la teoría advierte que la facilidad de uso de la tecnología y la utilidad esperada de la misma son determinantes no sólo para su aceptación sino, para su adopción en las actividades cotidianas (García, 2016).

De esta manera, la cibercultura es asumida como un escenario determinante de cambios de tecnología que conforme es más fácil de usar y por tanto útil generarán un efecto dominó de consumo electrónico y, además, propiciarán una dedicación intensiva al manejo de dicha tecnología (García et al., 2015).

Empero, dado que las innovaciones tecnológicas suponen un conocimiento sofisticado de información y procesamiento de datos, la percepción de riesgos se incrementa y con ello la desconfianza o el abandono del consumo de éste tipo de tecnología. Es el caso de las innovaciones tecnológicas incluidas en la telefonía celular, las cuales explican el fracaso de nueve de cada diez pymes en Alemania por la sobre especialización de tecnología para un consumidor acostumbrado al uso de dispositivos no electrónicos (García et al., 2016).

La teoría del riesgo electrónico señala que la sobre-especialización de la tecnología es indicativa de un contexto en el que la competencia entre las firmas obliga al surgimiento de innovaciones desfasadas de contextos tradicionales. En consecuencia, el riesgo electrónico es un indicador de un contexto de vulnerabilidad, inconmensurabilidad e impredecibilidad ante los riesgos esperados por el avance excesivo de la ciencia (Carreón et al., 2016).

Si la teoría de la innovación entiende a la cibercultura como un escenario de oportunidades, si la teoría de la aceptación y la teoría del riesgo delimitan esas oportunidades a la factibilidad de esa tecnología en cuanto a utilidad, facilidad y riesgo, entonces la teoría del estigma vendrá a observar las

consecuencias de las relaciones humanas en el ciberespacio (García et al., 2015).

La teoría del estigma digital propone que existen diferencias y similitudes entre los Internautas, pero a diferencia de la teoría de la difusión de innovaciones estas similitudes no se gestan en un contexto de oportunidades, sino en un escenario de ausencia de valores. Incluso, las diferencias no suelen originarse en la innovación más que en la capacidad de procesamiento (García, 2015).

En efecto, la teoría del estigma centra su interés en las relaciones entre los ciberusuarios más que en sus necesidades y expectativas, el estigma sugiere una fase primaria de socialización en la que el hecho de contar con un conocimiento o habilidad diferente al promedio generará un estigma (García, 2016).

Si la teoría de la aceptación destaca las virtudes de facilidad y utilidad de una tecnología, la teoría del estigma más bien exhibe los límites de la tecnología y del usuario ante situaciones de acoso u hostigamiento como es el caso de la ridiculización de usuarios en las redes digitales (Carreón et al., 2016).

En el caso de la teoría del riesgo electrónico que centra su atención en los protocolos digitales y la desconfianza del cibernauta, la teoría del estigma asume que previo a ese proceso de riesgo electrónico está la desconfianza entre los Internautas (García et al., 2016).

De este modo, la cibercultura es considerada por la teoría del estigma como un repertorio de diferenciación entre usuarios de la web, soslayando la posibilidad de que el intercambio de textos e imágenes genere una nueva cibercultura en común (García et al., 2015).

La teoría de los vínculos emergentes aclara que el denominador común entre los Internautas radica en la socialización primaria como un elemento central en el establecimiento de sus relaciones personales e interpersonales. Se trata de un proceso en el que los ciberusuarios

están inmersos, pero no conscientes. Es decir, los vínculos emergentes son resultado de la relación que los Internautas cultivan con sus contactos a través de las redes digitales sin explícitamente perseguir un fin, pero sirve para que éstos desarrollen una identidad hacia una red (García, 2016).

De esta manera el proceso que va de los mensajes de texto a la preponderancia de las imágenes es explicada por la teoría de los vínculos emergentes como un vacío de disposiciones y valoraciones entre los Internautas. En ese sentido, el estrés o la ansiedad son indicativos del tipo de relaciones que se establecen y que para las demás teorías es imperceptible, pero resulta de gran interés porque explica las dimensiones no utilitarias de las redes digitales y más bien anticipa escenarios de exclusión (García, 2015).

### **2.3. Estudios de la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento, para los fines del presente trabajo, refiere a un sistema racional, deliberado, planificado y sistemático en torno a una comunicación, motivación, compromiso, capacidad, intención y acción orientadas desde lineamientos institucionales con la finalidad de establecer alianzas estratégicas para el emprendimiento y la producción de innovaciones en diferentes ámbitos y niveles de desarrollo local (García, 2006).

La gestión del conocimiento al estar mediada por los estilos de liderazgo supone una equifinalidad, la cual sugiere que independientemente de las relaciones entre talentos y líderes, la gestión, producción y transferencia de conocimiento se llevan a cabo sin importar el origen y los medios (Amoako y Salam, 2004).

Los estudios de la gestión del conocimiento también advierten que, derivado de la asimetría entre demandas del contexto y recursos disponibles de las instituciones, organizaciones o empresas, emerge la ausencia de una cultura de colaboración y liderazgos

transformacionales que motiven un clima de relaciones acorde a las problemáticas comunes entre los actores (Carreón et al., 2014).

Algunos otros trabajos puntualizan la necesidad de un Estado rector en materia de desarrollo endógeno en el que las instituciones estatales dirijan las riendas de los proyectos universitarios o privados a fin de poder garantizar una industria nacional suficiente que sustituya las importaciones de ciencia, tecnología y conocimiento (Pérez et al., 2017).

En contraste, otras propuestas redundan en el cuestionamiento a la rectoría el Estado y la emergencia de la iniciativa privada con el concurso de la participación civil en diferentes niveles de auto gestión y auto administración el conocimiento, dedicados ya no sólo a producir innovaciones sino, además a generar y formar cuadros de líderes que garanticen la obediencia y la conformidad que el Estado rector ya no puede otorgar (García, 2015).

Desde la iniciativa privada, algunas propuestas invocan la reducción del Estado hasta una función gendarme que prevenga el delito e imparta justicia, dejando en manos del mercado la gestión de las demandas y los retos que suponen las alianzas entre micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y transnacionales en torno al desarrollo local como al regional (Carreón y García, 2017).

Sin embargo, ninguna de estas fórmulas parece garantizar un mínimo de coordinación que responsabilice a los actores frente a las crisis ecológicas, los desastres naturales, las contingencias atmosféricas, las catástrofes ambientales o los riesgos a la salud pública alimentaria o la prevención de enfermedades hidrot transmitidas (García et al., 2013).

La literatura consultada advierte que la humanidad se encuentra en una coyuntura sin precedentes y que la clave para superar tales problemáticas radica en la formación de una cultura de los bienes comunes y las responsabilidades compartidas, la cual supone la

formación de talentos y líderes lo suficientemente comprometidos y sensibles con las barreras que impiden a la humanidad desarrollarse sostenida y sustentablemente.

No obstante, los estudios del liderazgo muestran que, contraria a la sociedad industrial centrada en la maximización de la ganancia de capitales tangibles, la actual sociedad del conocimiento está centrada en la maximización del capital intangible o intelectual.

En ese sentido es que la gestión del conocimiento en la era industrial consistía en el registro de tiempos y movimientos que debían ser transferidos de los empleados más productivos a los nuevos integrantes. En cambio, en la actual sociedad de la información, la gestión del conocimiento es sinónimo de una búsqueda incesante de innovaciones hasta alcanzar las ventajas competitivas que les permitan consolidarse y transformar el mercado (Shepers y Wetzels, 2007).

Se trata de una gestión centrada en la ciencia transdisciplinar como ventaja competitiva entre universidad, institutos y organizaciones dedicadas a la producción de conocimientos y la transferencia de ciencia y tecnología. El capital intelectual en comento estaría indicado por inteligencia, autoconciencia, auto-regulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

De este modo, la gestión del conocimiento supone un proceso de empatía, confianza, compromiso, emprendimiento, innovación y satisfacción en torno a la organización productora de conocimiento (Pons y Ramos, 2012).

En el caso del liderazgo gestor del conocimiento, éste se basa en tres estilos: autocrático, participativo y concesivo el primero se distingue por su grado de comunicación unilateral, mientras que el segundo se destaca por el nivel de empatía y el tercero se basa en una ausencia de protocolo de tareas.

De la Garza y Cannett (2005) encontraron diferencias significativas

entre docentes y estudiantes con respecto a sus disposiciones y capacidades de adaptación al cambio frente a las políticas de calidad en los procesos; evaluación, acreditación y certificación del trabajo en equipo y adaptación al cambio. Es decir que, ante los requerimientos de especialización y tecnificación, la gestión del conocimiento instrumentada en estándares de control de calidad supone asimetrías entre líderes y talentos más que emprendimiento e innovación colaborativa.

La gestión del conocimiento en su dimensión intangible ha sido abordada como una idealización del liderazgo en sus modos; transaccional, transformacional y contextual. La importancia de esta dimensión simbólica del conocimiento estriba en que determina a la satisfacción laboral, entendida como una experiencia positiva y significativa entre los talentos y líderes (Mendoza y Torres, 2006: p. 108)

Rodríguez et al., (2010) demostraron que la transparencia y el optimismo fueron atributos de idealización de la gestión del conocimiento llevada a cabo por líderes, pero fue el compromiso laboral el determinante de la satisfacción en organizaciones dedicadas a la producción del conocimiento. Es decir que mientras más identificado están los talentos con respecto a la gestión de sus líderes más experiencias positivas y significativas acumulan en su función productiva.

Sin embargo, la relación entre talentos y líderes no siempre antecede a una gestión del conocimiento determinante de la satisfacción laboral. La innovación abierta, la cual estriba en el establecimiento de un clima de relaciones de empatía, confianza, emprendimiento y compromiso explicaron la gestión técnica del conocimiento. A partir de un nuevo liderazgo centrado en la especialización y traducción de tecnología de información y comunicación, la satisfacción laboral fue influida por el clima de innovaciones más que por el

clima de relaciones (González y García, 2011).

Luoma et al., (2011) advierten que la gestión del conocimiento radica en el clima de innovación siempre que éste incluya a la flexibilidad, la confianza, la diversidad, el liderazgo, la tecnología y la corresponsabilidad. Se trata de un modelo centrado en los atributos del talento más que del líder, pero sin descansar en la permisividad o la concesión.

Más bien, son las organizaciones polivalentes las que generan el conocimiento a través de una gestión centrada en la colaboración más que en el autoritarismo. En ese sentido, la exploración de innovaciones supone una diversificación de identidades de talentos y liderazgos cuya tarea en común es establecer un clima acorde con las necesidades de su mercado (Rodríguez y Hechanova, 2013).

Urbancova (2013) destaca que la flexibilidad al determinar a la innovación propicia un escenario de ventajas y competitividad que distinguen a la organización productora del conocimiento de las organizaciones dedicadas a la transferencia de ciencia y tecnología. Particularmente, aquellas organizaciones que se preocupan y son responsables del cuidado a patrimonios culturales sus modelos están basados en la flexibilidad como ventaja competitiva de gestión, producción y transferencia de conocimiento.

En ese mismo tenor, Lemandosky (2013) advierte que los objetivos tareas y metas centran en la innovación cultural que supone la emergencia de saberes con respecto a la adopción de una innovación o el manejo intensivo de una tecnología de información y comunicación. En ese sentido es que propone una traducción del conocimiento como factor mediador de la relación entre gestión y producción.

Sin embargo, tanto en la propuesta de innovación abierta como en la traducción del conocimiento supone un proceso de gestión que contraviene la emergencia y la diversidad de los

mercados tecnológicos ya que, la transferencia, aprendizaje y aportación al estado del conocimiento supone un periodo de largo plazo que el mercado no contempla y más bien se decanta por aquellos procesos a corto o mediano plazo (Marques, 2014).

Abdazziz y Yossin (2014) advierten que incluso la gestión del conocimiento, en el plano administrativo, determina el desempeño organizacional de los actores involucrados en la producción y la transferencia del conocimiento en la medida en que ésta no sólo sea flexible sino además innovadora.

En síntesis, los estudios de la gestión del conocimiento advierten que las organizaciones dedicadas a la producción y transferencia del conocimiento enfocan su interés en los climas de relaciones, los climas de tareas, los climas de apoyos y los climas de innovaciones para destacar la importancia de sus activos intangibles, entre ellos, los capitales intelectuales que suponen las habilidades computacionales, principales indicadores de una cibercultura de emprendimiento y satisfacción.

## 2.4. Estudios de la cibercultura

Los estudios de la cibercultura han centrado su interés en la relación entre procesos cognitivos como las percepciones, intenciones y habilidades computacionales e informacionales con respecto a los avances e innovaciones de tecnologías, dispositivos y redes digitales (Cuadro N°1).

La cibercultura, entendida como un conglomerado de normas, valores, creencias y percepciones incluidas en sistemas digitales y protocolos electrónicos (Manzano, 2016: 196), ha sido estudiada como determinante de las decisiones, intenciones y comportamientos del capital humano, principalmente el capital intelectual que centra su desarrollo en la adopción de tecnologías para la especialización de sus capacidades: habilidades y

conocimientos en el procesamiento y difusión de información (Luoma et al., 2012).

En el caso de las normas, la literatura advierte que la cibercultura es un contexto intermitente de datos que favorece a las habilidades de organización del conocimiento como es el caso de los *Trending Topics* los cuales pueden ser estructurados en función de la proximidad de eventos de riesgo o electorales, anticipando posibles movilizaciones digitales e innovaciones en las aplicaciones en contra o a favor de un gobierno o candidato cuya imagen ha sido twitteada o re-twitteada auxiliando a damnificados por sismos, inundaciones, heladas, incendios o deslaves en una comunidad (Bigne, Ruíz y Sanz, 2007).

En ese mismo sentido, los valores altruistas-litosféricos o sus contrapartes egoístas han sido reconocidos por las audiencias como parte de la formación ciudadana de las nuevas generaciones apegadas a las tecnologías, dispositivos y redes electrónicas (D'ambra y Wilson, 2004). Es el caso de la responsabilidad social corporativa que reduce sus precios ante contingencias ambientales, desastres naturales, catástrofes naturales, crisis ecológica o eventos de riesgo y que repercute en las preferencias de consumo local, aunque también genera una nueva gama de competidores orientados a maximizar las ganancias reduciendo las emisiones de bióxido de carbono a la atmósfera (Solís y Pérez, 2003).

Por consiguiente, si las normas y los valores configuran la estructura social y cultural, entonces las creencias o ideas generales sobre las organizaciones serán diseminadas en las redes sociales como parte de un proceso de consciencia ambientalista, ecologista o sustentable. Es el caso de la publicidad de empresas socialmente responsables que se disemina en Facebook, Twitter o Youtube y que genera redes sociales críticas con las empresas contaminantes,



identificando sus emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera y denunciando sus niveles de ecocidio local y global.

**Cuadro N°1. Estudios de la cibercultura**

Año	Autor	Resultados
2010	Elizalde	La revalorización positiva fue la estrategia que estableció diferencias significativas según sexo [ $X^2 = 43$ ; (20 gl) $p = 0,002$ ]. Respecto a edad, la aceptación de la responsabilidad fue el factor diferencial [ $F = 3,22$ (121 gl) $p = 0,025$ ].
2010	Garaigordobil y Onedarra	El pensamiento constructivo se asoció negativamente con conductas antisociales ( $r = -0,27$ ; $p = 0,000$ ), con la emotividad ( $r = -0,23$ ; $p = 0,000$ ), con la tolerancia a la frustración ( $r = -0,23$ ; $p = 0,000$ ), con la eficacia ( $r = -0,27$ ; $p = 0,000$ ). Por su parte el Bullying correlacionó negativamente con el pensamiento constructivo ( $r = -0,22$ ; $p = 0,000$ ), con la eficacia ( $r = -0,20$ ; $p = 0,000$ ). Por su parte, la agresión y pensamiento constructivo se vincularon negativamente ( $r = -0,22$ ; $p = 0,000$ ), con la tolerancia a la frustración ( $r = -0,21$ ; $p = 0,000$ ), con la eficacia ( $r = -0,24$ ; $p = 0,000$ ). Las agresiones con la responsabilidad tuvieron una relación negativa ( $r = -0,23$ ; $p = 0,000$ ), con el pensamiento estereotipado ( $r = -0,26$ ; $p = 0,000$ ). Por último, la conducta delictiva se asoció negativamente con la responsabilidad ( $r = -0,21$ ; $p = 0,000$ ).
2010	García et al.,	Encontraron diferencias significativas entre el cyberbullying llevado a cabo a través del móvil o de Internet [ $X^2 = 11,877$ ; $p = 0,001$ ], por sexo y víctima [ $X^2 = 25,138$ ; $p = 0,000$ ], por rendimiento académico y víctima [ $X^2 = 72,741$ ; $p = 0,000$ ], por rendimiento académico y agresor [ $X^2 = 39,000$ ; $p = 0,000$ ], por sexo y chat [ $X^2 = 22,558$ ; $p = 0,000$ ], por sexo y amenazas [ $X^2 = 6,897$ ; $p = 0,000$ ], por grado y correo [ $X^2 = 12,430$ ; $p = 0,000$ ], por grado escolar y llamadas anónimas [ $X^2 = 20,053$ ; $p = 0,000$ ], por rendimiento académico y llamadas anónimas [ $X^2 = 65,105$ ; $p = 0,000$ ], por rendimiento académico y Facebook [ $X^2 = 13,714$ ; $p = 0,000$ ].
2011	Romera, Rey y Ortega	Las relaciones agresivas entre pares determinaron el perfil del agresor ( $\beta = 0,872$ ) y el perfil de la víctima ( $\beta = 0,588$ ). A su vez, las actitudes antisociales incidieron sobre el rol del agresor victimizado ( $\beta = 0,930$ ).
2011	Mendoza	Establecieron tres perfiles en torno al Bullying: Bullies (desafección), Víctimas (acoso) y Neutrales. (imparciales).
2011	García et al.,	Encontraron diferencias significativas por sexo respecto a la empatía [ $t = 4,600$ (655 gl) $p = 0,000$ ]. También hallaron diferencias respecto al grado escolar con énfasis en la fantasía [ $F = 5,130$ (790 gl) $p = 0,000$ ]. Del mismo modo, las diferencias entre víctimas, victimarios y neutros [ $F = 4,02$ (490 gl) $p = 0,02$ ] y también respecto a la adaptación social [ $F = 106,07$ (500 gl) $p = 0,000$ ].
2011	León et al.,	El 85% de los contactos fueron a través del ordenador, seguidos del móvil con un 75% y las redes sociales con un 30%. Los mensajes SMS fueron las vías de comunicación con un 92% mientras que las redes sociales se utilizaron hasta en 20,4%. Respecto al sexo, los niños fueron los más agresores y las víctimas de agresión a través del ordenador o el móvil.
2012	Quintana et al.,	El acoso entre pares correlacionó negativamente con el compromiso organizacional ( $r = 0,312$ ; $p = 0,10$ ). La cognición se asoció con las relaciones sociales ( $0,315$ ; $p = 0,010$ ) y con la directividad ( $r = 0,424$ ; $p = 0,10$ ), ésta con el compromiso ( $0,340$ ; $p = 0,010$ ) y el control ( $r = 0,277$ ; $p = 0,010$ ). El acoso entre pares y las relaciones sociales se vincularon negativamente ( $r = -0,383$ ; $p = 0,010$ ) y esta última con la restructividad ( $r = 0,295$ ; $p = 0,010$ ).
2012	León et al.,	Encontraron diferencias significativas por sexo en cuanto al perfil de víctimas [ $X^2 = 3,844$ (1 gl) $p = 0,48$ ], y por perfil de agresor [ $X^2 = 3,947$ (1 gl) $p = 0,047$ ], en víctimas a través del móvil [ $X^2 = 14,955$ (3 gl) $p = 0,002$ ].
2012	Buelga y Pons	Hallaron diferencias significativas por sexo y ridiculización [ $F = 12,12$ ; $p = 0,001$ ], por sexo y amenazas [ $F = 6,54$ , $p = 0,011$ ] y por exclusión social [ $F = 7,46$ ; $p = 0,001$ ].
2013	Valdés, Yáñez y Martínez	Encontraron diferencias significativas entre subgrupos de víctimas, agresores y agresores víctimas con respecto a autoconcepto [ $F = 17,12$ (2 gl) $p = 0,000$ ], adaptación psicosocial [ $F = 9,90$ (2 gl) $p = 0,001$ ] y clima familiar [ $F = 8,97$ (2 gl) $p = 0,000$ ].
2013	Gómez	Las observaciones y discursos tienden a significar al Bullying como acciones violentas. Es por ello que se requiere analizar situaciones específicas y contestos dinámicos en los que el Bullying se presenta para diferenciar al fenómeno de la violencia escolar con la sistematización de conflictos entre pares o grupos. A diferencia de un conflicto o acto violento, los acosadores buscan el reconocimiento.
2013	Campbell y Smalling	Encontraron diferencias significativas entre blancos y nativos con respect al Bullying [ $X^2 = 305,75$ (2 gl) $p = 0,000$ ] y también hallaron diferencias entre grupos étnicos; nativos, africanos, asiáticos, latinos y blancos con respecto a experiencias de bienestar [ $X^2 = 401,22$ (2 gl) $p = 0,000$ ], con respecto al bienestar verbalizado [ $X^2 = 401,22$ (4 gl) $p = 0,000$ ] y experiencia física de violencia [ $X^2 = 109,78$ (1 gl) $p = 0,000$ ] y experiencias de amenazas verbales [ $X^2 = 15,38$ ; (2 gl) $p = 0,000$ ].

2013	Martínez y Reild	Establecieron cuatro factores para espectadores del Bullying. El primer factor relativo al hostigamiento físico incluyó seis ítems (pesos factoriales R1 = 0,711; R2 = 0,687; R3 = 0,672; R4 = 0,596; R5 = 5,27; R6 = 0,526) alfa = 0,805 y explicó el 12% de la varianza. El segundo factor alusivo al hostigamiento social (R7 = 0,92; R8 = 0,637; R9 = 0,609; R10 = 0,523; R11 = 0,435; R12 = 0,406) alfa = 0,776 y explicó el 11,51% de la varianza. El tercer factor referido a daño a la propiedad (R13 = 0,675; R14 = 0,613; R15 = 0,590; R16 = 0,588; R17 = 0,523) alfa = 0,784 y explicó el 11,03% de la varianza. Por último, el cuarto factor se llamó hostigamiento verbal (R18 = 0,720; R19 = 0,621; R20 = 0,555; R21 = 0,512; R22 = 0,509; R23 = 0,491) alfa = 0,784 y explicó 10,54% de la varianza. Establecieron 4 factores para víctima. El primero relativo a hostigamiento psicológico (R1 = 0,722; R2 = 0,721; R3 = 0,704; R4 = 0,664; R5 = 0,629; R6 = 0,611; R7 = 0,585; R8 = 0,557; R9 = 0,507; R10 = 0,424) alfa = 0,886 y 17,82% de la varianza. El segundo factor referido a daño a la propiedad (R11 = 0,668; R12 = 0,665; R13 = 0,648; R14 = 0,472; R15 = 0,498) alfa = 0,749 y 12,26% de la varianza. El tercer factor relativo a hostigamiento físico (R16 = 0,713; R17 = 0,658; R18 = 0,647; R19 = 0,598; R20 = 0,492; R21 = 0,529) alfa = 0,651 y 7,29% de la varianza. Por último, el cuarto factor alusivo a tocamientos sexuales (R22 = 0,785; R23 = 0,765; R24 = 0,514). Por último, establecieron tres factores para agresor. El primer relativo a hostigamiento psicológico (R1 = 0,737; R2 = 0,729; R3 = 0,679; R4 = 0,659; R5 = 0,633; R6 = 0,538; R7 = 0,488; R8 = 0,481; R9 = 0,486; R10 = 0,407) alfa = 0,892 y 16,58% de la varianza. El segundo factor referido a daño a la propiedad (R11 = 0,664; R12 = 0,660; R13 = 0,598; R14 = 0,592; R15 = 0,568) alfa = 0,779 y 14,17% de varianza explicada. Por último, el tercer factor alusivo a hostigamiento físico (R16 = 0,742; R17 = 0,711; R18 = 0,649; R19 = 0,645; R20 = 0,626; R21 = 0,450) alfa = 0,837 y 14,03% de varianza explicada.
2013	Kupczynski, Mundi y Green	Encontraron diferencias significativas entre blancos e hispanos [ $X^2 = 8,284$ ; $p < 0,004$ ], entre blancos e hispanos [ $X^2 = 7,863$ ; $p = 0,005$ ]
2014	García	Encontró que el emprendimiento está relacionado con la percepción de oportunidad. En la medida en que se desarrollan expectativas de demandas se incrementan las habilidades y los conocimientos computacionales relativos al procesamiento de información.
2015	García	Demostró mediante un modelo estructural la relación directa, positiva y significativa entre el uso de Internet con respecto a habilidades computacionales de búsqueda, selección y procesamiento de información. Se trata de un proceso en el que las percepciones de riesgo incrementaron el uso de las redes de información y el procesamiento de la misma a fin de poder difundir información.
2016	García	En un nuevo estudio del emprendimiento en redes sociales como Facebook, Twitter y WhatsApp, encontró una relación significativa entre las habilidades y los conocimientos en torno al uso de telefonía móvil y aplicaciones.
2017	Pérez et al.,	Encontraron el establecimiento de una agenda cibercultural la cual estriba en la inclusión de temas vinculados a la generación <i>Millennials</i> como es el caso del predominio de imágenes con respecto al lenguaje escrito, la hegemonía de mensajes cortos con símbolos, así como la respuesta en tiempo real a estos mensajes.
2018	García, Juárez y Bustos	A partir de la noción de "agenda cibercultural" demostraron que esta inicia un proceso de cogobierno entre Internautas y representantes del Estado. A medida que se intensificaron los temas relativos a la transparencia, la prevención del robo de identidad y la rendición de cuentas de los casos de fraudes cibernéticos, sociedad y Estado edificaron un sistema de información de denuncia en tiempo real y seguimiento a los casos de desapariciones forzadas con antecedentes en el uso de redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Pues bien, normas, valores y creencias son variables culturales y sociales que impactan en los procesos cognitivos individuales como es el caso de las percepciones, las cuales son ideas sesgadas, pero orientadoras de los acontecimientos y las acciones o protocolos digitales a seguir en caso de que los riesgos se conviertan en amenazas ineludibles (Agarwal, 2000).

Las percepciones han sido estudiadas en dimensiones tales como: riesgo, utilidad, facilidad y compatibilidad (Porter y Donthu, 2006). De esta manera, los eventos de riesgo que se difunden en Youtube propician decisiones prospectivas que consisten en arriesgarse a perder un patrimonio a esperar a alguna ayuda del Estado. En ese sentido, la asociación entre percepción de riesgo y decisión prospectiva genera una

innovación (Bigne, Ruíz y Sanz, 2007). Es el caso de las aplicaciones que previenen de sismos por su magnitud y proximidad.

Sin embargo, en el proceso que va de las normas, los valores, las creencias, las percepciones, las decisiones y los comportamientos orientados a la creación de innovaciones del conocimiento, la satisfacción del cliente ha sido una variable que en los estudios mercadológicos han sido modeladas las variables sociodemográficas y socioeconómicas como es el caso del sexo, la edad, la escolaridad y el ingreso (Schepers y Wetzels, 2007).

Los estudios mercadológicos han demostrado que existen diferencias entre hombres y mujeres respecto a su imagen como cibernautas: twiteros, whastaperos o faceboleros y ello supone un autoconcepto que orientará el uso

intensivo y la adicción de las tecnologías de información, principales barreras para la generación de innovaciones (García, 2014).

En cuanto a la edad, los estudios mercadológicos han demostrado que prevalecen diferencias e incluso brechas entre jóvenes y viejos con respecto al uso de Internet o de sus redes sociales las cuales han sido adoptadas por las generaciones X o *Boomers*, pero son las generaciones *Millennials* las que han ajustado y circunscrito su estilo de vida al uso intensivo de las redes digitales, innovando en sus procesos de comunicación con los símbolos de puntuación en primera instancia y con las frases como protocolos de seguridad en la actualidad (Klopping y McKinney, 2004).

Se sabe que en cuanto al nivel de instrucción, las diferencias no son tan notorias entre quienes asisten a la universidad y quienes están en posgrados, pero si prevalece una brecha entre quienes están en niveles inferiores de educación como es el caso del nivel básico en donde el uso de nuevas redes sociales como SnapChat ha propiciado demoras en el funcionamiento y el desempeño de quienes estudian y después reflejaran esa adicción en el trabajo explicando hasta un 20% de las pérdidas de horas-trabajo en las organizaciones dedicadas a la creación y la innovación el conocimiento (Ha y Stoel 2009).

Respecto a la relación entre ingreso y acceso a Internet parecen haberse reducido las diferencias ya que en los países donde la competencia entre compañías de telefonía genera un acceso irrestricto, pero en los contextos donde el servicio de Internet es administrado por el Estado, las diferencias son notorias en cuanto a la formación educativa y profesional ya que la autoformación compensaba la falta de acceso a libros y revistas especializados o a una instrucción de calidad.

Los aportes del estado del conocimiento para extender el modelo de aceptación de la tecnología han sustituido a la aceptación por comportamiento de uso de Internet vinculados con aspectos sociodemográficos, percepciones e intenciones de uso (González y García, 2011).

No obstante que las contribuciones al modelo de aceptación de la tecnología han establecido la predicción del uso de Internet a partir de variables psicológicas, la medición del comportamiento sólo se ha circunscrito a frecuencias de uso más que a indicadores de tiempo. El tiempo de búsqueda de información como un factor no sólo de uso, sino además como un rasgo de satisfacción del cliente supone que a menor tiempo de búsqueda corresponde una mayor satisfacción, aunque no se pondere la calidad de la información la cual es el principal límite del estudio (Carreón et al., 2015).

Si el tiempo de búsqueda es un indicador de uso de Internet entonces sus dimensiones son diversas porque están circunscritas a la tecnología más que a las habilidades de búsqueda de información. En ambos casos, el tipo de búsqueda y el tiempo dedicado a la búsqueda serían indicadores de la aceptación de la tecnología.

De este modo, la aceptación de la tecnología determinada por normas, valores, creencias, percepciones, decisiones y comportamientos orientados a la elección, procesamiento y la difusión de información (Davis, 1993). En el caso del uso intensivo de telefonía móvil, la búsqueda de información parece explicar más una actualización de datos a partir del cual podría generarse una necesidad o expectativa de innovación, pero esta será definida a partir de un balance de costos y beneficios.

Pues bien, en el proceso que va de las normas a la satisfacción en cuanto al uso de una tecnología, dispositivo o red electrónica para la innovación del conocimiento, las percepciones son el

factor preponderante, esencialmente las percepciones de utilidad y facilidad de uso explican las disposiciones a favor de la aceptación y de la adopción de la información digitalizada (Chang, 2009).

Incluso, el uso de la telefonía móvil se sigue explicando a partir de la percepción de facilidad de uso del dispositivo. En la medida en que se incrementan las habilidades de uso del móvil se intensifica la adopción de dispositivos más sofisticados y con ello la necesidad de información (Ha y Stoel (2009).

El usuario de una telefonía adquiere otras habilidades adicionales como el aprendizaje de un idioma distinto al de su lengua materna, o bien, el conocimiento de culturas diferentes a la suya, incrementando sus capacidades de procesamiento de información como la selectividad (Rodríguez, 2010).

En el caso de la disponibilidad y rapidez en el procesamiento de información marca un rasgo de identidad del cibernauta móvil ya que, su generación *Millennials* se distingue de otras generaciones como al X o *Boommers* en cuanto a su desapego con los objetos reales y su adicción a los objetos virtuales. Ello explica su dedicación al uso de Internet, pero también su anclaje a protocolos digitales que cambian repentinamente (García et al., 2016).

El uso de Internet supone que los estudios relativos a la compra y venta de productos a través de las redes sociales. Por consiguiente, Facebook, Twitter y Google+ son ámbitos de uso intensivo de tecnologías y dispositivos orientados al consumo de información que en un momento dado se traducen en ámbitos de comercio electrónico (García et al., 2015).

La aceptación de tecnologías que transmiten información a través de videos, libros, telefonía y cursos. En este sentido, las redes sociales funcionan como mediadoras del consumo de información ya que la promoción de productos y servicios es inherente a la aceptación de

la tecnología y la adopción del dispositivo electrónico (Carreón et al., 2016).

Facebook, Twitter y Google+ son escenarios de información en el que se construyen usos intensivos de tecnologías adyacentes y la promoción de productos y servicios relativos a la calidad de vida de la muestra de usuarios.

### 3. Metodología

En la primera etapa, se realizó un estudio documental, exploratorio, transversal y retrospectivo con una selección de fuentes indexadas a repositorios nacionales como Dialnet y Redalyc, considerando el periodo que va de 1993 a 2017, así como la inclusión de palabras clave: "*Millennials*", "cibercultura", "Internet", "complejidad", "innovación", "modelo". La información fue procesada siguiendo la técnica Delphi de análisis de contenido. Se especificaron los ejes y trayectorias de las relaciones de dependencia entre los factores esgrimidos en la revisión de la literatura. Por último, se especificaron las hipótesis explicativas de las relaciones entre los factores.

En la segunda etapa, se seleccionaron intencionalmente a 3 jueces, uno académico, otro microempresario y otro Internauta con la finalidad de evaluar una matriz de análisis de contenido en la que se incluyó una síntesis de los estudios relativos a la cibercultura (Cuadro N° 2).

Las respuestas de los jueces fueron codificadas y sumadas considerando: 0 = nula vinculación entre cibercultura e innovación del conocimiento, 1 = muy poca vinculación, 2 = poca vinculación, 3 = moderada vinculación, 4 = mucha vinculación, 5 = bastante vinculación.

Se establecieron umbrales:

- Nula y muy baja cibercultura de 0 a 60 (umbral en el supuesto de que 3 jueces coinciden en la opción de 0 - nada vinculante- y de 1 -muy poco vinculante-).

- Baja cibercultura de 61 a 120 (umbral en el supuesto de que 3 jueces coinciden en la opción 2 –poco vinculante-).
- Moderada cibercultura de 121 a 180 (umbral en el supuesto de que 3 jueces coinciden en la opción 3 – moderadamente vinculante-)
- Alta cibercultura de 181 a 240 (umbral en el supuesto de que 3 jueces coinciden en la opción 4 –muy vinculante-).

- Muy alta cibercultura de 241 a 300 (umbral en el supuesto de que 3 jueces coinciden en la opción 5 – bastante vinculante-).

Las variables elegidas fueron aquellas evaluadas por los jueces como “bastante vinculantes”. Una vez seleccionadas las variables, se procedió a relacionarlas considerando sus trayectorias teóricas y empíricas.

**Cuadro N° 2. Análisis de contenido de los estudios de la cibercultura 2010 a 2017**

Año	Autor	Especificación
2010	Elizalde	La revalorización positiva → sexo → aceptación de la responsabilidad
2010	Garaigordobil y Onedarra	Pensamiento constructivo ↔ conductas antisociales ↔ emotividad ↔ tolerancia a la frustración ↔ eficacia. Bullying ↔ pensamiento constructivo ↔ eficacia Agresión ↔ pensamiento constructivo → tolerancia a la frustración → eficacia Agresiones ↔ responsabilidad ↔ pensamiento estereotipado Conducta delictiva ↔ responsabilidad
2010	García et al.,	Cyberbullying ← sexo ← rendimiento académico ← uso del chat ← uso del correo electrónico ← rendimiento académico ← mensajes anónimas y uso de Facebook
2011	Romera, Rey y Ortega	Agresión entre pares → perfil del agresor → perfil de la víctima Actitudes antisociales → rol del agresor
2011	Mendoza	Bullying → Bulfies (desafección) → Víctimas (acoso) → Neutrales. (imparciales).
2011	García et al.,	Sexo → empatía grado escolar → fantasía
2011	León et al.,	Contactos ← uso del ordenador ← uso del móvil ← uso de redes sociales Mensajes ← uso de redes sociales Sexo → agresores → víctimas de agresión
2012	Quintana et al.,	Acoso entre pares ↔ compromiso organizacional compromiso ← el control
2012	León et al.,	Sexo → perfil de víctimas → víctimas a través del móvil
2012	Buelga y Pons	Sexo → ridiculización → exclusión social
2013	Valdés, Yáñez y Martínez	Víctimas ↔ agresores → autoconcepto → adaptación psicosocial → clima familiar
2013	Gómez	Bullying → acciones violentas
2013	Campbell y Smalling	blancos ↔ nativos → Bullying → experiencias de bienestar → bienestar verbalizado → experiencia física de violencia → experiencias de amenazas verbales
2013	Martínez y Reild	Bullying → hostigamiento físico → hostigamiento social → daño a la propiedad → hostigamiento verbal
2013	Kupczynski, Mundi y Green	blancos ↔ hispanos → uso de Internet
2014	García	Emprendimiento → percepción de oportunidad
2015	García	Uso de Internet ← habilidades computacionales → búsqueda → selección → procesamiento de información.
2016	García	Emprendimiento → redes sociales → Facebook → Twitter → WhatsApp
2017	Pérez et al.,	Establecimiento de una agenda cibercultura → ciberseguridad.
2018	García, Juárez y Bustos	Agenda cibercultura → cogobierno

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Resultados y discusión

La complejidad de un modelo es resultado del establecimiento de diversos ejes, trayectorias y relaciones de interdependencia entre factores que han sido esgrimidos en la revisión teórica, conceptual y empírica. Se trata de un modelo en el que se aglutinan los nodos

centrales con respecto a un fenómeno común o diferencial como es el caso de la cibercultura.

De esta manera, el modelo incluye cinco hipótesis que explican las interrelaciones entre los factores exhibidos en el estado del conocimiento (Gráfico N° 1).

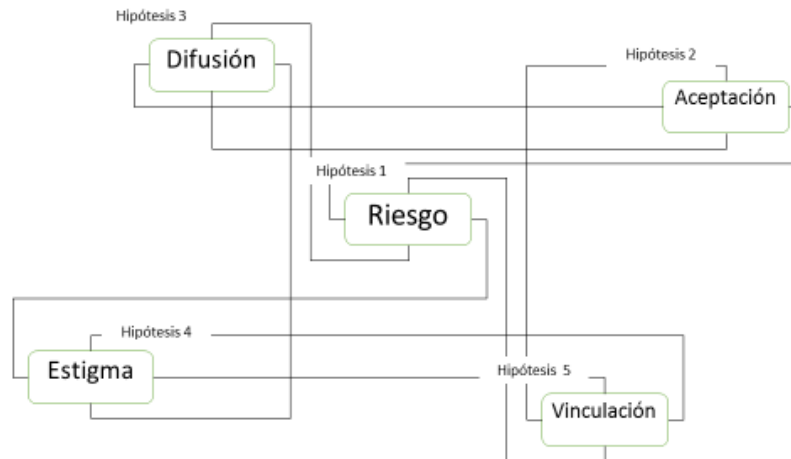


Gráfico N° 1. Modelo de cibercultura innovadora del conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

**Hipótesis 1.** El primer eje que va del riesgo a los demás nodos advierte que Internet es un conglomerado de protocolos susceptibles al robo de identidad o la violación de la privacidad. Es así como el énfasis en los protocolos ha llevado a la encriptación de claves, pero también a la sobreexposición a Internautas o redes ante virus espías o descriptores.

La literatura consultada ha demostrado que la percepción de riesgos no sólo es un indicador de la cibercultura de la generación *Millennials* sino además de otras generaciones como la *X* o *Boomers* que acumulan bienes monetarios o inmuebles y cuya documentación es susceptible de registrarse y mal utilizarse en línea.

Empero, esta trayectoria de investigación develaría el efecto de la seguridad sobre la innovación de protocolos digitales como sería el caso de los dispositivos que sólo pueden ser utilizados mediante una lectura del rostro, óptica o digital.

**Hipótesis 2.** El segundo eje que va de la aceptación de la tecnología a los demás nodos sugiere que los protocolos de seguridad no pueden ser determinantes del uso intensivo de tecnologías, dispositivos o redes electrónicas sino, más bien la utilidad y la facilidad de uso de éstos. Se trata de una estimación de costes y ganancias que definirán el establecimiento de protocolos, aún y cuando éstos no sean garantía de privacidad.

La literatura consultada muestra que la aceptación de la tecnología es una consecuencia de los procesos cognitivos como la percepción y la toma de decisión que influirían sobre la adopción de dispositivos electrónicos. Se trata de un ciclo virtuoso de procesamiento de información que explica el desarrollo de habilidades y conocimientos en función de los avances tecnológicos y electrónicos.

Sin embargo, la simple aceptación de la tecnología, aunque es más específica que

la percepción de riesgos ha sido cuestionada por otros estudios más puntuales en torno a las habilidades computacionales de procesamiento y difusión de información.

**Hipótesis 3.** El tercer eje que va de la difusión de innovaciones a los demás nodos advierte que, una vez aceptados los riesgos, la utilidad y facilidad en el uso de los dispositivos electrónicos y las redes digitales, el ciberusuario centrará su atención en la difusión de innovaciones como resultado de su confianza, pero aún más de los beneficios esperados por el uso intensivo de los protocolos y redes electrónicas.

Los estudios de la cibercultura han demostrado que los Internautas no son audiencias pasivas sino más bien activas y partícipes en la construcción de una agenda. Se trata de una aversión a la recepción y una propensión a la difusión de contenidos, observables en las publicaciones de los Internautas.

Pues bien, el análisis de contenido de las publicaciones de *faceboleros*, *twitteros* y *wasapearos* ha generado líneas de investigación concernientes al estudio de la generación *Millennials*. Se ha demostrado las diferencias entre las generaciones de internautas y cibernautas con respecto a la intensificación, politización y violencia de sus publicaciones, pero en el ámbito de la innovación del conocimiento se ha advertido la importancia de la autoestima o autoconcepto del internauta.

En efecto, la convivencia de niños y adolescentes con las publicaciones de redes sociales ha sido identificada como una socialización que condiciona la construcción de una imagen o autoconcepto propio respecto a otros usuarios de las redes digitales. En ese sentido, los talentos más destacados en la producción de innovaciones son aquellos que mantienen un equilibrio entre su autoimagen y ante sus contactos más confidenciales.

No obstante, la construcción de un autoconcepto no sólo se desarrolla en paralelo al establecimiento de una agenda sino, además coexiste con otro proceso de violencia conocido como estigma o exclusión social.

**Hipótesis 4.** El cuarto eje que va del estigma a los demás nodos señala que los protocolos aún y cuando son inseguros al ser utilizados intensivamente generan una exclusión que se refleja en la ridiculización de Internautas. En este sentido, las diferencias entre los Internautas son una constante en el uso intensivo de protocolos digitales.

A diferencia de la trayectoria que va de la percepción de riesgos a la innovación de los procesos, el eje que va del estigma a la innovación del conocimiento supone un proceso desalentador que aminora el clima colaborativo e innovador. Se trata de una exclusión social ampliamente estudiada en las organizaciones como *mobbing* y en el contexto de la formación académica o profesional en internet esta diversificado como *Bullying*, *Stalking*, *Trolling* y *Stashing*.

La literatura ha demostrado que el estigma es un proceso alterno a los ciclos virtuosos de percepción de utilidad, habilidades computacionales, intenciones de adopción y uso de Internet. Se trata de un proceso inverso en el que se gesta una relación de suma cero, minando las iniciativas potenciales de innovación del conocimiento como sería el caso de la disputa publicitaria entre dos empresas que se acusan de plagio y generan una propaganda negativa contra la marca.

**Hipótesis 5.** El quinto eje que va de la vinculación social responsable a los demás nodos establece que, si bien la diferenciación y los riesgos son amenazas reales para los usuarios, éstos desarrollan un uso práctico de las redes que flexibiliza sus relaciones hasta un grado tal que emergen usos y costumbres ajustados a sus estilos de vida y consumo.

Es el caso de organizaciones dedicadas a la defensa de los derechos humanos; económicos, políticos, sociales, culturales, sexuales y digitales o informacionales. Se trata de una movilización digital o acción colectiva electrónica en contra o a favor de empresas de tecnología con prácticas monopólicas o discriminatorias.

La vinculación social responsable supone la emergencia de movimientos sociales en la red que no sólo utilizan los protocolos electrónicos para difundir sus ideales,

críticas o propuestas sino, además emplean y desarrollan las tecnologías que les permitan comunicarse, evitando ser espiados o vigilados como son los casos de las redes sociales de WhatsApp con su privacidad de cifrado en el que sólo las personas que se comunican pueden tener conocimiento de la información, o bien, la red social *firechat* que no requiere de una conexión a Internet para emitir o recibir mensajes. Ambos fueron empujados en las movilizaciones contra regímenes autoritarios en medio oriente y Asia.

Es decir, la cibercultura no sólo antecede a las innovaciones del conocimiento sino, además explica por qué estas innovaciones han surgido en contextos políticos autoritarios y democráticos, así como es escenarios de alto desarrollo económico y bajo ingreso per cápita.

## 5. Conclusiones

El aporte del presente trabajo al estado del conocimiento radica en la complejidad de un modelo para el estudio de la cibercultura, entendida ésta como una conglomeración de riesgos, amenazas y estigmas en protocolos digitales que por su utilidad y facilidad de uso son aceptados y aunque no para procesamiento de información si para difusión de esta en contactos emergentes.

Empero, se recomienda extender la búsqueda de información a otros repositorios internacionales como Dialnet, Ebsco, Scielo, Pepsic, Scopus o Elsevier ya que, ello supone una ampliación de los marcos teóricos, conceptuales y empíricos que harían más complejo el modelo explicativo de la cibercultura.

En cuanto a la técnica de análisis de datos y la complejidad del modelo se recomienda la minería de textos como herramienta fundamental en el establecimiento de redes complejas, las cuales anticiparían escenarios de inclusión o vulnerabilidad a los protocolos y el estigma de las redes digitales.

Respecto a las revisiones y modelos llevados a cabo por Carreón et al., (2016) y García et al., (2015; 2016) en los que la cibercultura está definida por la identidad

de un Internauta para con la red, sus protocolos y contactos, el presente trabajo ha complejizado esa identidad para fragmentarla en cinco ejes correspondientes a riesgo, aceptación, difusión, estigma y vinculación.

A diferencia de la identidad, los cinco ejes complejizados explicarían las similitudes y las diferencias entre los cibernautas con respecto a sus usos y costumbres adoptados en Internet, así como los conflictos y cambios que se esperan ante la exacerbación de diferencias como el estigma y los riesgos.

Por último, en cuanto a la implementación de una cibercultura laboral en organizaciones dedicadas a la gestión, producción y transferencia del conocimiento, el presente trabajo ha propuesto cinco ejes de análisis para explicar la incidencia de la cibercultura en general y de las habilidades computacionales en particular en el clima de relaciones, apoyos e innovaciones que distinguen a las organizaciones centrada en sus activos intangibles y capitales intelectuales con respecto a organizaciones tradicionales enfocadas en sus activos tangibles y capitales financieros.

Se recomienda un estudio comparativo entre ambos tipos de organizaciones con respecto a su cibercultura y habilidades computacionales en el contexto de los riesgos y amenazas que supone el uso intensivo de redes digitales, ya sea en la difusión del conocimiento o la socialización del mismo.

## 6. Referencias

- Abdazziz, M. y Yossin, A. (2014). Corporate innovation and organization performance: The case of Somalia telecommunication industry. *Proceeding Kuala Lumpur International Business, Economics and Law Conferences*. 4 (1), 260-271
- Agarwal, R. (2000). Individual acceptance of information technologies. In R. W. Zmud (Ed.) *Framing the domains of it management research: glimpsing the future to the past*. Pinnaflex.



- Amoako, K. y Salam, A. (2004). An extension of the Technology Acceptance Model in an ERP implementation environment. *Information & Management*, 41, pp. 731-745
- Bigne, E., Ruíz, C. y Sanz, S. (2007). Key drivers of mobile commerce adoption. An exploratory study of Spanish mobile use. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 2, pp. 48-60
- Carreón, J. (2016). *Desarrollo humano: Gobernanza y emprendimiento social*. México: UNAM-ENTS
- Carreón, J. y García, C. (2017). Specification of a model for the study of vocational training and job. *International Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 5 (6), 13-18
- Carreón, J., Hernández, J., Castillo, M. B. y García, C. (2015). Contraste de un modelo de red intencional. *Alternativas*, 3, 50-65
- Carreón, J., Hernández, J., García, C., García, E., Rosas, F. J. y Aguilar, J. A. (2014). Especificación de un modelo de emprendimiento digital para el desarrollo humano mediante el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación. *Perspectivas Rurales*, 13 (25), 123-155
- Carreón, J., Hernández, J., García, C., García, E., Rosas, F. J. y Aguilar, J. A. (2015). Especificación de un modelo de emprendimiento digital para el desarrollo humano mediante el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación. *Perspectivas*, 13 (25), 123-155
- Carreón, J., Hernández, J., Quintero, M. L., García, C. y Mejía, S. (2016). Redes de conocimiento en torno a la complejidad: aprendizaje de la autorregulación, disipación, adaptabilidad y dinamismo ante los cambios. *Perspectivas en Psicología*, 2 (2), 57-70
- Chang, H. (2009). Application of the extended the Technology Acceptance Model to picture archiving and communication systems in dental hospital. *Journal of Korean Informatics*, 15, pp. 265-272
- D'ambra, J. y Wilson, C. (2004). Explaining perceived performance of the world wide web: uncertainty and the Task Technology Fit Model. *Internet Research*, 3, pp. 294-310
- Davis, F. (1993). User acceptance of information technology: systems, characteristics, user perception and behavioral impacts. *International Journal of Man Machine Studies*, 8, pp. 475-487
- De la Garza, M. y Cannett, J. (2005). Actitudes laborales en la educación técnica de Celaya. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10, 271-289
- García, C. (2006). Un programa de desarrollo organizacional sustentable. *Reme*, 9 (22), 1-59
- García, C. (2012). La percepción de uso de Internet. En Javier, Carreón. y Hernández, Jorge. (coord.). *Psicología de la Globalización Neoliberal. Análisis de la exclusión social, la brecha digital y el Desarrollo Sustentable*. (pp. 89-114). México: Díaz de Santos
- García, C. (2014). Especificación de un modelo de emprendedurismo social. *Razón & Palabra*, 88, 1-40
- García, C. (2015). Contraste de un modelo de uso de Internet. *Psicología*, 19 (17), 1-17
- García, C. (2015). Especificación de un modelo de formación tecnológica. *Sin Fin*, 2 (9), 56-71
- García, C. (2016). Emprendimiento digital: Estudio de caso en con universitarios de comunicación UAEM UAP Huehuetoca. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 34-45
- García, C., Bustos, J., Carreón, J. y Hernández, J. (2018). Especificación de un modelo para el estudio de las expectativas desde su función mediadora. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 23 (1), 75-81
- García, C., Carreón, J., Hernández, J., Limón, G. A., Morales, M. L. y Bustos, J. M. (2013). Determinantes perceptuales de la intención de uso de Internet para el desarrollo el capital humano. *Forum Empresarial*, 18 (1), 95-117

- García, C., Carreón, J., Hernández, J., Mendoza, D., Mejía, S. y Quintana, L. D. (2015). Emprendimiento digital: Estudio de caso en universitarios de comunicación de la Universidad Autónoma del Estado de México. *Visión Gerencial*, 14 (2), 287-300
- García, C., Hernández, J., Aguilar, J. A. y Morales, M. L. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide determinantes perceptuales del acoso a través de Internet. *Encuentros*, 14 (1), 103-117
- García, C., Hernández, J., Aguilar, J. A., Morales, M. L. y Peralta, M. V. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide la intención de ciber-selectividad. *Poesis*, 31, 6-18
- García, C., Hernández, J., Morales, J., Aguilar, J. A., García, E. y Hernández, G. (2015). Contraste de un modelo de los indicadores psicológicos reflejantes de la eficiencia computacional. *Compendium*, 4, 31-43
- García, C., Hernández, J., Morales, M. L., Aguilar, J. A., García, E. y Hernández, G. (2015). Contraste de un modelo de los indicadores psicológicos reflejantes de la eficiencia computacional. *Compendium*, 2 (4), 37-48
- García, C., Hernández, J., Morales, M. L., Aguilar, J. A., García, E. y Hernández, G. (2016). Contraste de un modelo de los indicadores psicológicos reflejantes del consumo electrónico. *Itinerario*, 10 (15), 1-15
- García, C., Juárez, M. y Bustos, J. M. (2018). Especificación de un modelo para el estudio de la gobernanza local. *Sincronía*, 22 (73), 459-472
- García, C., Valdés, O., Sánchez, R., Elizarráz, G., Méndez, A. y Hernández, J. (2015). Diferencias entre emprendedores internautas con respecto a empatía, percepciones de riesgos, y uso de aplicaciones tecnológicas. *Prospectivas*, 12 (1), 68-75
- González, R. y García, F. (2011). Innovación abierta: un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible capital*, 7 (1), 82-115
- Ha, S. y Stoel, L. (2009). Consumer e-shopping acceptance; antecedents in a Technology Acceptance Model. *Journal of Business Research*, 62, pp. 565-571
- Klopping, I. y McKinney, E. (2004). Extending the Technology Acceptance Model and the Task Technology Fit Model to Consumer e-commerce. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 22, pp. 35-49
- Lemandosky, M. (2013). Wow to monitor the effects of managerial innovation in public cultural institutions. *Knowledge Management and Innovation*, 19 (21), 1-20
- Luoma, V., Lappalainen, R., González R. y García, F. Jusitado, O., Vos, M., Lausa, A. y Maaranen, P. (2012). Added value of intangibles for organizational innovation. *Human Technology*, 8 (1), 7-23
- Manzano, B. (2016). Cibercultura, Tic y redes sociales: nuevas formas de comunicación para las familias. *Revista de Medios y Comunicación*, 49, 195-206
- Marqués, E. (2003). Nuevos modelos de educación para nuevos estilos de comportamiento. Universidades y empresas en pos de la sobrevivencia. *Denarius*, 7, 93-120
- Marqués, J. (2014). Closed versus open innovations: evolution of combination. *International of Business and Management*, 9 (3), 196-203
- Mendoza, I. y Torres, J. (2006). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa química farmacéutica de clase mundial en México desde los modelos teóricos. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 2 (3), 105-123
- Pérez, G., Valdés, O. y García, C. (2017). Determinantes del *habitus* académico a partir de la gestión del conocimiento. *Margen*, 85, 1-12
- Pérez, M. I., Carreón, J., Quintero, M. L., Bucio, C., García, C. y Aguilar, J. A. (2017). La agenda institucionalista y la gestión del conocimiento. Especificación e un modelo de

- emprendimiento innovador. *Kayros*, 20 (38), 1-9
- Pons, X. y Ramos, J. (2012). Pensamiento organizacional. Una revisión histórica de la psicología social. En J. Vázquez, (coord.). *Perspectiva psicosocial. Aproximaciones históricas, epistemológicas e intervención*. (pp. 45-73). México: Itaca
- Porter, C. y Donthu, N. (2006). Using the technology acceptance model to explain how attitudes determine internet usage: the role of perceived access barriers and demographics. *Journal of Business Research*, 59, pp. 999-1007
- Rodríguez, R. y Hechanova, M. (2013). A study of cultural dimensions organizational ambidexterity, and perceived innovations in team. *Journal of Technology Management and Innovations*, 9 (3), 21-33
- Rodríguez, R., Moreno, B., Rivas, S., Álvarez, A. y Sanzs, A. (2010). Positive psychology at work: mutual gains for individual an organization. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26 (3), 235-253
- Shepers, J. y Wetzels, M. (2007). A meta-analysis of the Technology Acceptance Model: investigating subjective norm and moderation effects. *Information & Management*, 47, pp. 90-110
- Solís, P. y Pérez, C. (2003). La nueva educación en la sociedad del conocimiento. Un enfoque transdisciplinario de las comunidades virtuales. *Denarius*, 7, 43-69
- Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5 (1), 82-96

# EFFECTOS DE LOS CAMBIOS DE MARCAS O NOMBRES: ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE EL SECTOR DE SEGUROS EN VENEZUELA

## REPORTE DE ESTUDIO EMPÍRICO

### RESUMEN

El desempeño de las organizaciones después que se han efectuado cambios de denominación o marca corporativa, ha sido documentado en la literatura del *marketing* y de la estrategia. Esta investigación estudia la magnitud o efecto de los cambios de marcas en relación con las ventas en un mismo sector durante el mismo período de tiempo. Usando datos de panel y midiendo el tamaño del efecto, se analizaron un grupo de empresas del sector asegurador venezolano que cambiaron de nombre durante un mismo período (2008-2009). Se pudo concluir que hay efectos medianos en las ventas por cambio de marca. Esto contradice estudios previos que indican que tal situación no tiene efectos financieros en las organizaciones.

**Palabras clave:** marcas, *marketing*, aseguradoras, ventas.

**María Virginia Lira\***<sup>1</sup>  
Universidad Fermín Toro.  
Barquisimeto, estado Lara, Venezuela  
[vicky.lira.86@hotmail.com](mailto:vicky.lira.86@hotmail.com)

**William R. Pratt\*\***<sup>2</sup>  
Oklahoma City University -  
Oklahoma, Estados Unidos  
[wpratt@okcu.edu](mailto:wpratt@okcu.edu)

**Carlos M. Baldo\*\*\***<sup>3</sup>  
Colorado Mesa University  
Colorado, Estados Unidos  
[c.baldo@coloradomesa.edu](mailto:c.baldo@coloradomesa.edu)

## BRAND OR NAME CHANGE EFFECTS: AN EMPIRICAL STUDY ON THE VENEZUELAN INSURANCE SECTOR

### ABSTRACT

*Marketing and strategy literature have documented organizational performance after changing name or corporate brand. This paper reviews the brand changes and their size effect over revenue in the sector during the same period. Using data panel, and measuring its effect size, it reviewed a set of companies, which switched brands from the Venezuelan insurance sector during the same period (2008-2009). It was concluded that there are medium effects over revenue when changing brands. This challenges previous research, which indicates such a situation, has no financial effects on organizations.*

**Keyword:** brands, marketing, insurance, sales.

**Recibido:** 10-02-2018

**Revisado:** 11-04-2018

**Aceptado:** 18-02-2019

\*<sup>1</sup> Magister Scientiarum en Gerencia, de la Universidad Fermín Toro, Venezuela). Profesional y Agente exclusivo para Seguros Mercantil Venezuela.

\*\*<sup>2</sup> PhD en Finanzas, de la University of Texas- Panamerican, USA. Profesor Asistente Oklahoma City University. <https://scholar.google.com/citations?user=nUwTkaoAAAAJ&hl=en>

\*\*\*<sup>3</sup> PhD en Dirección y Administración de Empresas (Universidad Pablo de Olavide, España). Profesor Asistente Colorado Mesa University. **Autor de correspondencia.** <https://scholar.google.com/citations?user=559Rj1UAAAAJ&hl=en>

### Como citar este artículo - How to cite this article

Mira, M., Pratt, W. y Baldo, C. (2019). Efectos de los cambios de marcas o nombres: estudio empírico sobre el sector de seguros en Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 231-243. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

## 1. Introducción

No existe consenso académico en cuanto a los resultados que genera el cambio de nombre de una empresa o marca corporativa sobre sus clientes. En otras palabras, algunos estudios establecen que según el tipo de actividad económica de la organización los cambios de denominación o marca pueden incluso no ser percibidos por los clientes (Robson, 2015). Algunas otras fuentes teóricas, más allá de indicar si es o no positivo dicho cambio, se enfocan en estudiar el proceso de cambio como tal (Balmer, Harris, y de Chernatony, 2001) y en los métodos utilizados para esto. En contraste, hay otros autores que indican cuales cambios de nombre han sido positivos o negativos para la empresa (Balmer, 1995; Muzellec, 2006).

Después de realizar una revisión de la literatura existente, se puede apreciar que la divergencia encontrada, en parte, está en que no es común identificar múltiples casos de cambios de marca en similares mercados, tiempo y condiciones. Esta situación, así planteada, hace imperativo realizar un estudio empírico sobre si existe un contexto que permita tal tarea. El objetivo de este artículo es examinar los efectos en los resultados de ventas que acontecen posteriormente a los cambios de nombre por parte de empresas en el área de servicios de seguros.

Recientemente, Robson (2015) sugiere el desbalance que existe en relación con el subsector servicios en comparación al de la banca. En este mismo artículo se dan pautas para realizar futuras áreas de investigación. Entre ellas se mencionan temas como el de "la confianza". Este trabajo profundiza en las nociones que se tienen entre la confianza de los clientes y una marca corporativa o nombre comercial. Este artículo vincula esta confianza de los clientes con las ventas (Lau y Lee, 1999; Sirdeshmukh, Singh, y Sabol, 2002) antes y después de los cambios de marca o denominación.

Esta investigación busca responder a las siguientes preguntas: 1-) ¿se pueden

vincular fenómenos como el cambio de nombre o marca de una empresa con indicadores de resultados?, y de ser así, 2-) ¿es posible analizar la situación previa? Dicho de otra manera, ¿podría apreciarse el efecto que tienen estos cambios o fenómenos sobre las ventas en una organización? De ser así, se aportarían nuevos conocimientos en áreas como la conducta del consumidor, tanto para los académicos como para los profesionales del área.

Este artículo está estructurado de la siguiente manera. Primero, se describe un contenido en el que se conectan la revisión de la literatura de los cambios de marca o denominación con el marco teórico. Seguidamente, se vinculan los conceptos de marcas en el sector servicio. Para solidificar estos vínculos anteriores, se profundiza aún más en el marco teórico del contexto del estudio, indicando elementos relacionados con el subsector seguros y ciertas características de este. Consecuente y necesariamente, se detallan las particularidades del subsector de seguros en Venezuela como elemento de análisis. Posteriormente, se indica la metodología y los análisis estadísticos usados, junto con la discusión de resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones en las que también se indican limitaciones del artículo-estudio, implicaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. La marca y la teoría de los recursos y capacidades

Según la Asociación Americana de Mercadeo, una *marca* es el nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica los bienes o servicios de un ofertante para diferenciarse de otros productos o servicios de otros ofertantes. Para Warlop, Ratneshwar y Van Osselaer (2005), aquellas marcas que son reconocidas en el mercado están usualmente vinculadas a previas experiencias de uso, por lo que las mismas tienden a generar mayor confianza en comparación con otras.

Lamb, Hair y McDaniel (2011) indican que la marca es una estrategia de *marketing* que sirve como elemento de diferenciación, permitiendo establecer singularidad. Este elemento es clave ya que la marca crea atributos emocionales como la confianza.

La confianza puede definirse como la voluntad de un individuo al ser vulnerable al comportamiento de otro, y basado esto en que este último realizará una acción importante en nombre del primero sin necesidad de mecanismos de control (Mayer, Davis, y Schoorman, 1995). En el caso del mercadeo, la confianza junto con el compromiso, son requerimientos para desarrollar una relación exitosa Cliente-Proveedor (Morgan y Hunt, 1994).

Este enfoque, basado en la concordancia positiva Cliente-Proveedor, hace coherente el análisis de la confianza y el compromiso como elementos que pueden modificar los resultados de esta diada. Dicho de otra manera, la confianza y compromiso para con una marca, podría reducir o alargar la relación entre un comprador y la empresa dueña de la marca.

Teóricamente la confianza en la marca o "brand trust" ha sido conceptualizada como Las expectativas de confianza de la fiabilidad de la marca y las intenciones en situaciones que impliquen riesgo para el consumidor (Delgado-Ballester, 2004). De los planteamientos anteriores se puede argumentar que el consumidor o cliente, en función de la confianza en las marcas, podría inclinarse por tener una relación más a menos fuerte con un proveedor. Y consecuentemente, incrementado o disminuyendo el consumo o uso de un producto o servicio.

Sin embargo, esta perspectiva relacional no es la única que explica las conductas de los clientes, la marca y su confianza. Otro de los enfoques con los que se estudia el *Branding* es el basado en principios económicos (Heding, Knudtzen, y Bjerre, 2008). Heding et ál. (2008) plantean los siguientes supuestos:

Primero, La conducta humana se guía por parámetros racionales. Por ende, los

individuos tratarán de obtener el máximo de utilidad posible en cualquier intercambio (interés propio). Los humanos tienen "información perfecta" en relación con las alternativas disponibles. Los intercambios entre dos partes son percibidos como eventos independientes. Finalmente, los clientes o consumidores se limitarán a sus ingresos, por lo que estos buscarán el máximo beneficio o utilidad en función de sus ingresos.

En segundo lugar, los clientes comprarían productos y servicios de una marca en particular mientras los atributos y características de esta sean superiores en comparación a otras. Adicionalmente, la marca en cuestión debe estar en relación con el precio que el cliente puede pagar. Los clientes tratarán de obtener la marca que les dé mayores beneficios tratando de maximizar el dinero que tendrán que pagar por esta.

Los argumentos presentados anteriormente conducen a considerar que unas marcas con los mismos atributos y características serían iguales para todos los clientes o consumidores. Sin embargo, esto no le da validez a lo que se plantea en concepto de valor de la marca o "Brand Equity". El valor de la marca se representa como toda aquella utilidad y valor agregado a un producto (o servicio) que le corresponde por el nombre de esta en si misma (Farquhar, 1989). Esta utilidad o valor agregado pueden servir como forma de "información perfecta" para el cliente cuando compara una marca con otra. Por lo que se podría argumentar que aquellas marcas con mayor valor son más atractivas para el consumidor en comparación a aquellas con menos valor, independientemente que los productos o servicios sean similares.

Según Hsu (1989), citando a Bharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993), este valor de la marca tiene un impacto sustentablemente positivo en las ventajas competitivas de la organización. La *ventaja competitiva* se puede definir como los atributos que le permiten a una organización superar a sus competidores (Porter, 1985). Este concepto de ventaja

competitiva también es elemento básico para las teorías gerenciales como la de los Recursos y Capacidades. Según esta teoría las firmas desarrollan su ventaja competitiva apoyadas en recursos tangibles e intangibles (Penrose y Pitelis, 2002) que por medio de procesos se hacen valorables, no fáciles de replicar e insustituibles, a menos que conlleve grandes esfuerzos (Barney, 1991). Algunos ejemplos de recursos tangibles e intangibles serían entonces: el nombre de las marcas, el conocimiento propio de la empresa en asuntos tecnológicos, los empleados con grandes habilidades, y los contratos, maquinarias, procedimientos eficientes y capital, entre otros (Wernerfelt, 1984).

En función de los supuestos económicos anteriormente mencionados y del planteamiento sugerido por la teoría de los recursos y las capacidades, se podría argumentar que las marca o el nombre de la empresa son parte de las ventajas competitivas y elemento de diferenciación de una organización. Además, cuando una empresa cambia de denominación, aun manteniendo el mismo producto o servicio, el cliente podría sustituirla por otra que conozca o de la que tenga más información.

### 3. Las marcas y el sector de los servicios

Investigaciones previas en relación a la marca en el sector de servicios (Moorthi, 2002), indicaban que en este sector no está muy arraigada la cultura de la marca (Kapferer, 1992), denotando que esto se vincula con la intangibilidad e invisibilidad de los servicios. Sin embargo, más recientes estudios valoran mucho más una posición afincada de las marcas como elemento de diferenciación en las empresas de servicios. Sectores como el logístico (Marquardt, Golicic, y Davis, 2011), los servicios financieros (Petruzzellis, Romanazzi, y Tassiello, 2011), el ocio (Minkiewicz, Evans, Bridson, y Mavondo, 2011), y las firmas de búsqueda ejecutiva (Hall, Beaverstock, Faulconbridge, y Hewitson, 2009), entre otros, han sido

protagonistas de investigaciones que vinculan el efecto de las marcas o nombres corporativos en el desarrollo de los mismos. Por esta razón se puede argumentar que ha sucedido un cambio de la cultura en las empresas de servicios hacia la marca como elemento de distinción para con sus competidores.

En este contexto, el cambio de cultura en función de la marca esta apoyado por investigaciones como la de Grönroos (1982), quien afirma que las empresas de servicio son las últimas que han adoptado estrategias de mercadeo más orientadas hacia los clientes. Muy probablemente porque tendían al mercadeo de los servicios, de la misma manera que los productos tradicionales, aun cuando los servicios tuvieran naturaleza y características diferenciadas.

A este respecto, entre la naturaleza y características comúnmente aceptadas de los servicios (Kotler y Armstrong, 2010) se encuentran su intangibilidad, su inseparabilidad, variabilidad y su valor perecedero. La intangibilidad se refiere a que los servicios no pueden ser reconocidos por los sentidos convencionales antes de ser comprados. Esta característica genera información asimétrica entre el comprador y el vendedor, y la calidad de este (Pleger, 2000). La inseparabilidad significa que los servicios y sus proveedores (elementos que ejecutan el servicio) no son separables (Kotler, 1982). La variabilidad establece que los servicios y su calidad varían de un proveedor a otro y que, aunque los servicios ofrecidos por una misma organización tienden a ser muy similares según el proveedor (persona o máquina que lo ejecute) existirán diferencias (Edgett y Parkinson, 1993). La condición de perecible significa simplemente que los servicios no se pueden guardar para consumo futuro (Bessom y Jackson Jr., 1975).

Por lo tanto, las características de inseparabilidad y variabilidad hacen que cuando se habla de marcas en el sector de servicios, se incline uno más a referirse a la marca o identificativo único

corporativo, así como sea conocida la empresa: su nombre. En consecuencia, en el presente artículo cuando hay referencia a marcas se habla de marcas corporativas (Balmer, 1995).

Entonces, considerando estas características, es bastante obvio que, para establecer claridad entre lo variable de un servicio y otro, las organizaciones utilizarán elementos identificativos para diferenciar unos servicios de otros. Este artículo se posiciona en una línea de considerar que la marca es uno de estos elementos que desde el punto de vista informativo tiene rápida acogida por el cliente, pudiendo este último diferenciar rápidamente a un proveedor de servicios de otro.

#### **4. Las marcas y los servicios de seguros**

Existen evidencias que indican que han sido pocas empresas, en los sectores financieros y de seguros, las que han manejado la percepción de sus clientes (Balmer, McDonald, de Chernatony, y Harris, 2001). Esto apoya las ideas señaladas anteriormente de que el sector financiero y el de seguros se han comportado similarmente a los demás servicios. Sin embargo, llama poderosamente la atención que, siendo estos subsectores vinculados a la minimización de riesgos para los clientes y el manejo de los dineros de estos, las marcas no tengan tanta importancia para los clientes.

Dentro de este contexto, el subsector de seguros se dedica a la protección por pérdida financiera. Dicho de otra manera, actúan como reductores de riesgos potenciales, proveyendo coberturas económicas por pérdidas bajo situaciones contingentes. Este subsector pertenece al sector financiero que aglutina a otros tales como, banca, cambio de divisas y servicios de inversión, entre otros.

Al respecto, existen estudios que vinculan a las marcas con el sector financiero que se han dado preferencia a vínculos entre la percepción de las

marcas y la percepción del servicio en sí mismo (O'Loughlin, Szmigin, y Turnbull, 2004), y a como las marcas de una misma empresa pueden crear una estructura de valor (Brophy, 2015). Es notorio que, en comparación a otros sectores, los efectos de la marca sobre indicadores financieros como el de las ventas en una organización no hayan sido desarrollados. Probablemente esto está en relación con el hecho de que los seguros en general son servicios con algunas características muy particulares (Robson, 2015). Las características a las que Robson (2015) se refiere son las siguientes:

Primero, que el propósito de un seguro no es otra cosa que la transferencia de riesgo de una parte a otra. Segundo, que no todos los compradores de seguros entienden esto, por lo que los ven más como una inversión. Tercero, en muchas oportunidades la compra de un seguro es condicionada por temas legales (seguros hipotecarios, o de responsabilidad civil de vehículos). Por último, la compra de una póliza de seguro en muchos casos se realiza en periodos anuales, por lo que los momentos de toma de decisión para cambiar entre un seguro u otro, algunos compradores podrían estar limitados de disponibilidad de suficientes recursos financieros al instante del aporte inicial de la compra.

Considerando las características mencionadas, se puede afirmar que definitivamente, y a diferencia de otros servicios financieros, los seguros en general son algo diferente, y que por esta razón la investigación de temas como los efectos de marcas en el sector no son muy comunes. Habría entonces que preguntarse en qué otros momentos de la relación entre un cliente y una empresa de seguros se podrían analizar los efectos de la marca sobre las ventas de una aseguradora. Probablemente si una organización cambiara de marca, nombre o denominación, manteniendo similar estatus en sus operaciones, se podría medir la incidencia de estos cambios y su efecto sobre los indicadores



financieros, y muy particularmente sobre el de las ventas.

En el caso de las empresas aseguradoras, las ventas se vinculan a las primas por pólizas de seguro comercializadas. Una prima es la prestación que debe satisfacer el asegurado o el contratante, o el tomador del seguro, a cambio de la cual el asegurador asume la obligación de satisfacer las consecuencias dañosas del riesgo (Montoya, 1986).

En este punto del estudio se presenta la hipótesis central:

**H1. El cambio de marca o denominación por parte de una empresa aseguradora no afecta notoriamente las primas percibidas en comparación a otras en el mismo mercado.**

La comprobación de esta hipótesis requiere entonces de la identificación de un mercado donde en un mismo período algunas empresas hayan cambiado de marca o denominación.

## **5. Los cambios de marca o denominación en el mercado asegurador venezolano**

Según la Superintendencia de Seguros de Venezuela (órgano regulador y fiscalizador del sector en Venezuela), el inicio en ese país de este mercado se remonta a 1886 con la creación de la primera empresa aseguradora en el territorio (Superintendencia de Seguros, 2016), aunque desde el punto de vista legal ha tenido algún tipo de marco jurídico desde 1862. La misma fuente indica que hay más empresas que aparecen en Venezuela durante el inicio del siglo XX.

Es entonces que, para diciembre de 2016, esta actividad comercial queda regulada por la Ley de la actividad aseguradora de 2016. Sin embargo, desde 2001 hasta 2016 era regulada por la ley de seguros y reaseguros del 2001. En ambos casos, los dos marcos legales indican que la denominación para este sector es muy particular ya que se le da exclusividad al término de seguros a las

empresas u organizaciones que operan en ellas.

Del mismo modo, otra característica interesante a destacar en el sector de seguros venezolano es la gran cantidad de empresas multinacionales que inician operaciones durante la primera década del siglo XXI. Más que interesante, desde el punto de vista de la internacionalización de estas empresas, es que esto suceda durante un período en que el país está bajo controles cambiarios. Estos controles cambiarios se basan en mecanismos para limitar, reducir o prohibir la compra de divisas extranjeras por parte de personas u organizaciones privadas (The Editors of Encyclopædia Britannica, 1998). Estas condiciones habrían limitado la capacidad de repatriación de capitales y dividendos de estas empresas extranjeras a sus casas matrices.

Simultáneamente, muchas empresas del sector empezaron a usar la modalidad de Banca Seguros, "Bancaassurance" en inglés (The Venezuelan-American Chamber of Commerce and Industry, 2007). Este modelo de negocios en el cual la banca y las empresas de seguros crean alianzas o sociedades para comercializar productos de seguros a los clientes del banco, funciona creando ingresos adicionales para las instituciones financieras y creciendo en cartera de clientes para las aseguradoras, y sin que estas últimas incrementen su fuerza de ventas (Genetay y Molyneux, 2016). Esta última situación podría de alguna manera explicar de manera parcial el interés de empresas aseguradoras multinacionales en el mercado venezolano independientemente de la situación cambiaria.

Aunado a estas características mencionadas anteriormente, es importante recalcar que algunas empresas aseguradoras en Venezuela son directa o indirectamente parte del Estado, es el caso de Seguros Horizonte (desde 1956) o Bolivariana de Seguros

(desde 2007) y de las intervenidas por el gobierno (Paz, 2013).

En consecuencia, todas estas condiciones de carácter legal: crecimiento del sector (Briceño, 2013), ingreso de nuevas empresas en el sector, y nuevas modalidades de modelos de negocio, han hecho que varias empresas en Venezuela modifiquen su denominación o nombre. Por lo dicho anteriormente, se puede considerar el mercado asegurador venezolano como propicio para comprobar nuestra hipótesis central.

## 6. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se consideraron como la población de estudio las cincuenta y una (51) empresas que habían reportado sus primas mensualmente a la Superintendencia de Seguros durante el periodo 2007-2013. Diecisiete (17) de estas empresas habían reportado en su gran parte los montos de primas mensuales. Sin embargo, se descartaron nueve (9) de las mismas ya que pasaron durante ese período por una intervención gubernamental, y otras tres (3), por cambios de propietarios. Esto dejó como resultado dos subgrupos para la muestra, cinco (5) empresas que no pasaron por ninguna de las situaciones anteriores, que sería el grupo de control, y tres (3) que cambiaron de denominación durante esos períodos. Esto hace evidente un muestreo intencional (Palella y Martins, 2006) siguiendo los criterios de las unidades de análisis.

Para la obtención de los datos necesarios de los análisis estadísticos, se realizó una revisión exhaustiva de los documentos y reportes generados por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora, en los cuales las empresas aseguradoras con operaciones en el país presentan mensualmente las primas netas cobradas, los resultados por ejercicios, y el margen de solvencia. Adicionalmente, para indexar las primas mensuales se usaron los índices por inflación dados por el Banco Central de Venezuela

(organismo rector en materia bancaria en ese país).

Considerando los objetivos que se plantearon y dar respuesta a las preguntas de la investigación, se ha buscado medir el efecto que tiene el cambio de marca o denominación en las empresas del sector servicios, se consideró asimismo el uso de Datos de Panel, que según Mayorga y Muñoz (2000) es un modelo econométrico de datos que incluye una muestra de agentes económicos o de interés durante un periodo definido combinando la dimensión temporal y estructural. La técnica permite captar la heterogeneidad no observable por las limitaciones que presentan series de tiempo o cortes transversales.

Así mismo, las *pruebas de tamaño del efecto* o "Effect Size" permiten medir la fuerza de un fenómeno (Kelley y Preacher, 2012). En este caso, se analizó el efecto del cambio de marca por la empresa aseguradora y las primas totales (ventas). Es importante señalar que esta prueba no hace declaración sobre la relación de las variables en la población estudiada. Esta prueba se ha complementado con estadística inferencial, como los valores *p*.

Por otra parte, se aplicaron las pruebas estadísticas de Kruskal-Wallis (Kruskal y Wallis, 1952), que son "un método no paramétrico para probar si un grupo de datos proviene de la misma población". Esta prueba no asume la normalidad de los datos. La misma prueba toma como hipótesis nula que los datos vienen de la misma distribución.

Finalmente, los datos son comprobados usando el T-Test (Student, 1908). Esta prueba permite aplicarla a poblaciones de distribución normal pero tamaño muestral reducido, utilizándose una estimación de la desviación típica en lugar del valor real. Este tipo de prueba es utilizada en análisis discriminante. Todas estas comparaciones son procesadas usando el programa de análisis estadístico visualización de resultados para su interpretación.

Según lo indicado anteriormente para la interpretación de los resultados de la prueba de *tamaño del efecto* (effect size)

se usan los rangos indicados por Cohen (1988), los cuales se señalan en la Tabla N° 1.

**Tabla N° 1. Tamaño de los efectos según rango**

Cohen d criterios	
Rango	Tamaño de efecto
d = 0,2	Pequeño
d = 0,5	Mediano
d = 0,8	Grande

Fuente: Elaborado a partir de Cohen (1988).

Por otra parte, Kruskal-Wallis (1952), señala, que los valores bajos de probabilidad asociados al valor estadístico inferior a 0,05 señalan un nivel de significancia que no cumple el número suficiente de ocasiones y en consecuencia se rechaza. Este valor puede variar a 0.01 y 0.0001 si se requiere mayor certeza en la prueba. Mientras que si la probabilidad asociada supera 0,05 ese valor, debe aceptarse.

## 7. Resultados y discusión

Analizando la comparación de las desviaciones estándares (Cuadro N° 1) de los dos grupos de estudio, previo al cambio de denominación (0) y posterior al cambio de denominación (1), el cambio de nombre según la prueba de *tamaño del efecto* (Effect Size), arroja un valor de 0.7930657, siguiendo lo definido por Cohen (1988), tal como se observa en el cuadro N.º 1. Este resultado refleja una incidencia media en las empresas que cambiaron de denominación, por lo que se puede deducir que las ventas de las primas mensuales de las empresas que cambiaron su denominación se vieron afectadas positivamente después de este fenómeno. En este caso el incremento de primas de las empresas que cambiaron de nombre fue provechosamente moderado.

**Cuadro N.º 1. Comparativa de tamaños del efecto y medias**

Tamaño del efecto sobre la base de comparación de medias.			
Grupos de observación			
Observación antes del cambio = 0			65
Observación después del cambio = 1			184
Tamaño Efecto	Estimación	[ 95% Intervalo de Confiabilidad ]	
Cohen's d	.7930657	1.083619	.5009951
Hedges's g	.7906547	1.080325	.499472

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en el cuadro N° 2, la prueba de Kruskal-Wallis (1952), arroja un valor de 0,0001 de nivel de significancia, el cual se encuentra por debajo de lo establecido como límite de 0,05. Por consiguiente, se puede inferir que ambos grupos de observación previo y posterior al cambio de denominación son estadísticamente diferentes. Esto pudiera ser atribuido al número de eventos observados antes del cambio de denominación, puesto que no es proporcional al número de observaciones posteriores al cambio de denominación.

## Cuadro N.º 2. Test de igualdad de poblaciones

### Test de igualdad de las poblaciones de Kruskal-Wallis

Test de igualdad de las poblaciones de Kruskal-Wallis

Prima mensual ajustada por IPC

Observación pre post estimación	Observaciones	Sumatoria de rangos
0	65	3672.00
1	184	27453.00

chi-squared = 79.582 with 1 d.f.

Probabilidad = 0.0001

chi-squared with ties = 79.596 with 1 d.f.

Probabilidad = 0.0001

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los resultados antes planteados con respecto al evento del cambio de denominación se produjo una incidencia mediana, y por consiguiente, una moderada fluctuación en las ventas netas de las primas mensuales tal como se muestra en el Gráfico 1.

En función de los análisis ejecutados anteriormente, la hipótesis central fue rechazada, y por ende, los resultados apoyaron más la idea de que estos cambios de denominación buscaban mejoras en la percepción de las empresas por parte de los clientes.

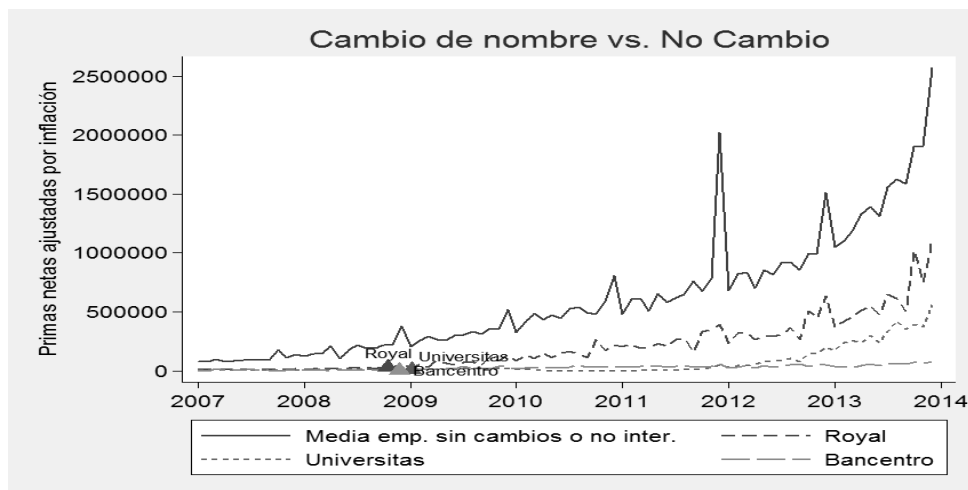


Gráfico N.º 1. Comparativa de primas netas. Fuente: Elaboración propia.

El tamaño del efecto por el cambio de marca en comparación a aquellas empresas que no realizaron ningún cambio, a nuestro parecer, presenta cierto grado de evidencia que contradice los postulados indicados por Robson (2015). En estos se consideran que por ciertas características de los seguros en sí mismas, no debería haber grandes efectos sobre la conducta de compra del consumidor como consecuencia de cambios en las marcas. En todo caso, la presente investigación arroja resultados que apoyan cuantitativamente algunos hallazgos señalados por Carreño (2010). En la investigación de Carreño, éste señala un cambio positivo en las percepciones de los clientes por el mejoramiento de algunos elementos de la marca en una empresa financiera en el mismo mercado utilizado como contexto en este trabajo.

Por otra parte, el presente artículo también contradice en parte los resultados de la investigación de M'Sallem, Mzoughi, y Bouhleb (2009). Según estos últimos, los clientes son indiferentes al cambio de marca en una organización financiera (Banca). Sin embargo, nuestra investigación sostiene ideas contrarias a los casos señalados por Muzellec y Lambkin (2006) en los cuales algunas empresas sufren efectos negativos por cambios de marca.

El hecho de ser de nivel medio el *tamaño del efecto* por cambio de marca, supone una posición de aceptación parcial de la hipótesis central del presente estudio. Por otra parte, visto en detalle el gráfico 1, se puede apreciar que dos de los casos tuvieron tendencias similares en sus primas, que fue algo más estático en uno de ellos. En consecuencia, se percibe una inclinación a pensar que en los casos con tendencia al alza en sus primas, el cambio de marca va acompañado de otros procesos más planificados en etapas (Daly y Moloney, 2004) u otras estrategias de acompañamiento que vayan más allá de un simple cambio de nombre o marca.

## 8. Conclusiones

El cambio de denominación o marca de una organización puede ser explicada por muchas razones, entre ellas: cambios en la visión de futuro, mejora de su percepción global, búsqueda de otras audiencias o mercados, seguidismo de prácticas de otros en el mismo sector e inclusión de valores organizacionales (Muzellec, 2006). La presente investigación, más allá de indicar las razones por las cuales las organizaciones cambian de nombre, trata de explicar qué efectos tienen estos cambios sobre las medidas financieras, como lo son, los resultados de las ventas. Además, este artículo da una posición relacionada al sector servicios, pero únicamente en seguros.

Nuestro estudio indica que el efecto de estos cambios es de nivel medio, y por ende hay una medida de las consecuencias. Se puede afirmar que los argumentos teóricos iniciales relacionados a los cambios de marcas en servicios financieros (en los que se indica que los clientes son algo indiferentes a estos) no son apoyados en nuestro análisis.

Asimismo, no se quiere ser radical en los hallazgos. En realidad, se entiende que el presente artículo muestra interesantes evidencias para futuros estudios, pero también indica algunas limitaciones. Se puede sugerir que obtener más datos (primas) de las empresas estudiadas anteriores al hecho del cambio de marca debe alterar los resultados, haciendo las observaciones previas y posteriores al evento más homogéneas. En segundo lugar, sería interesante estudiar otras estrategias de mercadeo usadas simultáneamente al cambio de nombre por las organizaciones estudiadas, para medir en qué proporción estas otras estrategias afectan las primas.

De igual manera, esta investigación tiene múltiples implicaciones, tanto para los practicantes y para los académicos. En el caso de los alcances para los practicantes; primero, da evidencias

científicas en relación con los cambios de nombre y con cómo pueden afectar las ventas de una organización, por lo que se considera que cuando haya estrategias de este tipo cuestionadas, estas evidencias pueden dar apoyo a decisiones en estas áreas. Los profesionales que consideren ejecutar cambios de marca en sus organizaciones deben también reflexionar sobre otras estrategias a usar simultáneamente para tener efectos superiores. Los practicantes del *marketing* deben entender que cada sector puede tener diferentes condiciones vinculadas al cambio de un nombre, por lo que repetir estrategias que pueden ser positivas en un sector, no necesariamente lo serán en otro.

Así, desde una perspectiva académica, este artículo añade más

contradicción en relación con si los cambios de denominación o marca por parte de las empresas de servicio son o no percibidos por los clientes. Aunque nuestros resultados indican un efecto, por ser este de carácter medio, no se puede ser sutiles en nuestra posición. Esta investigación también abre posibles vías para considerar que en el sector servicios la marca corporativa es mucho más notoria que marcas de portafolio de una empresa de servicios.

Consecuentemente, más investigaciones en relación con los efectos de los cambios de denominación o marcas sobre medidas financieras son altamente sugeridos. Más aún, incluyendo además múltiples sectores y, probablemente, diferentes mercados geográficos.

## 9. Referencias

- Balmer, J. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1)
- Balmer, J., Harris, F., y de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Balmer, J., McDonald, M., de Chernatony, L., y Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands-moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 335-352.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bessom, R. M., y Jackson Jr., D. W. (1975). Service retailing: A strategic marketing approach. *Journal of Retailing*, 51(2), 75.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., y Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, , 83-99.
- Briceño, A. (2013). Los seguros son uno de los negocios más consolidados en Venezuela. Retrieved from <http://www.elmundo.com.ve/noticias/negocios/empresas/los-seguros-son-uno-de-los-negocios-mas-consolidacion.aspx>
- Brophy, R. (2015). A collection of insurance brands: The story of RSA in Ireland. *Cogent Business y Management*, 2(1), 1067567.
- Carreño, F. (2010). *Auditoria de imagen al banco mercantil con relación a su cambio de identidad corporativa*. (Unpublished Bachelor in Communications). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavior science. *Lawrence Erlbaum Association*,
- Daly, A., y Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30.
- Delgado-Ballester, E. (2004). Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 573-592.

- Edgett, S., y Parkinson, S. (1993). *Marketing for service industries-A review*. *Service Industries Journal*, 13(3), 19-39.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.
- Genetay, N., y Molyneux, P. (2016). *Bancassurance* Springer.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41. doi:10.1108/EUM0000000004859
- Hall, S., Beaverstock, J., Faulconbridge, J., y Hewitson, A. (2009). Exploring cultural economies of internationalization: The role of 'iconic individuals' and 'brand leaders' in the globalization of headhunting. *Global Networks*, 9(3), 399-419.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., y Bjerre, M. (2008). *Brand management: Research, theory and practice* Routledge.
- Hsu, K. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in taiwan. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 189-201.
- Kapferer, J. (1992). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity* (1st ed.). NA: Kogan Page, 1992.
- Kelley, K., y Preacher, K. J. (2012). On effect size. *Psychological Methods*, 17(2), 137.
- Kotler, P. (1982). *Marketing for nonprofit organizations*.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* pearson education.
- Kruskal, W. H., y Wallis, W. A. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583-621.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2011). *Essentials of marketing* Cengage Learning.
- Lau, G. T., y Lee, S. H. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341-370.
- M'Sallem, W., Mzoughi, N., y Bouhlel, O. (2009). Customers' evaluations after a bank renaming: Effects of brand name change on brand personality, brand attitudes and customers' satisfaction. *Innovative Marketing*, 5(3), 58-65.
- Marquardt, A. J., Golicic, S. L., y Davis, D. F. (2011). B2B services branding in the logistics services industry. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 47-57.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayorga, M., y Muñoz, E. (2000). *La técnica de datos de panel una guía para su uso e interpretación*. Costa Rica,
- Minkiewicz, J., Evans, J., Bridson, K., y Mavondo, F. (2011). Corporate image in the leisure services sector. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 190-201.
- Montoya, U. (1986). *Derecho comercial, tomo II* (NA ed.). Lima: Cultural Cuzco S.A.
- Moorathi, Y. (2002). An approach to branding services. *Journal of Services Marketing*, 16(3), 259-274.
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, , 20-38.
- Muzellec, L. (2006). What is in a name change? re-joycing corporate names to create corporate brands. *Corporate Reputation Review*, 8(4), 305-316.
- Muzellec, L., y Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.
- O'Loughlin, D., Szmigin, I., y Turnbull, P. (2004). Branding and relationships: Customer and supplier perspectives. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(3), 218-230.
- Parella, S., y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel,

- Paz, M. L. (2013). Intervención a las empresas aseguradoras por contravención al artículo 115 de la constitución de la república bolivariana de venezuela (1999)//intervention by insurance companies infringement of article 115 of the constitution of the republic of... *Comercium Et Tributum*, 12(1), 22-36.
- Penrose, E. T., y Pitelis, C. (2002). *The growth of the firm: The legacy of edith penrose* Oxford University Press on Demand.
- Petruzzellis, L., Romanazzi, S., y Tassiello, V. (2011). Branding relationships in financial services: Paradigm shift in mediterranean countries. *Journal of Brand Management*, 18(4-5), 312-328.
- Pleger Bebko, C. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 9-26.
- Porter, M. E. (Ed.). (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. 1985 (1st ed.). New York: FreePress.
- Robson, J. (2015). General insurance marketing: A review and future research agenda. *Journal of Financial Services Marketing*, 20(4), 282-291.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., y Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Student. (1908). The probable error of a mean. *Biometrika*, , 1-25.
- Superintendencia de Seguros. (2016). Antecedentes históricos. Retrieved from <http://web.archive.org/web/20090927210233/http://www.sudeseq.gov.ve/misi.php>
- The Editors of Encyclopædia Britannica. (1998). Exchange control. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/exchange-control>
- The Venezuelan-American Chamber of Commerce and Industry. (2007). Bancaseguros dicta la pauta en venezuela. Retrieved from <http://web.archive.org/web/20070718021307/http://www.bvonline.com.ve/276/fashion.html>
- Warlop, L., Ratneshwar, S., y Van Osselaer, S. M. (2005). Distinctive brand cues and memory for product consumption experiences. *International Journal of Research in Marketing*, 22(1), 27-44.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.



## CADENA DE VALOR LOGÍSTICA EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL, ESTADO TÁCHIRA, VENEZUELA

### REPORTE DE ESTUDIO EMPÍRICO

#### RESUMEN

El objetivo del presente artículo es mostrar una propuesta para la incorporación del enfoque de valor en la gestión logística de las PYMES manufactureras del municipio San Cristóbal del estado Táchira, a partir de lo que se denota como gerencia estratégica de la cadena de valor. Se parte de la existencia de una concepción abstracta de los elementos de la cadena, los cuales, al no ser concretos como elementos direccionadores de la gerencia, afectan la productividad de la cadena y los resultados generales del sistema organizacional. Se desarrolló una investigación cuantitativa, con diseño de campo y nivel descriptivo, apoyada en una encuesta aplicada en una muestra de 97 PYMES de 16 rubros de producción. Se diagnosticó la práctica de la gestión logística, encontrándose debilidades que orientan la necesidad de diseño de la cadena de valor, iniciando en un proceso de concientización gerencial, hasta la inclusión de evidencias concretas de eficiencia, efectividad, y eficacia del sistema en el marco de la gerencia del valor. Más que acciones logísticas atadas a procesos de abastecimiento, producción y distribución, se requiere que la logística se convierta en un proceso estratégico transversal a la gestión interna. Se concluye que las PYMES estudiadas poseen importantes fortalezas, las cuales respaldan la sostenibilidad de la gerencia estratégica de la cadena de valor bajo el enfoque filosófico propuesto.

**Palabras Clave:** Gerencia de operaciones, estrategia,

**Delia Alejandra Madriz-Rodríguez\*** <sup>17</sup>  
Decanato de Investigación  
Universidad Nacional Experimental  
del Táchira (UNET).  
San Cristóbal, estado Táchira  
Venezuela.  
[dmadriz@unet.edu.ve](mailto:dmadriz@unet.edu.ve)  
<https://orcid.org/0000-0001-8573-0974>

**Recibido:** 06-02-2018

**Revisado:** 13-06-2018

**Aceptado:** 14-09-2018

**Publicación on-line (e -prints):** 26-02-2019

**LOGISTIC VALUE CHAIN IN MANUFACTURING  
SMES OF SAN CRISTÓBAL MUNICIPALITY,  
TÁCHIRA, VENEZUELA**

#### ABSTRACT

*The objective of this article is to show a proposal for the incorporation of the value in the logistics management of manufacturing SMEs in the municipality of San Cristóbal, Táchira, based on what is denoted as strategic management of the value chain. It starts from the existence of an abstract conception of the elements of the chain, which, since they are not concrete as steering elements of management, affect the chain's productivity and the general results of the organizational system. A quantitative research was developed, with field design and descriptive level, supported by a survey applied to a sample of 97 SMEs from 16 production areas. The practice of logistics management was diagnosed, finding weaknesses that guide the need to design the value chain, starting with a process of general awareness, until the inclusion of concrete evidence of efficiency, effectiveness and effectiveness of the system within the framework of the value management. Rather than logistic actions tied to supply, production and distribution processes, logistics must become a strategic process that is transversal to internal management. It is concluded that the SMEs studied have important strengths which support the sustainability of the strategic management of the value chain under the proposed philosophical approach.*

**Keywords:** operations management, strategy, productivity, supply, transformation, distribution.

\* <sup>17</sup> Ingeniero Industrial, Magíster en Ingeniería Industrial, Doctora en Educación. Personal Académico de Investigación de la Universidad Nacional Experimental Del Táchira, Venezuela, en la categoría Asociado a Dedicación Exclusiva. Responsable del Programa de Investigación Calidad y Productividad Organizacional. Líneas de Investigación Gerencia y Procesos de Investigación. Especialidad docente en Productividad, Gerencia y Procesos Investigativos.

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Madriz-Rodríguez, D. (2019). Cadena de valor logística en las Pymes manufactureras del Municipio San Cristóbal, estado Táchira, Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 244-266. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

## 1. Introducción

La gestión de los procesos logísticos está dirigida a dar respuesta a las necesidades y expectativas de los elementos de la cadena de valor de las empresas: proveedores, procesos internos, clientes y entorno, garantizando el flujo de los procesos de producción y prestación de los servicios, hasta la entrega y el servicio postventa. Serra (2005), define a la logística como un proceso que incluye todas las actividades que tienen un impacto en hacer que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes cuándo y dónde deseen adquirirlos; se traduce en los subprocesos de aprovisionamiento, producción y distribución, en los que se encuentra implicado el almacenamiento y el transporte. Según Anaya (2007), el deber ser de las empresas es asumir la logística como una estrategia de diferenciación, donde el proveedor, el fabricante, el distribuidor y el consumidor estén integrados creando alianzas estratégicas, compartiendo planes, experiencia e información. Con ello se propende a la disminución de los errores en la gestión de los inventarios, a la optimización en el almacenamiento, el acortamiento de los tiempos de entrega y la oportunidad en los tiempos de aprovisionamiento.

Debe destacarse la relevancia gerencial de la cadena de valor en función de su cimiento en la filosofía organizacional, ya que la misma, aunque contempla los elementos operativos de la cadena de suministros, conocida originariamente en inglés como Supply Chain, va más allá de la inclusión y gerencia estratégica de todos los elementos que conducen a salidas satisfactorias del sistema. Para el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2016), la concepción de la cadena de suministros implica que todos los proveedores de bienes y servicios, y el conjunto de clientes están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados al igual que por los intercambios materiales e informáticos en el

proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final; es ello lo que sustenta la necesidad de incorporación de la Gestión de la Cadena de Suministro (SCM) en las organizaciones.

Al respecto, la cadena de suministro es propia, particular, de cada tipo de negocio, y pudiera haber similitudes si se trata de empresas manufactureras, de servicio o de comercialización. Sin embargo, la cadena de valor tiene su génesis en el valor asociado al crecimiento empresarial en torno a la productividad y la competitividad, en lo cual, la cadena de suministros es un elemento de la logística que aporta a la gerencia del valor. Frente a la dinámica de los mercados y los factores socioeconómicos que afectan al tejido empresarial, es importante que las empresas dispongan de las herramientas necesarias para adaptarse. De allí que Carranza (2005) exponga que la logística en Latinoamérica ha llamado la atención de los empresarios, adoptándola como un elemento de gerencia empresarial, el cual favorece la administración de las operaciones de compra, almacenamiento y distribución, con base en el diseño de la cadena de valor.

Es conveniente analizar el sistema logístico integral a partir de la cadena de valor, cuyo análisis del valor de los productos y los procesos se basa en que no se puede aceptar al producto y sus partes como han sido propuestos, sino que consiste en encontrar la combinación de los parámetros: diseño, materiales, procesos y proveedores para alcanzar la función requerida al menor costo posible. Miquel *et al.* (2006) explican que el análisis de la logística, en estrecha vinculación con las técnicas de análisis de valor, permite un enfoque adecuado para superar ineficiencias. Insertar valor a los procesos deriva en un agregado a la calidad que se logra, sólo y únicamente, si se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Para Peres *et al.* (2002), las principales debilidades en torno a la logística que

enfrentan las empresas manufactureras latinoamericanas, son el desconocimiento de la importancia de la logística para el éxito de la gestión, la poca definición de los sistemas logísticos, la poca claridad sobre los elementos de la cadena de valor, y la no incorporación de la logística en la estrategia empresarial.

En consecuencia, en el desempeño se evidencia baja calidad de los productos y servicios, inventarios excesivos con ciclos largos de rotación, pronósticos inexactos, pobre atención con los proveedores y un deficiente servicio al cliente. En Venezuela, particularmente en el Estado Táchira, el estudio desarrollado por Márquez *et al.* (2012), en el contexto de las PYMEs manufactureras con base en la Norma Covenin 1980-89, reveló áreas de la gestión logística afectadas como la distribución en planta, el almacenamiento y manejo de materiales, suministros y el área de planificación, programación y control de la producción. La evaluación de las mismas con el referente de la Norma, arrojó un porcentaje promedio de cumplimiento de 53,1%, el cual orienta a la existencia de una situación "Deficiente" en los elementos logísticos.

En líneas generales, se percibe la presencia de lo que puede denotarse como un problema de gestión empresarial enfatizado en la concepción y dinámica de los procesos logísticos, al ser explícitos los fundamentos que marcan la brecha entre las condiciones ideales de estos procesos en las empresas manufactureras, y los síntomas que reflejan debilidades en los mismos. A tal efecto, si se requiere en términos teóricos y prácticos que la logística de las empresas se rija por procesos formales, en los que se evidencie eficiencia, efectividad y eficacia, con orientación a la productividad y la competitividad, enmarcado todo en el enfoque de la cadena de valor logística; se pone en evidencia que de tales requerimientos adolecen en gran medida las PYMEs manufactureras del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, razón por la

cual se plantea una oportunidad investigativa.

De allí que, a fin de elevar las capacidades en la gestión logística de estas empresas, se propone insertar el enfoque logístico en los procesos con fundamento en el desarrollo de la gerencia estratégica de la cadena de valor. Para ello, se desarrolló un estudio de casos aplicado por la autora en las PYMEs manufactureras del municipio San Cristóbal del estado Táchira, entre septiembre 2015 y septiembre 2016, como parte de la actividad de investigación en la línea Gerencia Empresarial del Programa Calidad y Productividad Organizacional de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela, bajo el N° de proyecto 01-042-2015, avalado por el Decanato de Investigación. Las pretensiones investigativas de la autora, conllevan al planteamiento de preguntas de investigación entre las que destacan ¿cuál es el estado concreto de los elementos de la gestión logística en estas empresas?, ¿cuáles son los elementos clave que agregan valor a la gestión logística según la naturaleza del negocio de estas empresas?, y finalmente, ¿cómo debería estar diseñada una cadena de valor logística, que dé respuesta a las necesidades de evolución empresarial detectadas?

Por ello, se planteó un estudio con el objetivo general de proponer un enfoque de valor para la gestión de la logística, siendo los objetivos específicos (a) el diagnóstico de los elementos de la gestión logística en las empresas seleccionadas, (b) la determinación de elementos clave que agregan valor a la gestión logística según la naturaleza del negocio de estas empresas, y (c) el establecimiento de la naturaleza, estructura y dinámica de la cadena de valor. Con el enfoque de valor propuesto, se pretende coadyuvar con la gerencia de estas empresas a clarificar la cadena de valor sobre la cual basar su gestión logística, y a establecer sus procesos logísticos en función de la realidad de sus propios negocios, gerenciando estratégicamente el impacto de los factores externos en los

procesos productivos. Por tanto, se trata de una propuesta de concientización organizacional y de desarrollo de capacidades para el diseño e incorporación de la cadena de valor, la cual sea extensible a otras empresas manufactureras de cualquier sector económico y contexto geográfico.

## 2. Metodología

Se desarrolló una investigación bajo el paradigma cuantitativo, con diseño de campo y nivel descriptivo, en la cual la propuesta se fundamenta en el resultado del diagnóstico de los procesos logísticos directamente en las empresas seleccionadas, a partir del cual se establecen los factores clave de la gestión logística y, se diseña el enfoque estratégico de la cadena de valor. Arias (2006), expone que la investigación cuantitativa permite la

medición, a fin de reproducir numéricamente las relaciones que se dan entre los fenómenos. Por su parte, con la investigación de campo se pueden explorar, describir o interpretar las realidades, para dar fundamentación a la búsqueda de soluciones efectivas. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

El proceso investigativo se llevó a cabo en una muestra de 97 PYMEs manufactureras de los 16 rubros de producción que hacen vida en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, utilizando para el cálculo el muestreo estratificado por afijación proporcional para la inclusión de todos los rubros de producción existentes, obteniéndose los resultados mostrados en el Cuadro N° 1.

**Cuadro N° 1. Resultados del proceso de muestreo para la selección de las PYMEs contexto de estudio**

Rubro de producción	Cantidad de Empresas	% población	% muestra	Muestra
Alimentos y bebidas	35	25,36	24,60	25
Productos en metal	17	12,32	11,95	12
Productos no metálicos	12	8,70	8,43	9
Artículos de madera	11	7,97	7,73	8
Muebles	10	7,25	7,03	7
Productos textiles	9	6,52	6,33	6
Prendas de vestir	9	6,52	6,33	6
Edición e impresión	7	5,07	4,92	5
Calzado y artículos de cuero	6	4,35	4,22	4
Productos del tabaco	4	2,90	2,81	3
Productos de caucho y plástico	3	2,17	2,11	2
Máquinas y equipos	3	2,17	2,11	2
Productos minerales	3	2,17	2,11	2
Reciclamiento	3	2,17	2,11	2
Productos químicos	3	2,17	2,11	2
Productos de papel	3	2,17	2,11	2
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100,00</b>	<b>97</b>	<b>97</b>

Fuente: Elaboración propia .

Cabe destacar que el municipio San Cristóbal es el municipio capital, en el cual se concentra el 28,02% de las 493 PYMEs manufactureras distribuidas en los restantes 28 municipios del estado. A tal efecto, se define a las PYMEs con base en el número de empleados (entre 6 y 50), con base en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008).

La muestra se calculó sobre la base de una población de 138 PYMEs existentes para 2015 en el municipio según la data del Instituto Nacional de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI, 2015). Para el cálculo inicial de la muestra se utilizó muestreo probabilístico para poblaciones finitas con base en la fórmula planteada por Rodríguez (2008), representada por  $n = (Z^2 * p * q * N) / [E^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)]$ . Los parámetros fueron Z de 1,96 para un nivel de confianza de 95%; p de 0,30 asumiéndolo como la probabilidad de cumplimiento de los elementos de la cadena de valor en los procesos logísticos; q de 0,70; un error E de 5%; y un N de 138. Se obtuvo un número de  $96,87 \approx 97$  empresas.

Es importante clarificar la denominación y el valor asumido para el parámetro "p", respecto a lo cual se tomó como la situación real que origina el problema percibido y que diera cabida a la investigación, precisando que el incumplimiento de los aspectos generales en torno a los elementos clave de la gestión logística anteriormente descritos, son causales de falencias en los procesos logísticos de las empresas estudiadas. Por su parte, el valor 0,3 se determinó a partir de los resultados del estudio desarrollado por Márquez *et al.* (2012), el cual arrojó un porcentaje promedio de cumplimiento de los aspectos de la gestión logística definidos por la Norma Covenin 1980-89, de 53,1%, sobre la base de una población de 172 empresas, pudiéndose calcular, entonces, un valor relativo de 30%, siendo la muestra del presente estudio 97 empresas. Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta, con apoyo en un

cuestionario aplicado a los dueños o administradores de las PYMEs seleccionadas.

Arias (2006), señala que la técnica de la encuesta permite conocer el estado de las variables que describen un fenómeno, con base en preguntas formuladas de tal manera que den cumplimiento a los objetivos planteados por el investigador. Asimismo, el cuestionario provee la oportunidad de plantear preguntas ordenadas y lógicas, destinadas a obtener información objetiva de una determinada muestra. Dicho instrumento contó con un total de 38 ítems, los cuales dieron respuesta a 36 indicadores del sistema de variables, en el cual la variable central se constituyó en los elementos de la cadena de valor, en torno a la gerencia logística, considerándose como dimensiones la administración de la logística y la operatividad de los procesos logísticos. En cuanto a la administración de la logística, se estudiaron las sub-dimensiones planificación, organización, dirección y control de la logística; para la dimensión operatividad de los procesos logísticos, se analizaron las sub-dimensiones aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y entrega.

Al respecto, en el Cuadro N° 2, se muestra la estructura de variables, dimensiones e indicadores utilizada para el presente estudio, organizada por la autora a partir de la revisión de los referentes teóricos y antecedentes disponibles. Los datos obtenidos fueron tabulados, cuantificados, interpretados y discutidos con fundamento en los aportes teóricos y antecedentes de referencia, mostrándose para este artículo los resultados más destacados. Las conclusiones se orientan al estado de los procesos logísticos, y a contribuciones para el mejoramiento de las debilidades detectadas. Tomando en cuenta la logística como tópico y la empresa manufacturera como contexto, se asumieron las aportaciones de Porter (2000), quien indica diferenciaciones de la cadena de valor logística sólo en el caso de que se trate de empresas de servicio, en virtud de la incorporación de la información y el

contacto directo con el cliente, como eslabones fundamentales de la cadena.

De allí que no se hicieran diferenciaciones (clasificaciones particulares) de los resultados obtenidos en función de los rubros de producción disponibles respecto a la muestra, aunque sí se incorporaron, en cuanto a las particularidades de gestión de

algunos rubros en los casos en los que resultó necesario y se consideró relevante. Al respecto, la tendencia en los resultados cuantitativos encontrados, da fe de la similitud que poseen las empresas estudiadas en cuanto su estilo de gerencia logística, y de concepción y manejo de la cadena de valor.

**Cuadro N° 2. Estructura de variables para el análisis de la cadena de valor**

Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	
Administración de la logística	Planificación	Reconocimiento de la logística en los procesos productivos	
		Reconocimiento y gestión de la cadena de valor	
		Reconocimiento y gestión de la cadena de suministros	
		Importancia dada a la cadena de suministros	
		Nivel de relación con proveedores	
		Análisis de costos y precios	
		Análisis de inventarios	
		Planificación de la producción	
		Desarrollo de planes logísticos formales	
		Existencia de sistemas formales de información	
	Apoyo tecnológico para la gerencia logística		
	Organización	Diseño de una estructura para el manejo de la logística	
		Definición de funciones, responsabilidades y procedimientos logísticos	
	Dirección	Designación de líderes para la gestión logística	
		Toma de decisiones gerenciales en torno a la gestión logística	
	Control	Manejo de indicadores referidos al tiempo, la calidad, los costos y los resultados de los procesos logísticos	
		Acciones de mejoramiento de los procesos logísticos	
	Operatividad de los procesos logísticos	Aprovisionamiento	Desarrollo de estudios de proyección de la demanda
			Existencia de sistemas para el procesamiento de pedidos
Establecimiento de criterios para la selección de proveedores			
Estudio del tiempo de reaprovisionamiento			
Existencia de mecanismos formales para el manejo de la información			
Estandarización del proceso de abastecimiento			
Almacenamiento		Mecanismos de control del abastecimiento	
		Establecimiento de criterios de gestión de los almacenes	
		Adecuación de almacenes de productos terminados y en proceso	
		Análisis del flujo de productos y de materias primas	
		Establecimiento de alternativas de transporte para el manejo de materiales	
Distribución y Entrega		Manejo de criterios para la gestión de los inventarios	
		Existencia de sistemas de control de inventarios	
		Análisis de los requerimientos del cliente	
		Establecimiento de criterios de selección de vendedores	
			Análisis de la calidad del servicio
			Existencia de sistemas de procesamiento de pedidos
			Establecimiento de criterios para seleccionar las rutas de distribución

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Resultados y discusión

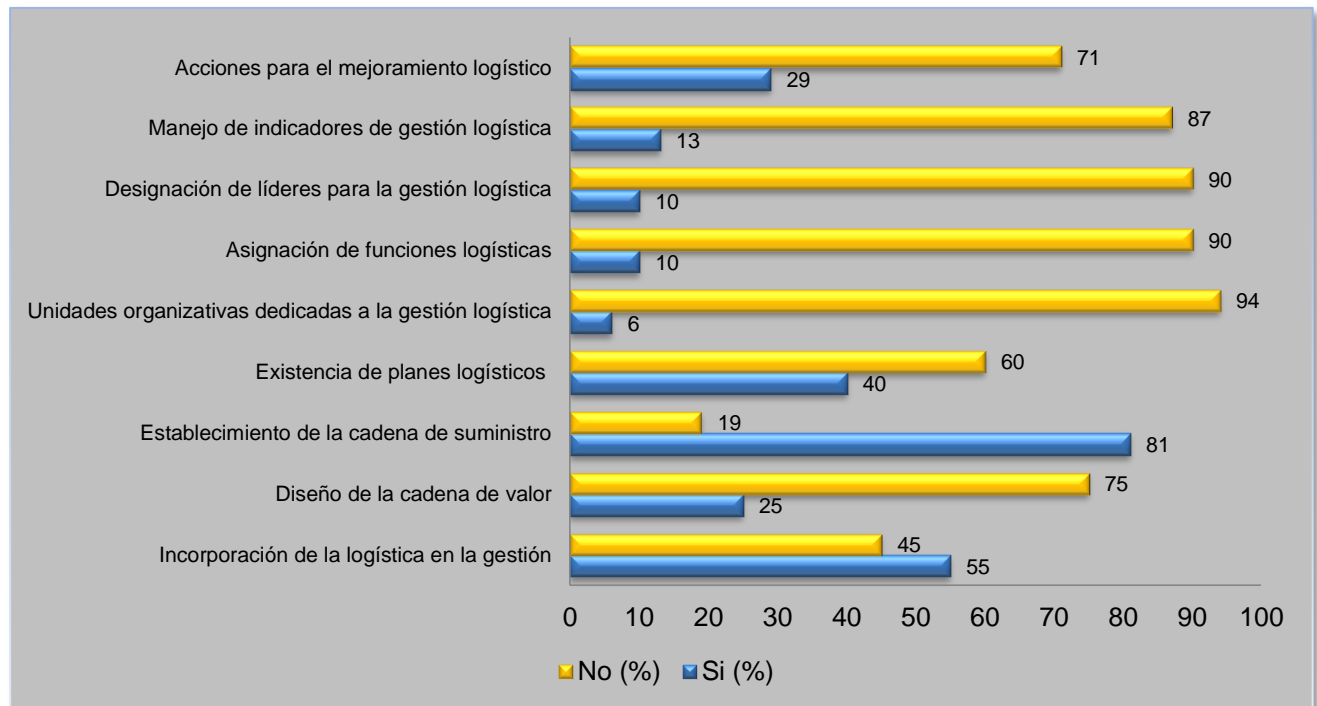
A continuación se muestran los resultados obtenidos, en función del análisis de los elementos de la gestión logística y de la operatividad de los procesos logísticos.

#### 3.1. Diagnóstico de los elementos de la gestión logística

##### 3.1.1. Administración de la logística

Para esta dimensión, se estudiaron las sub-dimensiones planificación, organización, dirección y control de la logística, encontrándose los resultados cuantitativos mostrados en el Gráfico N°1. En torno a la sub-dimensión *planificación de la logística*, se conoció que en el 55% de las PYMEs estudiadas los dueños de estas empresas reconocen a la logística en sus procesos productivos, aunque en el 75% de los casos

no se posee un diseño representativo de una cadena de valor, lo cual evidencia la formalidad de la cultura operativa logística de estas empresas. Al indagar al respecto, se encontró que el término acuñado como "cadena de valor", no forma parte del léxico de los empresarios encuestados; no obstante, estos empresarios reconocen los elementos que aportan valor a las operaciones, pero sólo con orientación económica reflejada en la rentabilidad. Asimismo, manejan someramente el término "cadena de suministros", y reconocen los elementos básicos de los procesos logísticos, siendo clave la importancia que se da a los proveedores y a la distribución, como factores fundamentales de este tipo de negocios.



**Gráfico N° 1. Resultados del diagnóstico de los procesos de administración de la logística.** Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, Ablan y Méndez (2009), exponen que la informalidad en el manejo de los elementos de la logística por parte de

los empresarios nacionales, ocasiona problemas de planificación de la producción en cuanto al abastecimiento, la

calidad y disponibilidad de las materias primas, más aún cuando estas empresas se desenvuelven en contextos de escasez (Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria, Venancham, 2016). Se encontró que el 81% de los empresarios encuestados, tiene claridad en cuanto al establecimiento de la cadena de suministros, destacando en su discurso la relación con los proveedores, el análisis de costos, la planificación de la producción, entre otros. Los empresarios reconocen la importancia de la cadena de suministros, lo cual les ha permitido impactar positivamente en el crecimiento de las empresa en el mercado y reducir sus costos, siendo estos elementos fundamentales en la sostenibilidad de las empresas en Venezuela y en Latinoamérica (Peres *et al.*, 2002).

A pesar de ello, se encontró que sólo en el 40% de las PYMEs estudiadas se desarrollan planes logísticos formales, los cuales incluyen el análisis de los proveedores, costos y precios; las necesidades de compra en función de la planificación de la producción; la revisión de inventarios; el análisis de la demanda, entre otros. La planificación se ve desfavorecida, ya que en el 86% de las PYMEs estudiadas no existen sistemas formales de información, lo cual dificulta la fluidez de la misma. Dicha debilidad recae especialmente en el poco uso de registro de datos y las pocas tecnologías de información que se manejan, ambos factores fundamentales según Miquel *et al.* (2006), en el caso de las empresas que al perseguir objetivos de crecimiento en rentabilidad, deben concebir como punto de apalancamiento el manejo eficiente de la información del contexto interno y externo a la organización.

En torno a la sub-dimensión *organización de la logística*, se pone de manifiesto que este aspecto es una gran debilidad para las PYMEs contexto de estudio, encontrándose que sólo en el 6% de las PYMEs se ha diseñado una estructura para el manejo de la logística, aunque se trata más de una estructura inserta en los departamentos de producción. Aunque Carranza (2005),

explica que la generalidad de las empresas en Latinoamérica no incorporan a la logística como unidad funcional sino que se desarrollan tareas asociadas a la misma. Igualmente, el autor destaca el hecho de que la informalidad estructural en las funciones logísticas, merma la posibilidad de que se logren los objetivos en materia de gestión de los elementos de la cadena de valor, ya que se enfrentan debilidades en la definición de funciones, responsabilidades y procedimientos.

En cuanto a la asignación de funciones logísticas, se determinó que en el 90% de los casos no se cuenta con asignación de las mismas; no obstante, se conoció adicionalmente a través del instrumento la siguiente proporción de participación de los cargos en funciones logísticas: 100% para el caso de los gerentes, administradores o dueños; 86,20% para el caso de los jefes de compra; y 60,34% para el caso de los contadores, quienes se encargan de la revisión de la estructura de costos y precios. En el marco de la sub-dimensión *dirección de la logística*, se encontró que la designación de líderes para la gestión logística es un aspecto carente en el 90% de las PYMEs estudiadas, lo cual respalda que sólo el 42% de los empresarios manifestara que se toman decisiones en torno a la logística, tales como cantidades a producir, compras a proveedores, canales de distribución, posibilidades de almacenamiento, manejo de inventarios, entre otros elementos de la cadena de valor y la cadena de suministros, los cuales deberían manejarse en función de un proceso logístico integrado y no como actividades aisladas de la organización, orientadas a los procesos productivos.

Porter (2000) y Fresno (2001), asocian el liderazgo al éxito, pero refiriendo a un liderazgo no aleatorio basado en el conocimiento formal de los procesos de trabajo y de los objetivos de desarrollo de la organización. Por esta razón, los resultados vislumbran una debilidad gerencial en la administración de la logística en las empresas contexto de estudio. Finalmente,



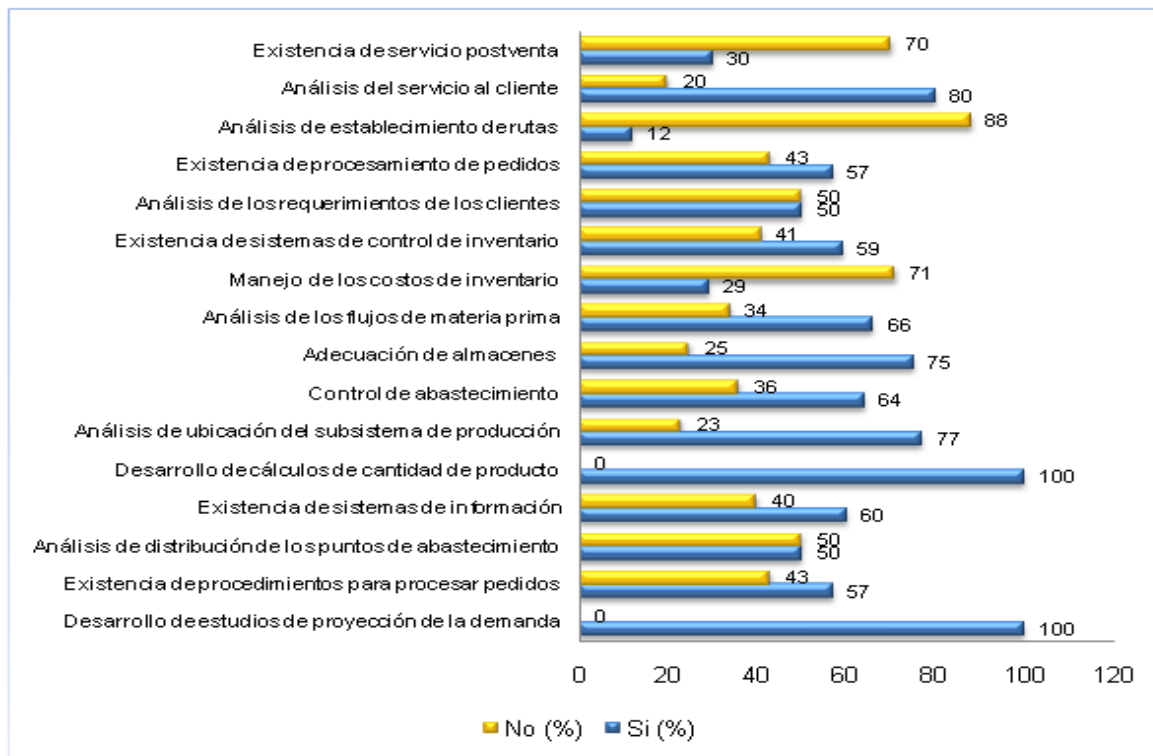
al estudiar la sub-dimensión *control de la logística*, se determinó que en el 87% de las PYMEs estudiadas no se manejan indicadores referidos al tiempo, la calidad, los costos y los resultados de los procesos logísticos en la empresa. En el restante 13%, a pesar de que se manifestó no manejar indicadores formales para estas variables, los empresarios, especialmente los más conocedores del negocio, establecen tiempos aproximados en cada uno de sus procesos, así como parámetros de calidad que deberían cumplirse.

Para Beltrán *et al.* (2002), la carencia de medidas de los resultados para la toma de decisiones en el marco de la logística, dirige a las empresas a entornos de incertidumbre

y al desaprovechamiento de oportunidades de mejora del abastecimiento, la producción y la distribución, impactando negativamente el desarrollo de ventajas competitivas y comparativas. Las debilidades en la medición respaldan que en el 71% de las empresas estudiadas no se llevan a cabo acciones de mejoramiento de los procesos logísticos, lo cual poco contribuye al mejoramiento de la productividad y la competitividad.

### 3.1.2. Operatividad de los procesos logísticos

En esta dimensión se estudiaron las sub-dimensiones aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y entrega, encontrándose los resultados del Gráfico N° 2.



**Gráfico N° 2. Resultados del diagnóstico de la operatividad de los procesos logísticos.** Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, se puso de manifiesto que el tiempo de reaprovisionamiento y la puntualidad en la entrega son los aspectos preponderantes en la selección de los proveedores para el 62% de los empresarios

encuestados, y que en el 50% de las PYMEs estudiadas no se tiene una distribución geográfica de los puntos de abastecimiento. Adicionalmente, se conoció que en el 60% de las empresas contexto de estudio existen

sistemas de información, los cuales en su mayoría están conformados por información escrita, aunque informal por no estar basada en procedimientos, formatos, registros o cualquier otro mecanismo que permita la estandarización del proceso de abastecimiento. También se determinó que en el 100% de estas empresas se desarrollan cálculos de la cantidad de productos requeridos y que el 64% posee mecanismos de control del abastecimiento, lo cual es un elemento de eficiencia logística clave en los sistemas de producción manufactureros.

Como lo plantean Bastardo *et al.* (2012), el análisis de los puntos de abastecimiento es una de las debilidades clave de entrada a los procesos de producción en economías de escasez en las que se debe poseer un control casi exacto de las posibilidades de procura, además de una flexibilidad tal que permita al empresario acceder a oportunidades emergentes para garantizar el abastecimiento de materias primas e insumos, todo ello sustentado en políticas eficaces de costos. Para la sub-dimensión *almacenamiento*, se encontró respecto a los criterios de gestión de los almacenes, que en el 36% de las empresas estudiadas la ubicación de los almacenes es el aspecto más relevante, seguido por la identificación del almacén (30%) y el tamaño del almacén (25%), lo cual coincide con las apreciaciones de Anaya (2007), en tanto la relevancia que posee la ubicación estratégica de los almacenes en la eficacia de los procesos de producción en manufactura.

Al analizar la adecuación de almacenes de productos terminados y en proceso, se encontró que en el 75% de las PYMEs estudiadas existen estos almacenes, y que en el 73% se maneja el embalaje primario en almacén (contacto directo con la mercancía del proveedor), cobrando importancia el tipo de almacenaje y el flujo de los productos en los almacenes y en la infraestructura. Aunado a ello, se encuentra el elemento referido a los flujos de materia prima, encontrándose que en el 66% de estas empresas, se analizan estos flujos. En tanto las alternativas de transporte para el

manejo de materiales, se tiene como prioridad el uso de vehículos por el 49% de las empresas estudiadas y el 37% el uso de grúas, aunque según Venancham (2016), la gestión de los medios de transporte ha sufrido cambios en las empresas venezolanas, optando por la contratación, en virtud de los altos costos de mantenimiento y la escasez de repuestos y partes automotoras.

Como último aspecto del almacenamiento surge la gestión de los inventarios, teniéndose que en el 71% de las PYMEs estudiadas no se manejan los costos de inventario, considerado teóricamente una debilidad organizacional en opinión de García (2003), en tanto es común desestimar el impacto de los costos de inventario en la estructura de costos en manufactura. Por su parte, en el 59% de estas empresas existen sistemas de control de inventario y, para el establecimiento de niveles de inventario de seguridad, la primera opción es el porcentaje estimado para el 36% de las empresas, y el 32% el sistema de inventarios ABC. En torno a la sub-dimensión *distribución y entrega*, se considera que la gestión de los clientes es un elemento coyuntural en la cadena de valor, más aún en aquellas empresas que poseen contacto directo con el consumidor, tal es el caso de las PYMEs estudiadas.

Se encontró que en el 50% de estas empresas se analizan los requerimientos de los clientes, lo cual se considera una debilidad tomando en cuenta las aportaciones de Francés (2006), respecto a la valoración del cliente como factor clave de entrada en las cadenas de valor. Asimismo, se encontró que, en promedio, los factores más apropiados para seleccionar a los vendedores son la amabilidad en el trato al cliente en un 45% de los casos, y la rapidez de la atención en un 20%. En conversaciones con los empresarios, se conoció que éstos constantemente están preocupados por conocer de parte del cliente los aspectos del servicio que no son adecuados para ellos, aunque no se trate de estudios formales de análisis de mercadotecnia.

Asimismo, poseen a lo sumo buzón de sugerencias y atención telefónica para el servicio postventa.

En cuanto al sistema de procesamiento de pedidos, se determinó que en el 57% de las PYMEs estudiadas existe procesamiento de pedidos por parte del cliente, y que en el 97% de las empresas los pedidos se realizan directamente en el establecimiento y el restante 3% trabaja a domicilio utilizando vehículos de propiedad de la empresa. En el 100% de las empresas estudiadas se utiliza el sistema de distribución minorista y en el 88% no posee rutas preestablecidas de entregas. Respecto a los criterios para seleccionar las rutas de distribución, el acceso es el elemento principal para definir las rutas de entrega por el 50% de las empresas. La gestión de clientes implica, a su vez, el análisis del servicio al cliente y el servicio postventa. En el estudio se encontró que en el 80% de las PYMEs estudiadas se analiza el servicio al cliente, mientras que en el 30% se presta el servicio postventa. Otro factor de la distribución y entrega que tiene que ver con la atención del cliente es la selección del vendedor, el cual cobra importancia en el caso de las empresas en estudio en las cuales el vendedor posee contacto directo con el cliente.

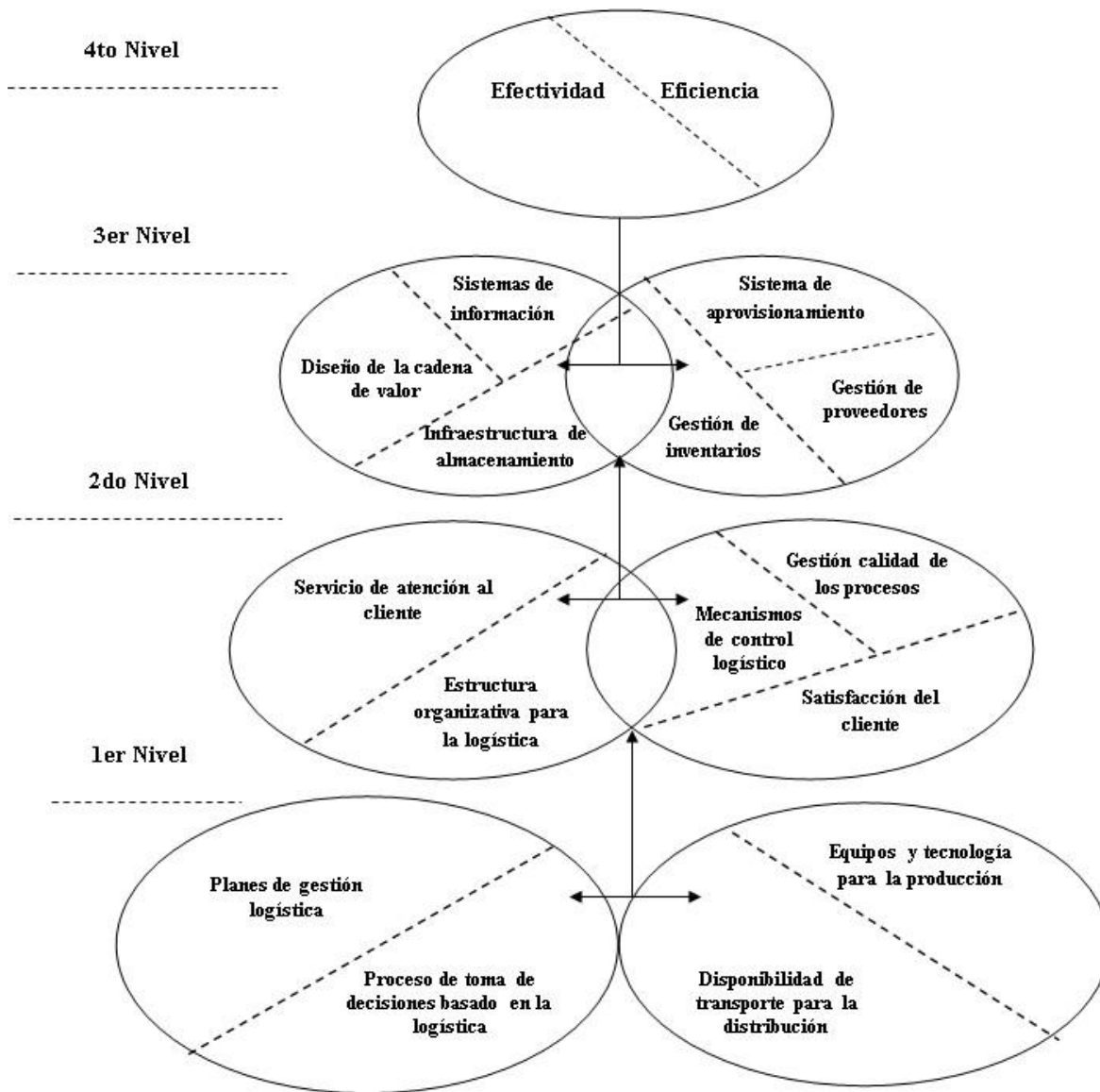
### **3.2. Factores clave de la cadena de valor insertos en la gestión logística**

La determinación de estos factores partió de los resultados del diagnóstico de la gestión logística, asociando estos elementos a la cadena de valor: proveedores, procesos, recursos, clientes, satisfacción. Con base en dichos resultados, se asumieron las características de la naturaleza del negocio de las PYMEs manufactureras establecidas por Carranza (2005), a los fines de orientar estratégicamente la cadena de valor. Se hace referencia al sector manufacturero, dedicado a la transformación de materias

en productos elaborados o semielaborados para el uso de la industria o del consumidor final; estas empresas manejan las etapas de producción, comercialización y postventa, cobrando especial importancia las actividades de compras, almacenamiento (capacidad de la infraestructura), planificación de la producción, transformación y los sistemas de distribución.

Seguidamente, se utilizó la herramienta Triángulo Sinérgico de Malí (1978) para la clasificación y determinación de la importancia de estos factores en las PYMEs contexto de estudio. Esta herramienta, a pesar de que fue diseñada para el análisis de factores de productividad, provee la oportunidad de establecer niveles de impacto de factores en la efectividad y eficiencia de la gestión en las organizaciones. La herramienta consiste en cuatro niveles, de los cuales el tercer nivel enfoca los factores preponderantes, tal y como se muestra en el Gráfico N° 1. Se observan en el referido Triángulo Sinérgico, los factores fundamentales de la gestión logística de las PYMEs estudiadas, representados por el diseño de la cadena de valor, los sistemas de información, la infraestructura para el almacenamiento, el sistema de aprovisionamiento, la gestión de proveedores y la gestión de inventarios.

Como otros factores relevantes se encontraron los mecanismos de control de los procesos, la estructura organizativa para la logística y el estudio de la satisfacción del cliente. De los factores considerados como fundamentales, algunos de ellos ya se encuentran incorporados. Sin embargo, existen aspectos tales como el diseño de la cadena de valor, los mecanismos para el control de la gestión logística y los procesos de toma de decisiones basados en la logística, los cuales se consideran imperantes.



**Gráfico N° 3.** Triángulo Sinérgico para la identificación de los factores clave de la cadena de valor insertos en la gestión logística en las empresas estudiadas. Fuente: Elaboración propia .

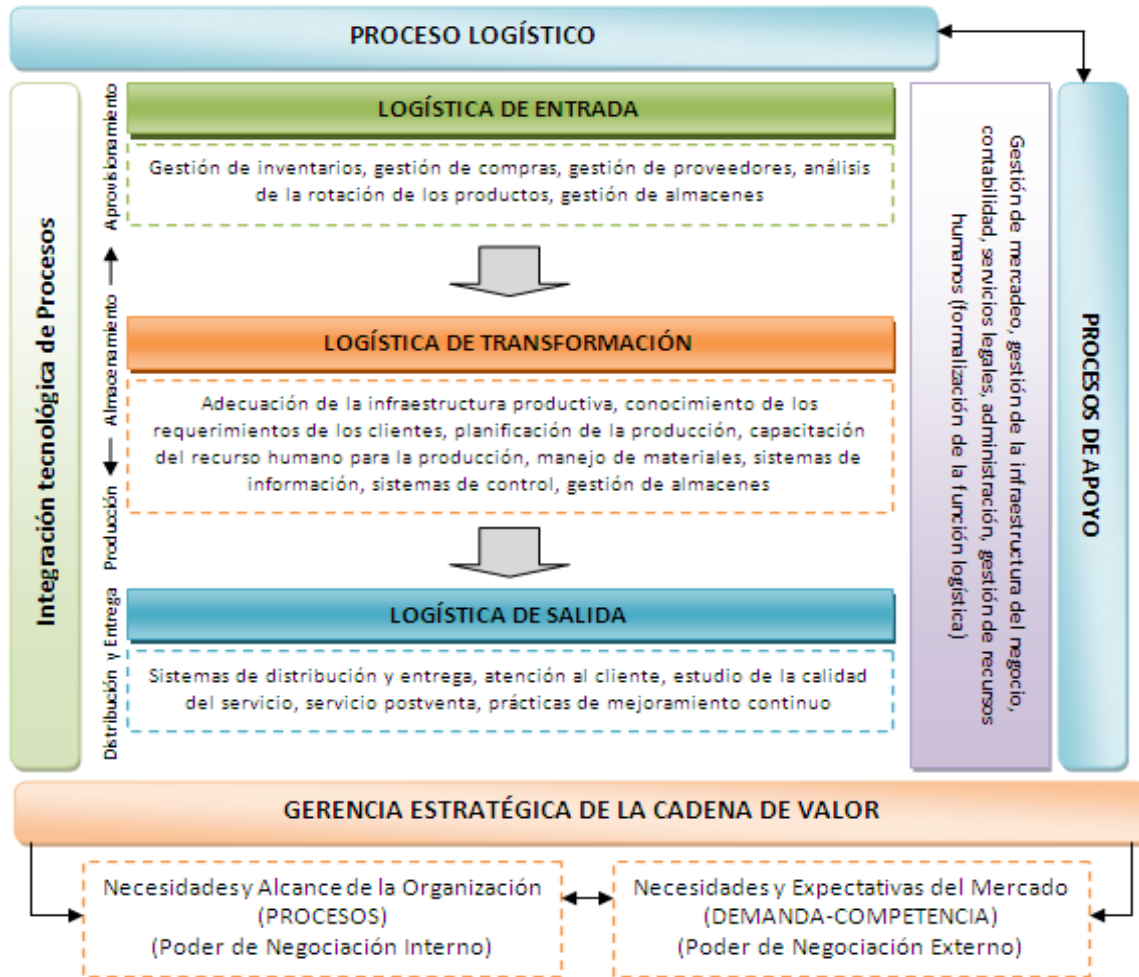
El sólo diseño de la cadena de valor, tal y como lo exponen Bastardo *et al.* (2012), abre un panorama global en la gestión logística para este tipo de empresas, a fin de que puedan tener claridad sobre sus procesos logísticos y el impacto que éstos ejercen en la gestión integral de la organización, en la productividad y en la competitividad, siendo que las deficiencias en la cadena de valor resta atractivo en el mercado competitivo.

Asimismo, se hace necesario el establecimiento de mecanismos de control de los procesos logísticos a fin de aportar eficacia al desempeño, lo cual es condición necesaria en la incorporación de la gerencia del valor en las organizaciones (García, 2003). Por su parte, el direccionamiento requiere de una estructura funcional a fin de garantizar la efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión. Se hace

evidentemente necesaria una cadena integrada de gestión logística que satisfaga las necesidades en materia de producción y mitigue las debilidades existentes, fundamentada en el desarrollo del valor de los procesos clave para las PYMES manufactureras en su generalidad.

### 3.3. Propuesta de enfoque de valor para la gestión logística

Con apoyo en los eslabones de la cadena de valor planteados por Porter (2000) y Anaya (2007), se muestra en la Figura 2, la cadena de valor propuesta.



**Gráfico N° 4. Cadena de valor propuesta para las PYMES manufactureras del municipio San Cristóbal.** Fuente: Elaboración propia, con base en Porter (2000) y Anaya (2007).

El diseño mostrado tiene su fundamento filosófico en que la carencia en el diseño de la cadena de valor, es una de las debilidades coyunturales en la gestión logística en las empresas estudiadas. Al respecto, se considera que la debilidad no recae en que la cadena no se encuentre

plasmada en papel, sino en que los empresarios no posean un enfoque integral de la empresa que les permita reconocer que la logística se encuentra implicada en todas las acciones y que impacta la productividad y la competitividad. Por ello, se propone iniciar la creación de la cultura

del valor a partir de la logística, en la diferenciación clave entre procesos medulares y procesos de apoyo, con aval en elementos sistémicos estratégicos e integrales de la gestión organizacional. De allí que se observe en el eje central de la figura, los procesos medulares de la gestión logística a partir de sus componentes y funciones clave, concertados en la logística de entrada, la logística de transformación y la logística de salida.

Cabe destacar que para el diseño de la cadena se toman en cuenta el tipo de negocio de las empresas estudiadas, las condiciones internas diagnosticadas, y el contexto empresarial. En torno al contexto, debe tenerse en cuenta que las PYMES contexto de estudio, se desarrollan en un entorno fronterizo colombo-venezolano, en el cual impactan los factores económico-productivos de ambas naciones, tal es el caso de la contratación de la mano de obra, las condiciones comerciales, las posibilidades de obtención de las materias primas, el destino de los productos terminados, y las posibilidades de almacenamiento y transporte. Entre tanto, los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento, producción, distribución y entrega, pueden verse favorecidos por el contexto, especialmente por la posibilidad de encontrar materias primas e insumos oportunamente, la apertura hacia el mercadeo internacional, la demanda de los productos venezolanos en la frontera, o las cercanías para el traslado de los productos terminados a los clientes. A continuación se explican los fundamentos de los procesos medulares de la cadena propuesta:

**a. Logística de entrada:** Enmarca las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de las materias primas e insumos, logrando la disponibilidad y oportunidad para el desarrollo de los procesos productivos. Para el caso de las empresas estudiadas, se debe hacer énfasis en la gestión de inventarios, gestión de compras, gestión de proveedores, análisis de la rotación de los productos, gestión de almacenes. Las actividades de la logística

de entrada juegan un papel fundamental en el flujo de los procesos productivos de estas empresas, más aún si se toman en cuenta los problemas relacionados con la escasez de materias primas e insumos para la producción que enfrenta constantemente el país. La no oportunidad de éstos, retrasa los procesos productivos y genera toda una cadena de ineficiencia, ineffectividad e ineficacia, traducida en baja productividad y competitividad.

**b. Logística de transformación:** Se refiere al proceso de transformación de las materias primas en productos terminados o semielaborados. La logística de producción debe hacer énfasis en: la adecuación de la infraestructura productiva, conocimiento de los requerimientos de los clientes, planificación de la producción, capacitación del recurso humano para la producción, manejo de materiales, sistemas de información, sistemas de control, gestión de almacenes. Son factores transversales en la logística de transformación, la existencia de mecanismos apropiados para el almacenamiento, los dispositivos para el control de los procesos, los equipos y las tecnologías para la producción, entre otros propios de las empresas manufactureras.

**c. Logística de salida:** En las empresas en estudio, la logística de salida tiene que ver con la distribución y entrega de los productos y la satisfacción del cliente, razón por la cual debe hacerse énfasis en el análisis de la calidad del servicio y en el mejoramiento continuo. Se trata de estudiar la calidad de los sistemas de distribución y entrega, la atención al cliente, la satisfacción del cliente, el servicio postventa y las prácticas de mejoramiento continuo. En la logística de salida de las PYMES manufactureras estudiadas, son factores asociados el tipo de transporte utilizado y la oportunidad del mismo, ya que algunas de estas empresas maneja el transporte para llevar al producto hasta el intermediario o consumidor final. Es muy importante resaltar la particularidad en cuanto al proceso logístico de distribución y entrega que presentan las PYMES del tipo panadería, las

cuales poseen un proceso en dos vertientes: la manufactura y el servicio, con el cual llegan directamente al consumidor.

La vertiente actual de las panaderías es a diversificar sus servicios ofreciendo la posibilidad a los clientes de consumir alimentos en el establecimiento. De allí que la entrega tenga dos facetas: la primera, correspondiente a la venta del producto en la vitrina y, la segunda, la venta de otros alimentos asociados al negocio. En cualquiera de los casos, en este tipo de empresas la relación con el consumidor final es directa, a diferencia de los demás establecimientos que manejan a los intermediarios para llegar a los clientes. Esto enfatiza la importancia de consolidar la calidad del servicio. Seguidamente, al lado derecho del Gráfico N° 2, se muestran los denominados procesos de apoyo, en los cuales, uno de los protagónicos es la gestión del mercadeo como aporte a las funciones de gestión de clientes que se requiere en la logística de entrada y de transformación, en aras del conocimiento expreso de las expectativas y necesidades de los clientes.

La función del mercadeo se extiende a la logística de salida respecto al servicio post-venta y de la determinación de la satisfacción del cliente, provista por la formalización y consecuente aplicación de estudios de mercado, lo cual marca la pauta en el proceso sistémico de retroalimentación. Por otra parte, resulta fundamental la gestión del talento humano, en especial por la necesidad de cobertura formal de las funciones logísticas en estas empresas, siendo rotundamente necesaria la incorporación de la logística en la estructura organizativa, con orientación a la definición de procesos, procedimientos y funciones explícitas. En la parte inferior del Gráfico N° 2, se incorpora el componente estratégico organizacional enmarcado en la gerencia estratégica de la cadena de valor logística, en la cual se propone la integración bidireccional de la organización y del mercado (eslabones aguas arriba y abajo de la cadena de suministros).

Al respecto, se precisan el poder de negociación interno y externo: el interno fundamentado en las necesidades y alcance de los procesos administrativos y productivos de las empresas contexto de estudio, su naturaleza, su diseño, sus capacidades productivas; el externo, determinado por las necesidades y expectativas del mercado de la demanda, en lo cual juega un rol dinamizante las capacidades productivas de la competencia. Al lado izquierdo de la cadena se incluye un componente transversal estratégico correspondiente a la integración tecnológica de procesos medulares y de apoyo, basada en procesos, equipos y sistemas de información y comunicación intra e inter empresarial, respondiendo a la dinámica vertiginosa actual y futura del mercado circundante para estas empresas. Ello aporta eficacia a la gestión logística y sostenibilidad a la cadena, ya que como lo plantea Tesler (2010), "la velocidad con que se intercambia información, los avances logrados en movilidad informática y los nuevos esquemas de comunicación, han cambiado radicalmente los procesos..." (p.1).

De allí que las organizaciones deban dedicar esfuerzos a construir una arquitectura tecnológica que les permita ganar competitividad, especialmente cuando se trata de los procesos logísticos con orientación estratégica hacia la cadena de valor. Los autores expertos en la materia, expresan que la integración tecnológica de los procesos no se trata de incorporar tecnologías de la información y la comunicación (plataformas TICS), sino que se busca controlar los recursos de la empresa e integrar la gestión interna (procesos de apoyo y medulares de la logística), con los demás elementos interaccionales de la cadena de valor. Ello se logra en el plano operativo, a través de diseño de procesos comunicacionales basados en sistemas de localización, seguimiento y trazabilidad de productos, en sistemas de comunicaciones móviles para el transporte (control de rutas, la gestión del transporte, monitoreo y el

manejo eficiente de flotas), en la Internet para la canalización de proveedores y clientes, entre otros.

Finalmente, en el ámbito integral de la gerencia estratégica de la cadena de valor propuesta, subyace un componente operativo con orientación permanente al diagnóstico, medición y mejoramiento de la gestión de la logística. El componente operativo plantea una etapa de diagnóstico o monitoreo permanente de los procesos logísticos, dando paso a una etapa de medición de los indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia de la gestión logística, lo cual contempla la aplicación de mecanismos para el control de dicha gestión. Seguidamente se inicia una etapa de mejoramiento, traducido en estrategias y planes de acción. El nuevo conocimiento generado en el proceso cíclico de diagnóstico, medición y mejoramiento, será el insumo del proceso de retroalimentación de la cadena. El proceso de diagnóstico genera información que sustenta la medición; el proceso de mejoramiento, se basa en el conocimiento de la situación de la gestión logística; el proceso de retroalimentación, se basa en el aprendizaje logrado en la gestión. A continuación se describen estos elementos a manera de etapas cíclicas:

**a. Etapa de diagnóstico y obtención de la información:** Esta etapa se considera protagónica, dado que de ella depende el éxito de las etapas subsiguientes. Una fuente de información metodológicamente formal para el diagnóstico, la representa la aplicación de instrumentos de recolección de información sobre la gestión logística, tal y se desarrolló en el presente trabajo. Las herramientas de diagnóstico permiten conocer el cumplimiento de los elementos de la gestión logística y, por ende, las debilidades latentes en el cumplimiento de la cadena de valor. Debe crearse en la empresa una cultura de la información para la medición, traducida en registros oportunos, confiables y pertinentes de los resultados de los procesos logísticos, a fin de que pueda llevarse a cabo la medición.

Resulta imprescindible un diseño claro de los procesos logísticos, del cual puedan extraerse las variables internas que deseen medirse y que aporten información en torno a la eficiencia, la efectividad y la eficacia de la logística. En teoría, todos estos elementos corresponden a la llamada cultura de la logística, en la cual todo el recurso humano de la organización debe tener clara la importancia de mejorar los procesos logísticos a través del cual se beneficiarán todos los procesos productivos. En la práctica, la creación de la cultura logística parte del compromiso de la gerencia, lo cual se constituye en una fortaleza organizacional para las PYMES estudiadas.

**b. Etapa de medición:** Esta etapa requiere poner en marcha los mecanismos de control de la gestión logística. Se propone el diseño de algunos mecanismos de control (indicadores) de los procesos logísticos; la finalidad es proveer al empresario de información sobre la eficiencia, efectividad y eficacia de los elementos primarios de gestión de la cadena de valor. En el Cuadro N° 3, se muestra el perfil de los indicadores propuestos.



**Cuadro N° 3. Perfil de indicadores para la medición de la efectividad en el desarrollo de la cadena de valor**

Nombre del indicador	Relación matemática	Tendencia		
Efectividad en las compras	$\frac{\text{Costo de compras efectuadas}}{\text{Costo de compras planificadas}}$	A la disminución o =1 Medición mensual		
Eficiencia en las compras	$\frac{\text{HH utilizadas en procesar una compra}}{\text{HH planificadas para realizar una compra}}$	A la disminución Medición mensual		
Eficiencia en el despacho	$\frac{\text{HH utilizadas en procesar un despacho}}{\text{HH estándar de un despacho}}$	A la disminución Medición mensual		
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Cant. de clientes satisfechos}}{\text{Cant. de clientes que compran}}$	Al aumento Medición mensual		
Efectividad en el conocimiento de la cadena de valor	Control	$\frac{\text{Cant. de empleados conocedores de la cadena}}{\text{Cant. de empleados de la empresa}}$	Al aumento Medición anual	
		$\frac{\text{Cant. de empleados conocedores de la cadena}}{\text{Cant. de empleados instruidos en materia de logística y cadena de valor}}$	Al aumento Medición anual	
		Desarrollo	$\frac{\text{Cant. de empleados instruidos en materia de logística y cadena de valor}}{\text{Cant. de empleados de la empresa}}$	Al aumento
Efectividad en el mejoramiento continuo	$\frac{\text{Acciones de mejora implantadas}}{\text{Acciones de mejora planificadas}}$	Al aumento		

Nota: HH (Horas Hombre). Fuente: Elaboración propia.

Para la gestión de los indicadores propuestos en la Tabla N° 3, se hace necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. En el caso de la variable "costo", tomando en cuenta la volatilidad del entorno económico nacional al cual pertenecen las empresas contexto de estudio, es necesario que el personal encargado de la gestión económica-contable de la empresa, desarrolle ajustes por inflación con frecuencia mínima mensual, lo cual de precisión a la fijación de precios, disminuya las probabilidades de pérdida de oportunidades de compra, evite la carencia de inventario de materias primas, entre otros elementos del aprovisionamiento de los procesos.
2. En el caso del indicador "efectividad en el conocimiento de la cadena de valor", dado que pudiera resultar relativa la expresión de conocimiento de la misma por parte de los empleados, la misma deberá medirse paralelamente a través del desempeño en los sub-procesos

logísticos específicos de cada proceso medular, lo cual debería formar parte de los indicadores estratégicos de gestión integral de estas empresas. Sin embargo, en el marco de la creación de la cultura del valor logístico, los empleados deberán iniciar su proceso de concienciación y demostración del manejo de la misma, percibiendo la importancia que la gerencia da a su desempeño en los procesos logísticos. Esto forma parte de la gerencia del talento humano concebida como proceso de apoyo en la configuración general de la cadena de valor propuesta.

3. En torno al indicador "efectividad en el mejoramiento continuo", es importante que las mejoras propuestas estén orientadas a los siguientes elementos, en virtud de las debilidades detectadas en el proceso diagnóstico:
  - Mejoramiento continuo y estadístico de procesos, mediante un enfoque de calidad total, el cual parta de la concepción de un cuadro de mando integral de la gestión general de estas empresas. La

intención es que toda propuesta vaya atada a objetivos estratégicos de crecimiento y desarrollo

- Integración tecnológica de procesos, con miras a la integración de procesos externos a la cadena de valor, es decir, a la integración de la cadena de suministros
- Formación del recurso humano, no en la especificidad de los procesos logísticos, sino de la cadena de valor logística empresarial
- Incorporación de investigación y desarrollo de procesos y productos
- Otras que surjan a partir del diagnóstico, por lo mínimo semestral, de resultados clave de la gestión empresarial

Con la información obtenida a partir de la medición del perfil de indicadores propuesto, los empresarios de las PYMEs manufactureras del Estado Táchira conocerán las áreas en las que deben mejorar en función de los intereses del negocio. Cabe destacar que se trata de indicadores adaptables (no complejos) al tipo de gestión que presentan estas empresas, los cuales pueden bien pueden ser calculados por medio de pequeños esfuerzos que se realicen para el registro de los datos de las variables que los conforman. La gerencia deberá encargarse de establecer rangos de conformidad en el comportamiento de los indicadores variantes entre 0,00 y 1,00. En el largo plazo, se espera que la medición, evaluación y mejoramiento de estos y otros indicadores, esté a cargo del líder designado para las funciones logísticas de las empresas. Los resultados de la medición de los indicadores deberá ser transmitida a todos los miembros de la organización a fin de analizar las causas de los problemas y las posibles soluciones. La elaboración de informes de la medición será una herramienta fundamental para la mejora continua.

**c. Etapa de mejoramiento (salidas y retroalimentación):** La retroalimentación representa en la organización el proceso

sistémico clave y permanente para concienciar sobre las necesidades de mejoramiento continuo, aprovechar oportunidades de desarrollo y ejercer medidas correctivas. Al respecto, si las organizaciones no retroalimentan sus sistemas de trabajo a partir de la evaluación constante, pueden llegar a involucionar y destruirse por sí mismas. El mejoramiento se fundamenta en los resultados de la medición. Al obtenerse resultados por debajo de los rangos establecidos para cada indicador, se pone de manifiesto inmediatamente una necesidad de mejoramiento, la cual debe ser atendida en el corto plazo, ya que impacta de manera directa el éxito de la gestión logística de estas empresas. En paralelo, el resultado de la etapa de diagnóstico genera información para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la logística.

En términos operativos, del diagnóstico y de la propuesta de cadena de valor planteada para las empresas contexto de estudio, se desprenden las siguientes acciones a ser llevadas a cabo en los niveles gerencial, táctico y operativo:

- Creación de una cultura gerencial en la cual los empresarios posean un enfoque integral de la empresa, el cual les permita reconocer que la logística se encuentra implicada en todas las acciones y que impacta la productividad y la competitividad
- Comprensión por parte de los empresarios, respecto a la volatilidad en la dinámica del sistema empresarial generada por los factores del entorno, lo cual obliga al empresario a desarrollar procesos logísticos versátiles y flexibles, los cuales puedan garantizarle sostenibilidad a sus empresas
- Incorporación de la cadena de valor logística como elemento direccionador de la estrategia de gestión empresarial. A tal efecto, la logística de los procesos debe partir del diseño integral de la cadena de suministro

- Desarrollo del componente estratégico organizacional enmarcado en la gerencia estratégica de la cadena de valor logística, en la cual se plante la integración bidireccional de la organización y del mercado (eslabones aguas arriba y abajo de la cadena de suministros).
- Uso de mecanismos de medición para el control de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos logísticos, los cuales, según la propuesta de enfoque de la cadena de valor, deben estar destinados a medir la eficiencia de las compras y el despacho; la efectividad del abastecimiento, de la gestión estratégica de la cadena de valor, y del mejoramiento continuo; y la eficacia a partir de la satisfacción del cliente interno y externo.
- Gerencia empresarial fundamentada en procesos de toma de decisiones avalados por la cadena de valor
- Diseño e implantación de una estructura funcional que facilite y oriente el desarrollo de los procesos medulares y de apoyo de la cadena de valor logística propuesta.
- Incorporación imperiosa de la gestión de procesos basados en la integración tecnológica en los niveles de operación gerencial, táctico y operativo. Esta integración tecnológica debe soportarse en robustos, oportunos y pertinentes sistemas automatizados de integración de información y procesos, los cuales, a su vez, orienten y favorezcan el control de procesos de la cadena de valor.
- Concepción y operatividad de la gestión de la mercadotecnia como proceso de apoyo clave, transversal a los procesos medulares de la logística.
- Enfatizar en el estudio permanente de la calidad de los sistemas de distribución y entrega, la atención al cliente, la satisfacción del cliente, el servicio postventa y las prácticas de

mejoramiento continuo en pro del enriquecimiento sustancial de la cadena de valor propuesta.

- Capacitación continua del recurso humano como política estratégica y como elemento de gestión garante del desarrollo del personal y de los componentes de la cadena de valor.

#### 4. Conclusiones

A partir del estudio realizado, se ratifica la cualidad de abstracción de la cadena de valor en el pensamiento gerencial y operativo, que da sustento al sistema organizacional de las PYMEs contexto de estudio. Esta aseveración tiene su fundamento en lo que se denota como un problema de gestión empresarial concerniente a la ausencia de concepción y dinámica de los procesos logísticos de manera formal, lo cual genera que en estas empresas ni se diseñe ni se actúe el sistema bajo las premisas de la generación de valor, ni de la gestión de la cadena de valor. De manera concreta, la propuesta contemplada en el presente artículo plantea iniciar por la creación de una cultura logística desde el nivel gerencial, basada esta cultura en la concepción empresarial no como unidades fabricantes de productos, sino como unidades estratégicas de negocios conducentes a la creación y satisfacción de necesidades y expectativas de mercado, con miras irrevocables al crecimiento y competitividad.

En el marco de esta cultura, se contempla a la organización como constituida por una cadena de valor integral del negocio, en la cual la logística es el componente estratégico de la cadena, que aporta procesos, técnicas y herramientas de gestión sometidas permanentemente a su control y mejoramiento. Se tratará de procesos integrados tecnológicamente, concebidos de manera individual con aporte colectivo al sector empresarial, y gerenciados estratégicamente a favor de la organización y del mercado. Del proceso diagnóstico, se concluye que las PYMEs manufactureras del

municipio San Cristóbal poseen importantes fortalezas en los elementos propios de la administración y la operatividad de los procesos logísticos, lo cual determina la necesidad y prospecta la sostenibilidad de la gerencia estratégica de la cadena de valor. Las fortalezas más relevantes son la importancia dada a los proveedores y al proceso de distribución, la claridad respecto a los elementos de la cadena de valor en función del impacto determinante de los factores del entorno, los estudios de proyección de la demanda, la existencia de sistemas para el procesamiento de pedidos y control de inventarios, y el análisis de los requerimientos de los clientes.

No obstante, se detectaron debilidades en cuanto a que no se maneja el término de cadena de valor ni se tiene formalmente establecida, no existe énfasis en planes logísticos, no existen unidades organizativas dedicadas a la función logística, hay escasos procesos de toma de decisiones basados en la logística, no se manejan indicadores para el control de los procesos logísticos, no se diseñan e implantan acciones para el mejoramiento de la gestión logística, no se tiene una distribución geográfica de los puntos de abastecimiento, existen sistemas informales de información, no se analizan los flujos de materiales, y no se manejan costos de inventario. La tendencia de los resultados a pesar de las diferencias propias de los rubros de producción, demostró que al tratarse de la manufactura, las empresas contexto de estudio presentan altas similitudes en la forma en que gestionan sus procesos logísticos, y en el enfoque y la importancia que poseen los elementos de la cadena de valor para el desarrollo de sus procesos de producción. Tomando en cuenta este aspecto, se procedió a desarrollar un análisis con base en los elementos teóricos y prácticos que demarcan la naturaleza de las PYMES manufactureras, a los efectos de determinar los factores clave que inciden en la gestión logística y aquéllos que marcan el enfoque de la cadena de valor.

Dichos factores se contrastaron con los resultados del diagnóstico con apoyo en herramientas gerenciales, determinándose como factores clave que inciden en la gestión de la logística en las PYMES estudiadas: los sistemas de información para los procesos logísticos, el diseño de la cadena de valor, la infraestructura para el almacenamiento, la existencia de un sistema de aprovisionamiento, la gestión de proveedores y la gestión de inventarios. Otros factores de importancia son los mecanismos de control de los procesos logísticos, la estructura organizativa para la logística y el estudio de la satisfacción del cliente. Considerando las necesidades existentes, se convino en el diseño de la cadena de valor de la logística aplicable a los procesos de las PYMES contexto de estudio, siendo los elementos constitutivos de esta cadena la *logística de entrada*, debiéndose hacer énfasis en la gestión de inventarios, la gestión de compras, la gestión de proveedores, el análisis de la rotación de los productos, la gestión de almacenes.

Prosigue la *logística de transformación*, requiriéndose la adecuación de la infraestructura productiva, el conocimiento de los requerimientos de los clientes, la planificación de la producción, la capacitación del recurso humano para la producción, el manejo de materiales, sistemas de información, sistemas de control, y gestión de almacenes. Por último, surge la *logística de salida*, basada en la distribución y entrega de los productos y la satisfacción del cliente, razón por la cual debe hacerse énfasis en el estudio de la calidad del servicio y en el mejoramiento continuo. Se trata de estudiar la calidad de los sistemas de distribución y entrega, la atención al cliente, la calidad del servicio, el servicio postventa y las prácticas de mejoramiento continuo. La integración de la cadena de valor se considera la manera más idónea para obtener un mayor nivel de eficiencia y efectividad de la gestión logística; mayores niveles de integración interna pueden beneficiar a la empresa, en particular, en la reducción de costos, todo lo cual debe

reposar en la creación a largo plazo de una cultura logística de valor.

Se hace necesario afianzar la importancia y modalidad de gestión de los aspectos logísticos que mayormente se ven influidos por el impacto del comportamiento de factores del entorno como la escasez de productos lo cual afecta el proceso de abastecimiento, las capacidades productivas y la capacidad organizacional de satisfacer a la demanda. De allí la necesidad de incorporar para futuros estudios, el análisis del impacto directo de los elementos del mercado en la sostenibilidad estratégica de las cadenas de valor logística para la empresa manufacturera y de servicio en el país. Entre las acciones primordiales a emprender para mejorar la gestión logística en las PYMEs estudiadas, enfocadas en la incorporación de la gerencia estratégica de la cadena de valor, se encuentran el diseño de una unidad funcional para la logística, ya que actualmente se carece de la incorporación de la logística en la estructura organizativa; el fortalecimiento de los sistemas de información, en los cuales actualmente prevalece la informalidad y el poco uso de documentación de apoyo.

Por otra parte, deben establecerle los flujogramas de procesos a fin de tener claridad sobre los aspectos de la organización que pueden ser mejorables en cuanto a la logística y en general. Al respecto, se trata del uso de mecanismos de medición para el control de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos logísticos, los cuales, según la propuesta de enfoque de la cadena de valor, deben estar destinados a medir la eficiencia de las compras y el despacho; la efectividad del abastecimiento, de la gestión estratégica de la cadena de valor, y del mejoramiento continuo; y la eficacia a partir de la satisfacción del cliente interno y externo. En este ámbito, resulta fundamental, de acuerdo con los resultados del diagnóstico, aplicar indicadores de rotación de productos y de capacidad de almacenaje, tomando en cuenta la visión de crecimiento que mostraron algunos empresarios, lo cual

se ve actualmente influido por la escasez de materias primas y productos semielaborados en el mercado. El alcance integrador (filosófico y tecnológico) de procesos y elementos sistémicos de la gestión logística insertos en la propuesta de la cadena de valor, conduce a que la misma pueda ser considerada como enfoque a ser incorporado, con sus debidas adaptaciones propias de cada tipo de negocio, a otros sectores empresariales manufactureros, comerciales o de servicio.

Asimismo, los resultados obtenidos se constituyen en un insumo clave para el desarrollo de trabajos académicos y de investigación en general en el campo de la Ingeniería Industrial y sus afines, a través de los cuales pueda hacerse seguimiento a la implantación y control de la gestión de la cadena de valor propuesta en algunas empresas tomadas como caso de estudio. En estos estudios resulta relevante en torno a la gerencia estratégica de la cadena de valor logística, contrastar el hallazgo relacionado con la tendencia a la planificación logística empírica, con las virtudes que pudiera imprimir la planificación formal, en virtud de que se demostró que el empirismo también ha llevado a crecimiento en rentabilidad y sostenibilidad para las empresas estudiadas. De estos estudios se derivaría un apoyo esencial a las necesidades empresariales desde las universidades, siendo posible ofrecer a los empresarios documentos explícitos de planes estratégicos de gestión logística.

## 5. Referencias

- Ablan, N. y Méndez, E. (2009). *Requerimientos de localización y gestión ambiental de la pyme en el área metropolitana de Mérida*. Revista Economía, XXXIV(27), 145-169
- Anaya, J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: Esic Editorial
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigaciones. Guía para la elaboración*. Tercera Edición. Caracas: Editorial Episteme
- Bastardo, J. y Ruz, S. (2012). *La cadena de valor y su ventaja competitiva en el mundo empresarial*. [Trabajo de Tesis no publicado]. Monagas: Universidad de Oriente
- Beltrán, A. y Burbano, A. (2002). *Modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para PYMEs manufactureras*. Revista Estudios Gerenciales, 1(84), 1-30
- Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (2016). *Adaptarse a los nuevos tiempos, la mejor manera de sobrellevar la volatilidad de la economía*. Recuperado de: <http://www.analitica.com/actualidad/actualidad-nacional/adaptarse-a-los-nuevos-tiempos-la-mejor-manera-de-sobrellevar-la-volatilidad-de-la-economia/>
- Cano, C. (2006). *Factores productivos en las micro, pequeñas y medianas industrias colombianas en el periodo 1980-2000*. Revista Universidad Eafit, 42 (142), 46-78
- Cacutt, C. (2009). *Visión actual de la logística de operaciones*. Revista Ingeniería y Sociedad UC, 2(1), 117-125
- Carranza, O. (2005). *Logística: Mejores prácticas en Latinoamérica*. México: International Thomson
- Council of Supply Chain Management Professionals (2016). *Strategic Supply Chain Management*. Recuperado de: [http://cscmp.org/CSCMP/Educate/On-site\\_Education/Strategic\\_Supply\\_Chain\\_Management.aspx?WebsiteKey=0b3f453d-bd90-4121-83cf-172a90b226a9](http://cscmp.org/CSCMP/Educate/On-site_Education/Strategic_Supply_Chain_Management.aspx?WebsiteKey=0b3f453d-bd90-4121-83cf-172a90b226a9)
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social(2008), Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 38.999 (1 de Agosto de 2008)
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el Cuadro de Mando Integral*. México: Editorial Pearson Educación
- Fresno, C. (2001). *La cadena de valor y el conocimiento organizacional en la sociedad del conocimiento*. La Habana: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Recuperado de: <http://www.calidadlatina.com/pub/013-SEP-01.pdf>
- García, O. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín: Digital Express
- Instituto Nacional de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Industria (2015). *Reporte detallado del Estado Táchira con estatus de totales registrados*. Táchira: Ministerio del Poder Popular para Industria y Comercio
- Márquez, M., Madriz, D., Sierra, M. y Parra, M. (2012). *Diagnóstico gerencial de la microempresa manufacturera del Estado Táchira, Venezuela*. Revista Científica UNET, 24(1), 21-30
- Malí, P. (1978). *Improving Total Productivity*. New York: John Wiley and Son
- Miquel, S. y Parra, F. (2006). *Distribución comercial*. Madrid: Esic Editorial
- Peres, W. y Stumpo, G. (2002). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. México: Siglo Veintiuno Editores
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental
- Rodríguez, B. (2008). *Técnicas de muestreo probabilístico y estadística*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Serra, D. (2005). *Logística empresarial en el nuevo milenio*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.C

Tesler, J. (2010). *La tecnología como soporte a la actividad logística*. Recuperado de:

<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/15627-la-tecnologia-como-soporte-la-actividad-logistica>

# BENCHMARKING EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL VENEZOLANA. ENCUENTROS, REFLEXIONES Y APROXIMACIONES

## REPORTE DE ESTUDIO EMPÍRICO

### RESUMEN

El objeto principal de este trabajo es proporcionar una visión analítica sobre el benchmarking y su utilidad como herramienta gerencial en beneficio de los gobiernos locales. La investigación procura un espacio de encuentro, discusión y reflexión sobre esta temática, en la que se intentan observar las posibilidades de aproximación, así como de extracción de experiencias exitosas en materia de buen gobierno que bien pueden ser convenientes para la gerencia pública local en Venezuela, incorporándose dentro de su modo gerencial estrategias similares en provecho de resultados con verdadero impacto. El proceso de planificación y la buena praxis gerencial juegan un papel sobresaliente en la construcción de una agenda pública exitosa. La investigación sustenta su ruta investigativa bajo la perspectiva cualitativa, con el apoyo de los principios de la teoría fundamentada para el análisis de la información recabada, teniendo como informantes alcaldes en ejercicio de localidades como Michelena y Lobatera (estado Táchira), Libertador (estado Mérida), Independencia (estado Miranda). A nivel internacional se pudo conocer parte de la experiencia de la ciudad de Medellín (Departamento de Antioquia, Colombia). Entre las conclusiones se encuentra el hecho de que las experiencias de localidades foráneas bien pueden brindar sus conocimientos sobre situaciones puntuales y de orden gerencial, permitiendo que la creatividad fluya como un beneficio ante circunstancias no controladas o adversas.

**Hilarión Vegas-Meléndez\***<sup>18</sup>

Pontificia Universidad Católica  
del Ecuador, Sede Manabí,  
Ciudad de Portoviejo, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-8028-1273>  
[hvegas@puce.edu.ec](mailto:hvegas@puce.edu.ec)

**Recibido:** 29-03-2018

**Revisado:** 13-05-2018

**Aceptado:** 12-01-2019

### BENCHMARKING IN LOCAL PUBLIC MANAGEMENT. ENCOUNTERS, REFLECTIONS AND APPROACHES

#### ABSTRACT

*The main purpose of this study is to provide an analytical approach on benchmarking and its usefulness as a management tool for the benefit of local governments. The research seeks a space for meeting, discussion and reflection on this subject, for observing the possibilities of approximation, as well as the extraction of successful experiences in good governance that may be convenient for local public management in Venezuela. The incorporation within its managerial mode similar strategies could lead to benefit of results with real impact, in which undoubtedly the planning process and good managerial praxis play an outstanding role in the construction of a successful public agenda for the management of local government. The study supports its research path under the qualitative perspective, with the support of the principles of grounded theory for the analysis of the information collected. The main informants came from localities such as Michelena and Lobatera (Táchira state), Libertador (Mérida state), Independencia (Miranda State), internationally, the experience of the city of Medellín (Department of Antioquia, Colombia) was known. Among the conclusions we can highlight the fact that the experience of foreign localities can provide knowledge about specific situations and managerial order; allowing creativity to flow as a benefit in the face of unmanaged or adverse circumstances.*

**Key words:** Public management, public policy, planning, strategies.

**Palabras clave:** gerencia pública, política pública, planificación, estrategias.

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Madriz-Rodríguez, D. (2019). Benchmarking en la gestión pública local. Encuentros, reflexiones y aproximaciones. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 267-277. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visionaerencial>

\*<sup>18</sup> Profesor e Investigador de Pre y Postgrado, en la Carrera de Administración de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí Ciudad de Portoviejo – Ecuador. Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Magister en Ciencia Política y Administración Pública. Asesor-Consultor en: Gobernanza, Participación y Gestión. Autor de textos de consulta y artículos especializados en políticas públicas y acción de gobierno.  
<https://scholar.google.es/citations?user=gNSXlvcAAAAJ&hl=es>

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.



## 1. Introducción

Pudiera pensarse que, proponer benchmarking dentro del ámbito de la gestión pública, a fin de proceder a establecer conductas autónomas que permitan contrastar experiencias foráneas con las locales, esta fuera del alcance de la acción gubernamental, pues desde el punto de vista conceptual, esta herramienta gerencial es considerada exclusivamente para el sector empresarial. Sin embargo, no es menos cierto que la gestión pública ha experimentado cambios sustantivos con la incorporación de múltiples técnicas gerenciales. Estos cambios han permitido el resurgimiento o reinención de la gestión pública, así como acceder a mejores propuestas que conllevan a la eficiencia y eficacia de sus acciones en pro de sus actos, servicios que presta y productos que promueve, generando beneficios a la ciudadanía.

Desde la denominada Reforma Gerencial para la administración pública, propuesta por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) - basada en los postulados de la Nueva Gestión Pública- se ha pretendido mostrar la posibilidad de cambiar la estructura organizativa de este sector con el fin de generar una nueva burocracia que permita alcanzar resultados vinculados a la eficiencia, democratización del servicio público y flexibilización organizacional. De la misma forma, se orienta a la aplicabilidad de técnicas o modelos referenciales que permitan mejorar los procesos de acercamiento y de compromiso con el ciudadano. En este sentido se busca generar un debate sobre la incorporación de la herramienta gerencial benchmarking en la gestión pública local.

Proceder a investigar sobre esta posibilidad requiere de diversos puntos de partida y de vista. Es necesario un acercamiento entre actores sociales dispuestos a generar cambios y promotores de nuevas tendencias gerenciales que hagan hincapié en una buena gestión

pública local. De la misma forma, es necesario que los protagonistas expongan sus experiencias para permitir una evaluación comparativa justa y adecuada a los sometimientos gerenciales necesarios, debido a la existencia de una diversidad de estilos y prácticas en materia de gestión pública, muchas acompañadas por la madurez política, cultural y de solvencia ciudadana propias de asumir como aprendizaje. Todo esto permite contrastar otras realidades que se encuentran sumergidas en la desidia administrativa, clientelar, excluyente y de espaldas a la transparencia en la gestión pública.

## 2. Benchmarking y gestión pública local

Para efectos de la presente investigación, al benchmarking se le puede describir como una forma de “capturar” ideas y gestiones gerenciales exitosas de organizaciones e instituciones ubicadas en otros espacios o latitudes que bien pueden ser adaptadas o acopladas a un área de trabajo con ciertas particularidades, gracias a la similitud del servicio o producto que se ofrece. El benchmarking se realiza a través de una evaluación relativa del contexto, así como, del recurso que se posee para adecuarlo hacia lo interno y cuya intención final no solo es mejorar los procesos propios, sino competir con las mismas ventajas e instrumentos. El benchmarking como bien lo define Camp (2002):

Es en primer lugar un proceso de establecimiento de metas, pero también contempla un valor motivacional significativo, pues cuando es implementado de manera integrada en las responsabilidades, en los procesos y en el sistema de premiación de la organización, habilita e incita a buscar metas realistas y a efectuar cambios en prácticas existentes que, de lo contrario, tendrían que ser impuestas. (p. 17)

También se considera al benchmarking como “una herramienta que permite visualizar y pensar lo que no tienes en comparación a otros, permitiendo en algunos casos, *tropicalizar* experiencias tal como se ha venido haciendo con diversas

posturas organizativas y tecnologías de avanzada" (Vegas, 2017, p. 35). Con esto la investigación busca dar importancia a la necesaria relación entre la técnica gerencial y el espacio que se busca mejorar. Sin duda, se deben cumplir los 7 pasos requeridos para que el benchmarking pueda ser realmente útil y aplicable: i) Determinar las funciones a comparar; ii) Identificar variables de desempeño y recolección de datos; iii) Seleccionar las organizaciones o instituciones de su misma clase; iv) Comparar, especificar los programas y acciones para alcanzar y superar las practicas existentes; v) Implementar; vi) Monitorear y vii) Recalibrar.

En el caso de la gestión pública local, es necesario aclarar que en la mayoría de los casos ésta cuenta con una estructura procedimental basada en la acción gubernamental que lleva tareas de servicio a la sociedad a través de mecanismos legales y de ejecución política denominadas, en muchas ocasiones, como políticas públicas. La orientación final en la gestión pública local es la de servir a la ciudadanía con el objeto inicial de brindar calidad de vida. Para ello, a lo largo de diversas etapas de revisión y reestructuración, la gestión pública ha focalizado sus acciones en la procura de un espacio de acompañamiento por parte del ciudadano en la construcción de una agenda pública que permita conocer sus necesidades y la raíz de los problemas focales que permean las posibilidades de desarrollo social. En este sentido, se busca constantemente fortalecer las localidades a fin de llegar con más exactitud al conocimiento de los problemas sociales desde la óptica gerencial. Sin dudas, el espacio local es el lugar más cercano que tiene el ciudadano para relacionarse con el poder constituido, y parte de su importancia radica en la contribución directa de la gente a la solución de sus problemas en virtud del conocimiento del mismo y con la probabilidad de conocer potencialmente cual es la mejor solución a ejecutarse. Sin embargo, este mismo ciudadano a veces no comprende por qué algunas localidades son

más exitosas que otras, aun cuando su propia localidad pareciera tener más ventajas o recursos disponibles, e incluso contando con las mismas normativas y similitudes organizacionales.

Existen buenas prácticas en gestión pública local relacionadas con el llamado buen gobierno. En este tipo de prácticas destacan propuestas de integración e interacción entre influyentes (gobernanza), así como, el de la construcción de agendas de desarrollo mancomunado derivadas de programas que nacen de los acuerdos entre gobiernos con voluntad de cambio sistémico y la sociedad organizada. Esto genera espacios de viabilidad económico-social, respuestas focalizadas, compromiso y responsabilidad mutua, dando paso a procesos de transparencia y confianza ciudadana.

A los efectos de esta investigación, se busca mostrar avances de esa experiencia y reflexionar sobre su comportamiento desde la perspectiva gerencial. Para ello, se cuenta con las ideas presentadas por funcionarios de la Alcaldía de Medellín (Departamento de Antioquia, Colombia) en la que se visualiza el nivel de compromiso que se tiene con la gestión de gobierno y con la ciudad en sí misma. Desde la óptica de esta investigación, las ideas presentadas por los funcionarios de la Alcaldía de Medellín ofrecen aportes conceptuales válidos para otras localidades fuera de sus fronteras y que presentan similitud con los problemas enfrentados. Por otra parte, ofrece ventajas comparativas "no exploradas", que permiten una oportunidad para engranar aún más sus ejes de acción, dando viabilidad al benchmarking en el contexto de la gestión pública local. Por ello, es necesario resaltar la importancia de este trabajo al generar un espacio de discusión sobre la instrumentación de esta herramienta gerencial -benchmarking- en la gestión pública local, la cual podrá generar información para la gerencia y a la organización como un todo, permitiendo adoptar prácticas y procesos de planificación basadas en la experiencia y

logros de otras gestiones con similar actividad. Por otra parte, se logra reflexionar sobre las posibilidades de asumir estas experiencias exitosas de buen gobierno, que facilitan el proceso de gobernanza y construcción de una agenda pública local.

Para los espacios de gobierno local, las administraciones de grandes ciudades latinas (Medellín, Bogotá, Santiago de Chile, entre otras) procuran establecer ventajas competitivas para que los ciudadanos se sientan a gusto con la ciudad y a su vez, atraer inversiones gracias a sus ventajas comparativas. Esta combinación (competitivas y comparativas) ha permitido que localidades menos favorecidas con buenas gestiones de gobierno tengan la oportunidad de aprender de la experiencia de otras que al inicio de su travesía de transformación presentaban problemas similares, pero que actualmente han sido superados.

### 3. Metodología

La investigación está enmarcada en una perspectiva cualitativa, de carácter interpretativo, ello significa, que se asume el paradigma inductivo-interpretativo en una concepción hermenéutica para abordar el sujeto de estudio. Esto permite, dada su flexibilidad, un proceso interactivo continuo entre el investigador y el objeto de estudio en el levantamiento de la información. Para ello, el autor se sustenta en los postulados de la teoría fundamentada expuesta por Strauss y Corbin (2002), en la cual establecen una serie de estrategias de análisis de información empírica, cuyo procesamiento a través de sus distintas fases, permite la posibilidad de obtener hallazgos vinculados a los objetivos de esta investigación.

En el caso del presente trabajo, un segmento de estos postulados se muestra como un avance en el que se intenta validar la parte procedimental y la ruta metodológica establecida. Se utilizó la extracción de los "códigos in vivo" generados en el discurso (Gráfico N° 1), y la categorización del discurso de los actores a

través de su contraste con los teóricos (Gráfico N° 1).

Es significativo entender que este estudio, dentro del ámbito de lo público, especialmente desde la perspectiva de la gestión local, permite comprender el fenómeno cómo se desarrolla cotidianamente. Por ello, la búsqueda del conocimiento se da desde un esquema inductivo, generando la teoría a partir del discurso de los actores sociales, partiendo desde "lo particular a lo general en pequeños pasos, más bien que en grandes movimientos" (Diesing, 1971, p. 233). Este enfoque cualitativo representa una ventaja dada su flexibilización. En este sentido, se puede resaltar que "la investigación cualitativa produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación" (Strauss y Corbin, 2002, p.11-12).

Esta investigación permite advertir las experiencias –en este primer avance– de los principales actores en la gestión pública local, mediante la observación en los eventos de transformación social en la que se generaron y sus actuales derivaciones.

Es importante considerar que esta investigación implica la captación, mediante la interpretación y el diálogo, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o silencios, con sus acciones o inmovilidades. Se hace uso continuado de la hermenéutica como instrumento complementario para la reflexión generadora de comprensión e interpretación del discurso generado en la interacción micro sociológica con los actores sociales seleccionados, como es el caso de Alcaldes de diferentes localidades. Es importante acotar que la hermenéutica aplicada a las investigaciones del área de las ciencias sociales busca la comprensión de los fenómenos socio-políticos, permitiendo su interpretación.

Por esta razón, se considera importante recordar que "si todo discurso se actualiza como acontecimiento, todo discurso es comprendido como sentido" (Ricoeur, 1969,

p.26); donde la experiencia está representada en la expresión, asumiendo el intercambio intersubjetivo en sí, y la comunicación con el receptor. Lo que se comunica en el acontecimiento del habla no es la experiencia del hablante, sino su sentido. Como lo expresa Ricoeur, 1969, "la experiencia vivida permanece en forma privada, pero su significación, su sentido, se hace público a través del discurso" (p. 27). A su vez, es necesario destacar que "el lenguaje no es sólo una de las dotaciones de que está pertrechado el hombre tal como está en el mundo, sino que en él se basa y se representa el que los hombres simplemente tengan mundo..." (Gadamer, 1988, p.56), esto permite reforzar la experiencia de intercambio con los actores sociales en interacción micro-sociológica permitiendo que los mismos expresen sus experiencias y conocimientos sobre la gestión pública, mostrando su peculiar forma de trascendencia en el ámbito de lo local. Por ello, el encuentro a través de las entrevistas permite que los actores revelen sus experiencias y perspectivas.

Mediante las entrevistas en profundidad se puede conocer la postura de los actores de la gestión pública local –alcaldes-, cuya experiencia representa una valiosa contribución a este estudio investigativo. Veamos las dos dimensiones expuestas, una mirada a lo foráneo y los encuentros con el entorno.

### 3.1 Una mirada a lo foráneo

Durante el proceso investigativo se presentó la oportunidad de contactar a funcionarios del alto gobierno local de la Ciudad de Medellín, Departamento de Antioquía, en la que se logró conversar sobre las temáticas presentadas en esta investigación. La propuesta del gobierno local se basa en ser *la ciudad más educada*, siendo su experiencia, punto de arranque para muchas localidades en diferentes partes del mundo. La Directora de Competitividad de la Alcaldía de Medellín, sostiene que:

...desde el área de competitividad de la ciudad en el manejo de las políticas públicas, todo es parte de lo que mencionaba Sandra, que es la articulación con los diferentes actores. Desde allí se inicia con la identificación de intereses, hay una buena articulación universidad-empresa-estado, instituciones, comunidad; con los diferentes actores hemos trabajado y hemos avanzado mucho en el fortalecimiento de esas articulaciones y en la identificación de intereses (Echeverri, Entrevista en profundidad, 7/11/2016, p.234)

Se desprende, de las palabras de Echeverri que, es necesario establecer alianzas estratégicas con actores sociales fundamentales de la ciudad, por ejemplo la relación universidad-empresa-estado, que representa un ejercicio de gobernanza viable para Medellín.

En cuanto al tema de las políticas públicas locales, y su continuidad, la misma funcionaria acota: "estamos capitalizando el trabajo de muchos años, esto se ha venido consolidando en los tres últimos gobiernos locales" (Echeverri, entrevista en profundidad, 7/11/2016), agregando "todos esos planes y megaproyectos los cuales fueron diseñados con el concurso de la ciudad y sus diferentes actores, se les fue dando continuidad". Sin dudas, la ausencia de egoísmo y protagonismo es vital en una buena gestión pública local.

Por su parte, la Directora de Turismo agrega: "toda la estructura elaborada desde la alcaldía hacia la comunidad ha permitido que ellas se identifiquen no solo necesidades, sino también competencias donde cada institución trabaja directamente con los líderes de la comunidad a fin de dar respuestas oportunas" (Monsalve, entrevista en profundidad, 7/11/2016). Destaca que, la búsqueda constante de oportunidades desde las comunidades, es una estrategia que identifica al gobierno local de la ciudad de Medellín, lo que de alguna manera permite darle continuidad a la visión de ciudad y a los proyectos como modelo de intervención.

En cuanto a las políticas públicas, se manifiesta: “Se acaba de publicar la primera política pública que permite que los actores sociales reciban capacitación, inducción, incluso de participación en congresos anuales para el intercambio, esto busca cualificar y empoderar a representantes ciudadanos” (Echeverri entrevista en profundidad, 7/11/2016). Con esto se busca preparar y calificar a quienes tienen la difícil tarea de presentar demandas sociales, proponer soluciones y fiscalizar las respuestas de la gestión pública local. Cuando se buscan las fortalezas de las recientes y distintas gestiones públicas en la ciudad de Medellín, no dudan en responder lo siguiente:

...construir sobre lo construido ha sido una fortaleza de la alcaldía y de su gerencia. No llegamos a destruir lo construido, por el contrario lo fortalecemos o le damos continuidad para que se mantenga sustentable en el tiempo. Aunque estén identificadas como administraciones públicas distintas a las nuestra, pero que sabemos que forman parte de la visión de ciudad, la cuidamos y acompañamos en su crecimiento y desarrollo. Se respeta esa gestión (Monsalve, entrevista en profundidad, 7/11/2016, p.236)

La Directora de Competitividad de la ciudad de Medellín sostiene:

Otro valor importante es la articulación universidad-empresa-estado, aquí nadie va por lados separados, todos llevamos un mismo norte de ciudad. Estas alianzas están en nuestro deber ser. La interacción es permanente. Esto ayuda a la competitividad de la ciudad, fortaleciéndola. Un modelo de desarrollo con todos los aliados (Echeverri, entrevista en profundidad, 7/11/2016, p.236)

Sin dudas, este ejercicio de gobernanza muestra sus fortalezas en cuanto al profesionalismo y estilo de gestión que se estableció en la Ciudad de Medellín. La identificación de clúster juega un papel preponderante en todo el proceso, permitiendo orientar e identificar prioridades que conllevan a la competitividad de los aliados, bien sea desde lo ciudadano, académico o empresarial; y por ende a la sostenibilidad de la localidad.

### 3.2 Encuentros con el entorno local

Es importante conocer las ventajas y limitaciones de una investigación que se centra en la gestión pública local. Es importante resaltar el aporte que ésta puede brindar para el mejor desenvolvimiento del proceso investigativo, a partir de los datos que se recogen desde los mismos escenarios y con los actores sociales presentes, cuyo protagonismo en la toma de decisiones ha sido determinante en los cambios de paradigmas dentro de la gestión pública local.

La gestión pública en Venezuela, dada la complejidad de sus actividades, es una clara demostración de ciertas y determinadas contradicciones en materia administrativa, presupuestaria y gerencial. En este contexto, se observa que la mala praxis gerencial produce resultados inversos a los esperados por la ciudadanía al no observarse calidad en los servicios básicos, infraestructura y de planes de desarrollo local tangible.

Esta situación es lo que se denomina el Bucle Tetralógico (Morín, 2001, p.29). Este bucle está determinado por el orden/desorden/interacciones/organización, sin un inicio o fin preestablecido en la cadena de eventos.

En el caso de las localidades venezolanas, representadas en este trabajo por los municipios Michelena y Lobatera (estado Táchira), Libertador (estado Mérida), Independencia (estado Miranda), las mismas representan una gran variedad en cuanto a sus condiciones geográficas, demográficas, territoriales, culturales, económicas y de costumbres muy singulares según la región en la que se encuentre. Estas características permiten asumir que la diversidad no solo es notable en su comportamiento social y ciudadano, sino también desde los resultados de la gestión pública local. Los resultados exitosos de una gestión pública local comparada con otra menos exitosa prácticamente idéntica en su estructura administrativa, presupuestaria y financiera, además de una estructura organizativa

impuesta por normas legales a todas por igual, son poco comprensibles.

Un criterio importante es la diversidad político-gerencial de cada gobierno local. Estos cuentan con modelos ideológicos distantes que bien pudiera influir en los resultados de eficiencia y de calidad en los servicios públicos prestados. Unos tienen una postura más *colaborativa y asistencial* con el ciudadano, otros se centran más en los *resultados y la transparencia* de los procesos. En este sentido, la investigación procuró mantener el equilibrio en cuanto al elemento pensamiento político. Por esta razón, se realizaron entrevistas a cuatro (4) alcaldes en ejercicio: dos (2) afectos a la línea política del gobierno central y dos (2) de línea opuesta; de igual forma, se consideró la postura histórica ante el proceso de descentralización en materia de organización territorial y de participación ciudadana en la formulación de políticas públicas.. Es importante mencionar que más de una de las localidades seleccionadas es considerada por su propio alcalde como "ciudad dormitorio"; todas son una combinación de orden urbano y rural.

La investigación tomó en consideración diversos municipios, representados por sus respectivos gobiernos locales: dos (2) de la región centro occidental (Mérida [Municipio Libertador: Alcalde Carlos García] y Táchira [Municipios Lobatera: Alcaldesa Natalia Chacón / Michelena: Alcalde Fernando Andrade]), estados andinos cuyas costumbres sociales y tradiciones agrícolas permanecen intactas como modo de vida local; uno (1) de la región Capital (Miranda: [Municipio Independencia: Alcalde Carlos Rodríguez]), cuya principal característica se centra en su geografía y cercanía con la Capital de la República (Caracas), representando un emblemático municipio en el corazón de los Valles del Tuy.

Entre una mirada a lo foráneo y el encuentro con el entorno, nos encontramos con discursos y acciones totalmente diferentes: uno vinculado a procesos de competitividad local; el segundo, a procesos de recuperación de espacios. Parte de los resultados (avances) se muestran como interpretación de los hallazgos resultantes, buscando así la categorización correspondiente.

#### 4. Resultados

Luego de las entrevistas en profundidad a los actores sociales (Gráfico N° 1), quienes en la investigación se les denomina arquitectos de estrategias, se dio lugar a una serie de hallazgos, procediéndose a "extraer" de los llamados "códigos in vivo" los aportes que el actor social brinda a través de la conversación, y que el investigador considera de suma importancia para la construcción de las categorías. Se generaron además subcategorías que ayudan a dimensionar cada una de ellas, para posteriormente agruparlas en familias; con ello se facilita el tránsito entre la teoría sustantiva a la teoría formal. Este ejercicio de *categorización* permite mostrar resultados de acercamiento a la gestión pública local desde lo hermenéutico (Gráficos N° 2 y N° 3), dejando establecido la necesidad de una localidad competitiva mediante una adecuada gestión de los procesos.

Las propuestas de transparencia, autonomía, visión desde lo local, entre otras se asumen en el discurso de los entrevistados. Estos dejan entrever la necesidad de cambiar la realidad por dichos planteamientos; veamos solo una parte de ellas (espacio limitado) y de las categorías resultantes en el proceso de "extracción":

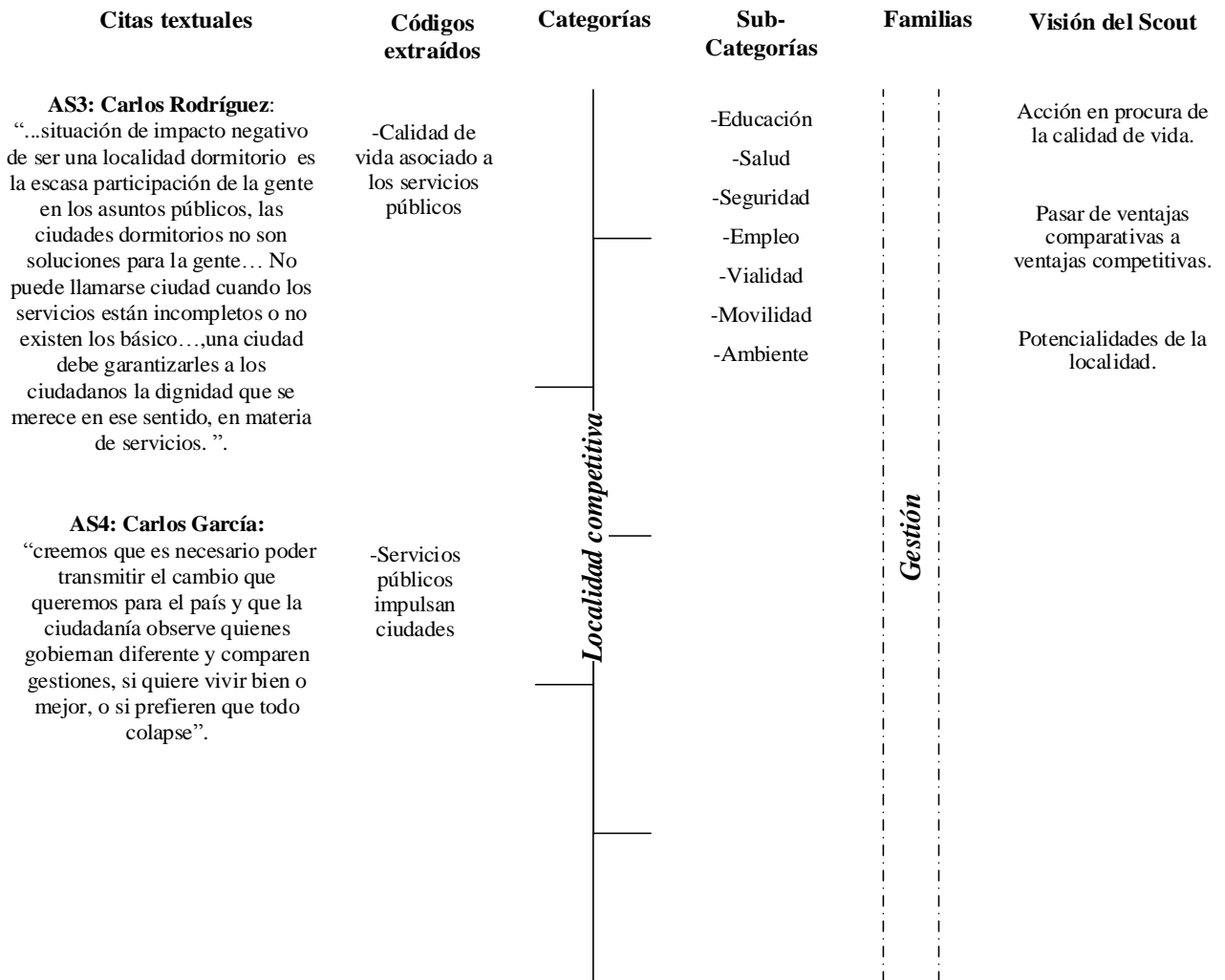
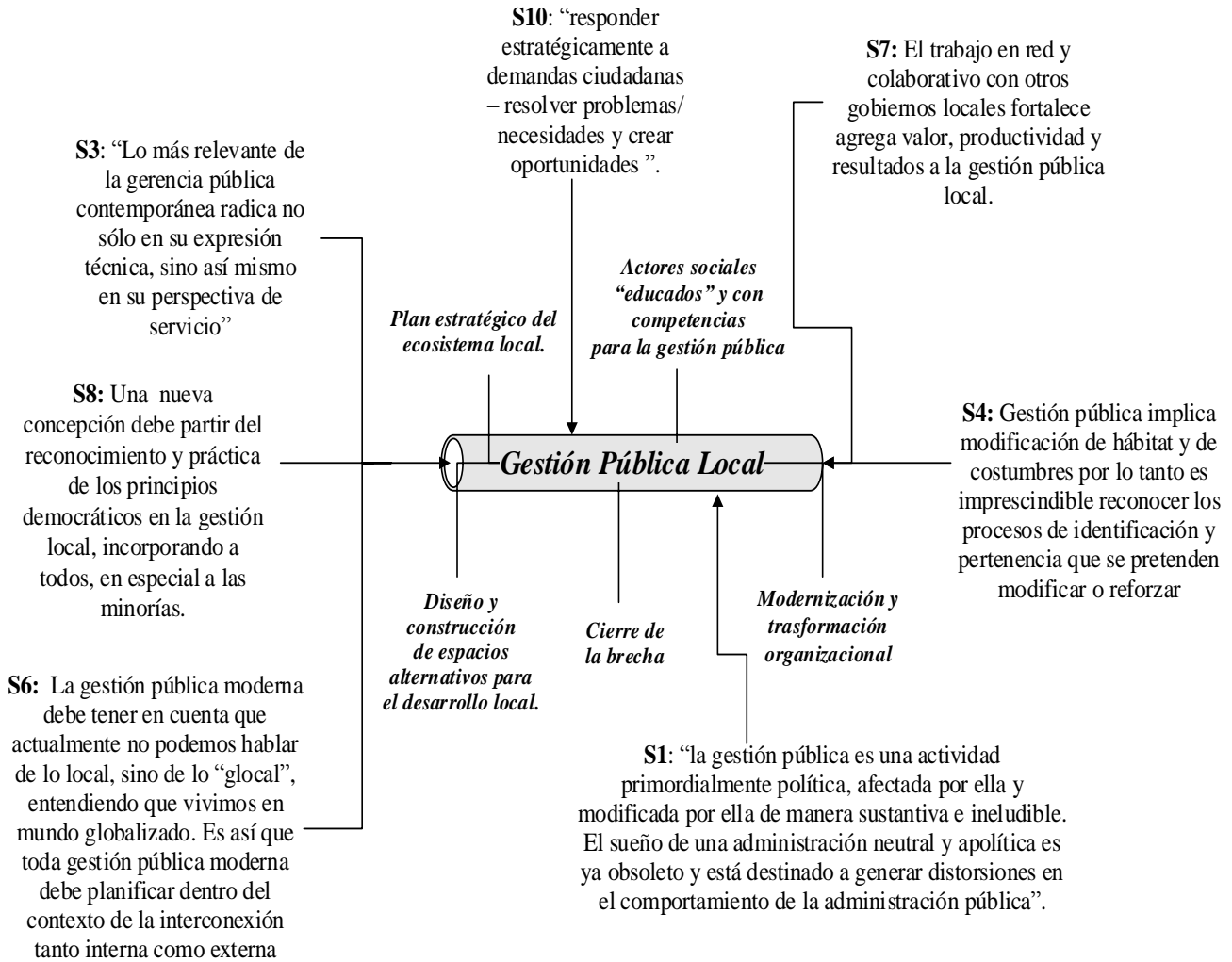
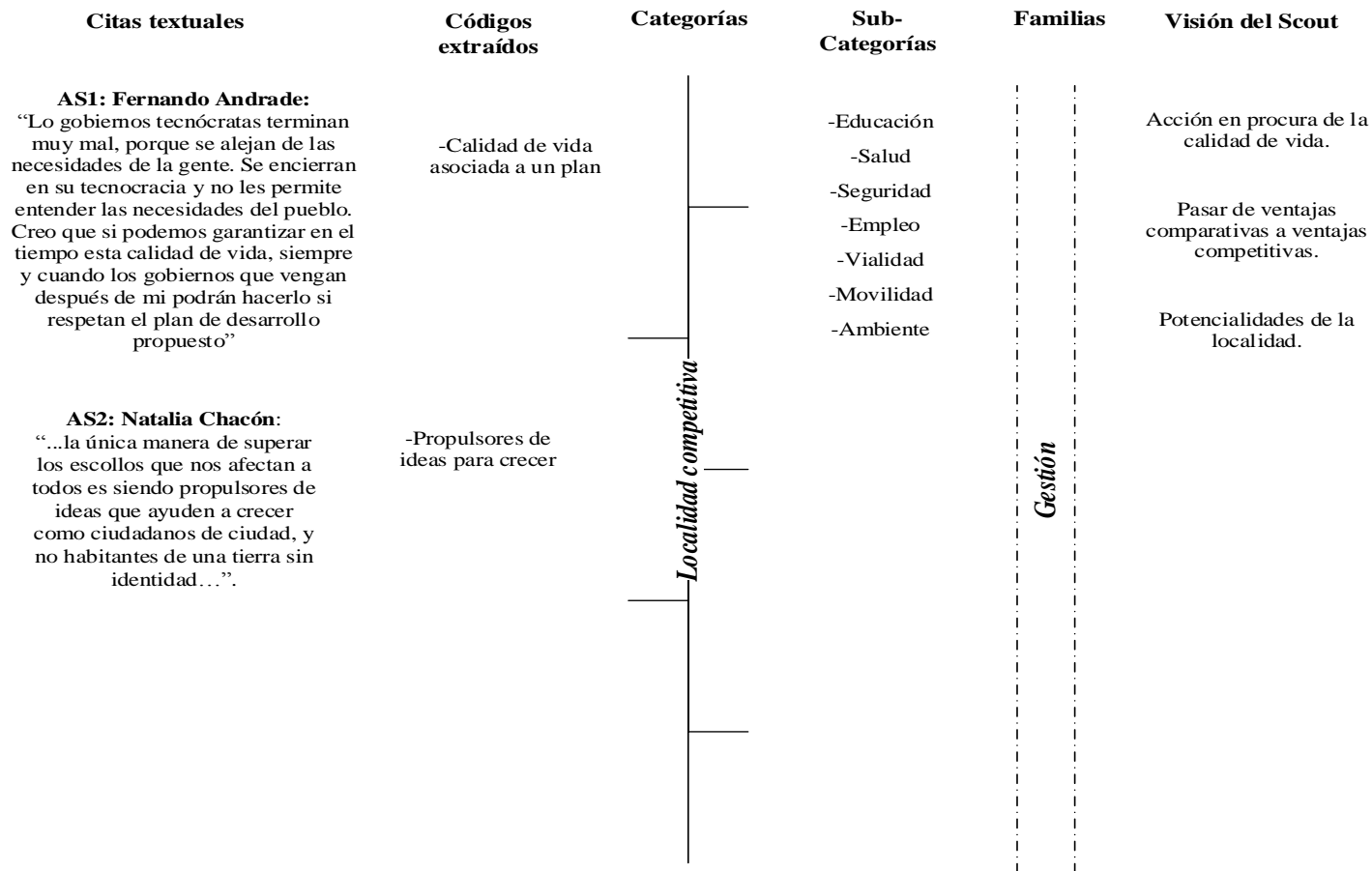


Gráfico N° 1. Discurso actores de la gestión pública local. Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico N° 2. Categorización discurso actores sociales de la gestión pública local.** Fuente: Elaboración propia .





**Gráfico N° 3. Categorización discurso actores sociales de la gestión pública local.** Fuente: Elaboración propia.

### 5. Conclusiones

Entre las conclusiones que la investigación puede adelantar se encuentra el hecho de que la herramienta benchmarking permite establecer pares de referencia. A través de esta herramienta, se puede determinar quiénes son los similares en el área de las competencias, identificar una metodología para la recolección y análisis de los datos, encontrar “la brecha” existente, visualizar perspectivas de desempeño, clarificar metas operativas, diseñar planes viables, y además reajustar la estructura referencial.

A través del benchmarking es posible redimensionar y rediseñar la formulación de políticas públicas locales, las cuales pueden resultar más beneficiosas para las comunidades y los ciudadanos en virtud de la capacidad que tienen éstas de ser escrutadoras de calidad de los servicios básicos que provee la localidad. De igual forma, el benchmarking insta, mediante diferentes estrategias, a mejoras sobre la base de la identificación focalizada de los problemas actuales y de la identificación de las necesidades futuras que bien pudieran presentarse. En este sentido, tomando en consideración los insumos y procedimientos en la gestión pública, el benchmarking es una herramienta que

permite esculpir procesos de manera sistemática y continúa en pro de innovación, además de brindar una evaluación de los servicios que presta y productos que otorga la gestión pública local frente a las mejores prácticas de sus símiles.

Por otro lado, entre los hallazgos encontrados se puede compartir el hecho de que la localidad construye oportunidades de crecimiento y desarrollo en la medida en que las dimensiones estudiadas – benchmarking y gestión pública local- actúen en forma coordinada y con suficiente autonomía, es decir aplicar técnicas gerenciales y decisiones estratégicas direccionadas a los procesos medulares de la gestión pública local: la formulación presupuestaria y el diseño de políticas públicas autónomas.

En el específico de la gestión pública local venezolana, según la interpretación del discurso -brindado por sus actores sociales- se hace necesario enfrentar la ausencia de modernidad en cuanto a procesos de acercamiento a la ciudadanía. La instrumentación del benchmarking es una oportunidad para aprender y visibilizar la gestión gubernamental. Otro hallazgo muestra que es posible rediseñar la gestión pública local mediante el benchmarking, dado que se convierte en una verdadera escuela de aprendizaje y cátedra empresarial al lograr la integración de experiencia con propuestas de innovadoras, permitiendo más eficiencia y transparencia en los procesos gerenciales.

La propuesta del benchmarking como herramienta gerencial para la gestión pública local se traduce en oportunidad en la medida que la gestión gubernamental asuma el compromiso de querer visibilizar las bondades de la localidad, considerando la posibilidad de generar espacios para servicios competitivos y fórmulas de crecimiento sostenido. Para ello, el benchmarking es

una excelente opción en la construcción de ambos.

## 6. Referencias

- Camp, Robert C. (2002), *Bechmarking: O caminho da Qualidade Total*. Pioneira.
- Diesing, Paul. (1971). *Patterns of discovery in the social sciences*. Chicago: Aldine-Atherton, Inc.
- Echeverri, Sandra. (2016). *Reflexiones sobre participación y gestión pública local (entrevista en profundidad)*. Editorial FACES-UC, Venezuela.
- Gadamer, Hans. (1988). *Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca, España.
- Monsalve, Sandra. (2016). *Reflexiones sobre participación y gestión pública local (entrevista en profundidad)*. Editorial FACES-UC, Venezuela.
- Morín, Edgar. (2002). *Introducción a una política del hombre*. Sociología/Política. 1era Edición. Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España.
- Ricoeur, Paul. (1969). *El conflicto de las interpretaciones. Ensayos de hermenéutica*. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A, Primera Reimpresión.
- Strauss, Anselm, y Corbin Juliet. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.
- Vegas M., Hilarión (2016). *Gestión pública local, gobernanza y participación. Una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela.

## RESPONSABILIDAD CIVIL, PENAL Y TRIBUTARIA DE LA FUNCIÓN EJERCIDA POR EL COMISARIO EN LA LEGISLACIÓN VENEZOLANA

### ARTÍCULO DE REVISIÓN

Mariana del Valle Buitrago-Rodríguez\*<sup>19</sup>

Departamento de Ciencias Administrativas y Contables,  
Universidad de Los Andes- Núcleo Universitario  
"Dr. Pedro Rincón Gutiérrez". San Cristóbal - Venezuela.  
<https://orcid.org/0000-0003-4261-6877>  
[buitragomariana@gmail.com](mailto:buitragomariana@gmail.com)

**Recibido:** 18-06-2018

**Revisado:** 14-09-2018

**Aceptado:** 18-02-2019

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Buitrago-Rodríguez, M. (2019). Responsabilidad civil, penal y tributaria de la función ejercida por el comisario en la legislación venezolana. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 278-285. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

#### CIVIL, CRIMINAL AND TAX LIABILITY OF THE FUNCTION EXERCISED BY THE COMMISSAR IN VENEZUELAN LEGISLATION

#### ABSTRACT

*The function of the mercantile Commissar is necessary for the proper functioning and adequate internal administrative activity of the social entities. In Venezuela, the requirements and commitments of the Mercantile Commissary, are not provided in the single normative text and if it does, it does not allow all the obligations and consequences that carry the exercise of the function of this position. Hence, legal norms that contemplate de facto cases and indirectly and implicitly link the commissioner can apply, refer and be imputed to this commercial figure. The general purpose is directed to the responsibilities, which by law is indirectly attributed to the role of the commissar in Venezuela. Methodologically, this work establishes its bases in qualitative documentary research, under the guidelines of a descriptive legal design. The result was the analysis of various current Venezuelan legal norms, which contain civil and criminal liability responsibilities, which must be considered in the actions of the of the Venezuelan Commissary mercantile, in addition to the responsibilities that are expressed in another way attributed to this figure legal business.*

**Key words:** commissary mercantile, extra commercial responsibilities.

\*<sup>19</sup> Profesora Titular a dedicación exclusiva de la Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela. Regenta las cátedras de Instituciones Financieras, Derecho Mercantil y Legislación Mercantil. Abogada (UCAT - Venezuela). Especialista en Derecho Procesal Civil (Universidad Santa María - Venezuela). Especialista en Derecho Mercantil (ULA - Venezuela). <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=zwrGG7QAAAAJ>

#### RESUMEN

La función del Comisario mercantil es necesaria para la correcta marcha y adecuada actividad administrativa interna de los entes societarios. En Venezuela los deberes y compromisos del Comisario mercantil, no están dispuestos en texto normativo único y ello hace que, no se advierta de todas las obligaciones y consecuencias que acarrea el ejercicio de la función de este cargo. De allí que, las normas jurídicas que contemplan supuestos de hecho de responsabilidad y vinculan de manera indirecta y de forma implícita al Comisario puedan aplicarse, referirse e imputarse a esta figura mercantil. El propósito general, está dirigido a determinar las responsabilidades, que por ley se le atribuyen de manera indirecta a la función del Comisario mercantil en Venezuela. Metodológicamente, este trabajo establece sus bases en una investigación cualitativa documental, bajo los lineamientos de un diseño tipo jurídico descriptivo. Se obtuvo como resultado el análisis de diversas normas jurídicas venezolanas vigentes, que contienen responsabilidades de tipo civil y de orden penal, las cuales deben ser consideradas en el actuar del Comisario mercantil venezolano, además de aquellas responsabilidades que de manera expresa se le atribuyen a esta figura jurídica mercantil.

**Palabras Claves:** comisario mercantil, responsabilidades extra mercantiles, Venezuela.

## 1. Introducción

El Comisario mercantil en Venezuela, es una figura jurídica que debe estar presente de manera obligatoria, en algunos entes societarios mercantiles a los cuales hace referencia el Código de Comercio (1955). Como órgano social debe controlar la gestión de administración de la empresa, ya que el Comisario “[...] es la institución de mayor relevancia y jerarquía, después de la asamblea de socios o accionistas, dentro de una organización empresarial, cuyo nombramiento es obligatorio” (Ruiz, 1995, p.19).

En este sentido, el régimen de control interno en las sociedades mercantiles venezolanas, debería ser, una “fiscalización privada” (Morles, 2006, p.1535); la cual se diferencia de la fiscalización ligera que puede tener el socio en las sociedades mercantiles. Por lo tanto, el cometido del Comisario mercantil debe ser entendido bajo los parámetros de un revisor severo, un fiscal implacable, un contralor íntegro, cuyo nombramiento y función es de obligatorio cumplimiento para la empresa.

El Comisario mercantil que no actúe bajo esas premisas, se debe considerar cómplice de irregularidades administrativas y debe responder con las sanciones y penas dispuestas en la ley; así mismo, el ente empresarial que no lo designe y esté por ley obligado al nombramiento, incurre en desacato a las exigencias legales de funcionamiento en la empresa.

Parece increíble, pero la labor del Comisario mercantil en Venezuela presenta la dificultad de ser poco meritoria; en efecto, la doctrina venezolana declara este menosprecio como una censura o reprimenda de los administradores de entes societarios que no admiten una verdadera vigilancia, supervisión y fiscalización en sus operaciones. Es decir, los administradores de las sociedades mercantiles objetan en la práctica la función del Comisario, su

*“autoridad y competencia, la cual no debe quedar en su aspecto formal o de apariencia” (Trujillo, 1995, p.129).*

Aunado a esta contrariedad, el ejercicio de la función del Comisario mercantil en Venezuela, está subordinado al cumplimiento de diversas normas jurídicas con carácter mercantil o no. Estos dispositivos normativos contienen de forma aislada las funciones, atribuciones, obligaciones y sanciones a las que debe estar sometida la figura jurídica referida.

En este sentido, el profesional que ejerce el cargo de Comisario mercantil en una empresa, debe conocer las responsabilidades a las que está sometido y que se preceptúan en normas con vinculación directa a la materia mercantil. Verbigracia, las establecidas en el Código de Comercio (1955), en la Ley de Mercado de Valores (2015), así como en normas que fundamentan el proceder moral de profesionales que ejercen dicho cargo, tales como: Código de Ética del Licenciado en Contaduría Pública (1996), Ley del ejercicio de la Contaduría Pública (1973), Ley del ejercicio de la profesión del Licenciado en Administración (1982).

No obstante, al Comisario mercantil se le extienden otras responsabilidades que están dispuestas en diversas normas jurídicas distintas a las supra mencionadas, entre estas: el Código Civil (1982) y el Código Penal (2005), las cuales se aplican por analogía al Comisario mercantil.

De allí la importancia de este documento, el cual está vinculado con el conocimiento personal de las responsabilidades que debe tener el profesional que regente el cargo de Comisario en las empresas venezolanas; aunque dichas responsabilidades no sean de carácter mercantil, ni de orden disciplinario.

La intencionalidad o propósito de este documento cualitativo se basa en exponer, argumentar y comunicar de forma escrita a la comunidad académica el conocimiento orientado a determinar las responsabilidades indirectas de la

función ejercida por el Comisario mercantil en la legislación venezolana. Por tanto, este es un documento didáctico básico que permite alertar la existencia de responsabilidades en el ámbito penal, civil y tributario, en normas jurídicas fundamentales que dictaminan consecuencias derivadas o no, de su cargo.

La trascendencia de este escrito versa en el ámbito del derecho como en la materia gerencial; ya que, servirá para ser una anotación de advertencia a los profesionales que regentan este cargo y su consecuencial responsabilidad civil y penal pues, en la mayoría de las referencias teóricas venezolanas solo se hace mención a la responsabilidad mercantil y disciplinaria del Comisario.

## **2. Empresas venezolanas a las que se exige la presencia del comisario mercantil**

No todos los comerciantes que establece el Artículo 10 del Código de Comercio venezolano (1955), requieren de la presencia de esta figura jurídica mercantil.

Precisa advertir que, la legislación mercantil ordena expresamente cuales comerciantes deben cumplir con dicha exigencia. Verbigracia, el nombramiento del Comisario mercantil se establece de manera puntual en el Código de Comercio (1955), para la constitución y funcionamiento de las sociedades anónimas venezolanas. Asimismo, se ordena explícitamente el nombramiento de éste para aquellas sociedades de responsabilidad limitada cuyo capital exceda de quinientos mil bolívares (Bs. 500.000,00); empero, si el importe del capital es menor al referido, el nombramiento del mismo, será de manera facultativa u opcional.

Sin embargo, para las sociedades en nombre colectivo y para las sociedades en comandita, el legislador mercantil venezolano establece que la vigilancia y control del ente sea responsabilidad de los socios que conforman estos tipos

empresariales, por lo que no exige la presencia de un órgano de vigilancia y de control de las actuaciones administrativas en estos entes societarios.

## **3. Del Comisario**

### **3.1. Condiciones para ser comisario mercantil en Venezuela**

En referencia a las condiciones para ser Comisario mercantil, se debe indicar que el Código de Comercio (1955) no establece de forma expresa cuáles son esas condiciones. Con base en lo anterior, se hace necesario revisar la legislación especial en la materia.

Al respecto, el literal "g" del Artículo 7 de la Ley de Ejercicio de la Contaduría Pública (1973) y de manera más explícita el literal "n" del Artículo 8 de la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración (1982) establecen la exigencia de la profesionalidad; vale decir, del servicio profesional del Contador Público, del licenciado en Administración o del Economista.

De la misma manera y según el Artículo 3 de las Normas Interprofesionales para el Ejercicio de la Función de Comisario (2005), se requiere que el profesional supra, esté inscrito, activo, solvente y no haber sido objetado por el tribunal disciplinario del gremio o del colegio al cual pertenezca.

A pesar de ello, para la doctrina nacional existen otras condiciones distintas a la profesionalidad para ser Comisario en Venezuela; en este sentido, se hace necesario además "conocer el ramo comercial al cual está vinculada la empresa, tener conocimiento de contabilidad y de administración comercial, al lado de ser una persona de reconocida solvencia moral" (Barboza, 2007, p.238).

### **3.2. Nombramiento del comisario mercantil en Venezuela**

Para designar al licenciado en Contaduría, al licenciado en Administración o al Economista como Comisario Mercantil dentro de un ente societario, se requiere que dicho

nombramiento conste en acta de asamblea. Esta acta de asamblea de accionista, dependerá si la sociedad mercantil está en proceso de constitución o, si ya está constituida. En el primero caso, se designará nombramiento del Comisario, en el acta de asamblea fundacional o constitutiva, y en el segundo caso, será en el acta de asamblea general de accionistas.

Esto ocurrirá siempre y cuando, la asamblea general de accionistas verifique que el profesional que va ser investido con ese mandato, cumpla con las exigencias de profesión, adscripción, vigencia y solvencia moral por parte del tribunal disciplinario en el que está inscrito.

Ello se evidencia, de la Resolución 019 del Servicio Autónomo de Registro y Notarías (2014) al establecer en los numerales 3, 4 y 5 del Artículo 12 *ejusdem*, los requisitos únicos y obligatorios para la tramitación de actos o negocios jurídicos en los Registros Principales, Mercantiles, Públicos y las Notarías.

Por lo tanto, para el nombramiento o ratificación del Comisario mercantil, es necesario, la entrega de copia de la cédula de identidad vigente del profesional en cuestión, carta de aceptación del mismo en papel común y copia de la constancia de inscripción en el respectivo colegio o gremio.

### **3.3. El Comisario mercantil y sus responsabilidades ajenas a lo mercantil**

La legislación venezolana vigente no consagra las responsabilidades que derivan de la función del Comisario mercantil. En este sentido, "Nada dice nuestro Código de Comercio respecto a la responsabilidad de los comisarios por lo que se hace necesario acudir a fuentes doctrinales y a la analogía con las disposiciones legales que rigen la responsabilidad de los administradores" (Acedo M y Acedo de L., 2000, p.402).

Por ello, se hace necesario consultar la doctrina venezolana y leyes especiales vigentes para aplicar la analogía y poder establecer responsabilidades de carácter penal, civil y tributario por las que debe

responder el Comisario en el ejercicio de sus funciones.

#### **3.3.1. El Comisario mercantil y la responsabilidad civil**

La responsabilidad de carácter civil a la que queda sometido el Comisario mercantil, es la que surge de la figura del mandato. Ello en virtud de la naturaleza jurídica de esta figura mercantil; pues entre el Comisario y la sociedad mercantil surge una condición jurídica para el Comisario que "está vinculado a la sociedad por una relación de servicio [...] y por tanto, debe ejercer sus funciones, con la diligencia propia de un mandatario (Barboza, 2007, p.238).

La noción de responsabilidad civil se emplea "para aludir a la distribución de los daños o pérdidas que se producen en la vida a consecuencia de la acción o inacción de los seres del mundo exterior" (Melich, 1994, p.17). Por ello, la responsabilidad civil está referida a una persona que debe responder por su propio hecho, o por el hecho de otra persona y en caso de daño, está obligada a indemnizarlos. De allí que:

... en la responsabilidad civil se atiende uno exclusivamente al resultado que se produce para el sujeto, el cual queda incurso en una tal situación jurídica de peligrosidad que, de no cumplir espontáneamente con la reparación que se pone a cargo, verá su patrimonio expuesto a ser agredido por un órgano del Estado en beneficio del acreedor de la indemnización (Melich, 1994, p.18).

En función a esa relación, la responsabilidad civil debe tener como punto de partida lo establecido en el Artículo 1185 del Código Civil (1985), del cual se desprende que, quien con intención o por imprudencia, negligencia o impericia, cometa un daño a otro, debe repararlo.

Por ello, el Comisario mercantil debe encuadrar su actuación dentro de la empresa sin caer en el supuesto previsto en la norma *supra*, en función de la responsabilidad civil por hecho ilícito, que puede verificarse para cualquier persona

que realice una labor en cumplimiento de una gestión.

Además, la figura del Comisario mercantil al tener la condición jurídica de un mandatario, tiene una relación de servicio con la sociedad mercantil, en la que se prevé por ley y por normas estatutarias una serie de funciones permanentes y eventuales a las que está obligado este órgano social.

Por tanto, el Comisario mercantil debe -según se infiere del Artículo 1692 del Código Civil (1985)-, está en la obligación de ejecutar el mandato como un buen padre de familia. Basado en lo anterior, el Comisario al ser un mandatario (aunque la ley mercantil nada diga expresamente), debe cumplir con el contenido de los Artículos 1692 y 1693 del Código Civil vigente; los cuales disponen sobre la actuación del mandatario (en este caso el Comisario mercantil) que debe ser ejecutada con la probidad, pericia y la diligencia con la que actúa un padre de familia, pues en caso contrario su actuar se extiende hasta el grado de responder no solo por dolo o maquinaciones, sino por culpa.

La acción de responsabilidad contra los comisarios, corresponde a los accionistas independientemente de su participación en el capital social. Ello a razón de la decisión emanada del Tribunal Supremo de Justicia en Sala Constitucional que declara la inconstitucionalidad del primer aparte del Artículo 291 del Código de Comercio, en la cual se modifica el requisito de un mínimo de la quinta parte del capital social (Gaceta Oficial: 2015, 40.687). De la misma manera, dicha acción de responsabilidad contra los comisarios corresponde “[...] a los acreedores sociales en sus casos” (Trujillo, 1995, p.135).

En consecuencia, si el actuar del Comisario conlleva a perjuicios mayores en la empresa, el causante de dichos perjuicios por negligencia, intención o imprudencia, deberá responder civilmente reparando el daño ante el Juez civil, según la gravedad de la falta cometida.

### 3.3.2. El Comisario mercantil y la responsabilidad penal

En relación con la responsabilidad penal del Comisario mercantil se debe determinar en qué consiste este tipo de responsabilidad. En este sentido, “Se comprende, en efecto, que la responsabilidad penal proviene de la infracción de una norma penal, exista independientemente de la responsabilidad civil, por ejemplo, por no existir daño que reparar” (Melich, 1994, p.228).

Lo primero que se infiere en este tipo de responsabilidad, es la necesidad de tipificación en materia penal. El sistema de regulación penal venezolano, parte del principio “*nulla crimen, nulla poena sine lege*”, establecido en el Artículo 1 de la norma sustantiva penal.

Este principio consiste en que nadie podrá ser castigado, por un hecho que no estuviera expresamente previsto como punible por la ley, ni con penas que ella no hubiera establecido previamente.

El Código Penal (2005) establece en el Artículo 189 la conducta antijurídica a la que puede incurrir un sujeto al revelar o difundir información que obtuvo a través de su profesión, arte u oficio y cause perjuicio sin justo motivo, indicándose como castigo privación de libertad a través de prisión de cinco a treinta días.

En este sentido, si la actuación del Comisario mercantil encuadra en el supuesto de hecho previsto en la norma, será castigado por responsabilidad penal, aunque la norma no lo diga de manera directa ni expresa la responsabilidad para el Comisario como figura jurídica mercantil.

Por aplicación analógica, la acción de responsabilidad penal contra los comisarios, corresponde a cualquier accionista, tal como se desprende de la decisión emanada del Tribunal Supremo de Justicia en el año 2015.

La responsabilidad penal, no se agota con lo antes expresado; por ello es necesario considerar otras normas vigentes que disponen penas privativas de libertad y de manera directa

sancionan el actuar de los comisarios en las sociedades mercantiles. Al efecto, la Ley Contra la Corrupción (2014) tiene por objeto el establecimiento de normas de conducta que deben asumir las personas sujetas a la misma, para salvaguardar el patrimonio público; ya que el ejercicio de la función pública puede estar empañado con comportamientos que violan los principios establecidos en la Ley.

En tal sentido, el Artículo 77 de la ley *supra* establece castigo para el Comisario de persona jurídica de un órgano o ente público, que cometa “[...] delito de pago o cobro de comisiones ficticias” (Sánchez y González, 2009, p. 22). La conducta típica antijurídica puede provenir por: falta de balance legalmente aprobado, disconformidad en el balance aprobado y balances insinceros; es decir, en ejercicio de sus funciones el Comisario tiene el deber de percatarse de la información que exhibirá. Esta información al ser falsa pueda comprometer la situación económica del ente público.

Por ello, de presentar el Comisario el dictamen basado en datos simulados o ficticios provenientes de los administradores del ente público, se puede presuponer la existencia de complicidad entre órganos sociales o indolencia por parte del Comisario mercantil que en el ejercicio de sus funciones como órgano social dentro del ente público, debió confirmar la información.

Como quiera que sea, el Comisario mercantil al verificar la inexactitud o falsedad de la información suministrada por los administradores, debe infaliblemente atacar dicha actuación por vía mercantil, a través de la denuncia ante el Juez de Comercio.

La acción de responsabilidad contra los comisarios, opera de oficio a través de la acción que intente el ente público o la persona jurídica en las que tenga interés el Estado venezolano. La responsabilidad individual a la cual es objeto el Comisario mercantil por haber intervenido en la comisión del delito (bien por acción o

bien por omisión), según los casos antes mencionados es de prisión de uno a cinco años.

### **3.3.3. El Comisario mercantil y la responsabilidad tributaria**

En relación con la responsabilidad tributaria del Comisario mercantil, es necesario revisar lo que al efecto dispone el Código Orgánico Tributario (2014); ya que este instrumento legal consagra además de principios generales y procedimentales tributarios, lo referente a los ilícitos tributarios y de las sanciones a que dan lugar.

Así pues, el Artículo 81 del Código Orgánico Tributario expresa lo que debe entenderse por hecho ilícito tributario al disponer que es “toda acción u omisión violatoria a las normas tributarias [...]”; el cual puede ser castigado con diferentes tipos de sanciones, entre las cuales se cuentan: las penas pecuniarias, comiso, clausura del establecimiento, privación de libertad e inhabilitación para el ejercicio de funciones o profesiones. Dentro de este contexto se hace necesario advertir el contenido del Artículo 84 *eiusdem*, que establece: “la responsabilidad por ilícitos tributarios es personal, salvo las excepciones contempladas en este Código”.

Una de las excepciones contempladas en el Código Orgánico Tributario, es la establecida en el Artículo 87 del instrumento legal en comento, el cual preceptúa la responsabilidad de las personas jurídicas por la comisión de ilícitos tributarios. A saber, la responsabilidad que se infiere del Artículo 87 *eiusdem*, es la responsabilidad penal tributaria. Con base en lo antes expuesto, es necesario determinar que se entiende por responsabilidad penal. Esta es “La que se concreta en aplicación de una pena (v.), por la acción –dolosa o culposa- del autor de una u otra [...]” (Cabanellas, 1989, p.200).

Así pues, la responsabilidad penal tributaria de la persona jurídica (sociedad mercantil) que cometa algún hecho ilícito tributario sancionado con pena restrictiva de la libertad, recaerá en las personas



naturales: directores, gerentes, administradores, representantes o síndicos que hayan participado en la ejecución del ilícito. Bajo esta perspectiva, se hace necesario aclarar que el Artículo 87 en comento, no hace alusión expresa a la figura del Comisario mercantil.

Empero, el Comisario al ser nombrado por la Asamblea de accionistas de una sociedad mercantil debe en el ejercicio de sus funciones ser vigilante de las actuaciones u operaciones de los directores, gerentes, administradores, representantes o síndicos del ente societario. De allí se infiere que, el Comisario mercantil tendrá responsabilidad al abstenerse en cumplir con la actuación que constituye su deber legal que está referido al desempeño de las funciones de inspección de las operaciones del ente societario; sin embargo, esa responsabilidad no le viene atribuida de manera expresa ni directa por las disposiciones del Código Orgánico Tributario.

#### 4. Consideraciones finales

A lo largo del presente escrito se aseveró, que el Comisario mercantil en Venezuela tiene dispuesto por ley: el control y supervisión de las operaciones internas que realicen los administradores de las sociedades a las que se exige por disposición expresa, la presencia de esta figura mercantil. De la misma manera, se infirió que dicha fiscalización la ejercen en nombre de los accionistas y se presenta como un derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones de la sociedad. Se coligió que, la doctrina nacional reconoce que en la práctica societaria la función de los comisarios mercantiles presenta dificultades por el reproche que los administradores formulan al referido control de gestión y por la existencia del vasto ordenamiento jurídico patrio, que establece una vinculación de aplicación directa e indirecta de diferentes instrumentos legales a la responsabilidad de esta figura mercantil.

En referencia a la responsabilidad extra mercantil, se puntualizó que el Comisario mercantil tiene la obligación de resarcir el daño causado y los perjuicios inferidos al ente societario por haber incumplido sus funciones. La acción por esta responsabilidad civil, puede ejercerla por antonomasia cualquiera de los accionistas de la empresa sin importar su participación accionaria. Ello, gracias al criterio jurisprudencial del año 2015 emanado de la Sala Constitucional del máximo tribunal de la República, que modifica el contenido del primer aparte del Artículo 291 del Código de Comercio.

También se precisó que la responsabilidad penal del Comisario mercantil, debe ser estudiada, analizada y aplicada dependiendo del contexto normativo que disponga la tipificación de la conducta antijurídica y la aplicación de la pena.

Así pues, se coligió que el Código Penal venezolano (2005), no contempla de manera expresa responsabilidad para la figura del Comisario mercantil. Sin embargo, si éste en el ejercicio de sus funciones, incurre en una acción dolosa o culposa, como por ejemplo revelar o difundir información del ente societario, esa acción, hace nacer la responsabilidad penal, que proclama una sanción personalísima a través de la pena privativa de libertad del Comisario mercantil. Esta acción puede enervarla desde el año 2015, cualquiera de los accionistas de la empresa sin importar el monto de su capital social, por las razones explicadas supra.

De la misma manera se precisó que en la Ley Contra la Corrupción, se dispone de manera expresa, responsabilidad personal y penal para el Comisario mercantil, que incurra en los supuestos del Artículo 77 *eiusdem*. Contrariamente se infirió que el Comisario no tiene responsabilidad penal tributaria, por no concebirse de manera expresa tal acción en el Código Orgánico Tributario.

## 5. Referencias

- Acedo, L. y Acedo, M. (2000). *La sociedad anónima*. Valencia: Vadell Hermanos Editores.
- Barboza, E.S. (2007). *Derecho Mercantil Manual Teórico Práctico*. (6ª. ed.), Caracas: Mc Graw Hill.
- Cabanellas, G. (1989). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, T.VII*. (21ª. ed.) Buenos Aires: Editorial Helenista S.R.L.
- Código Civil (Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 2990. Extraordinaria) 1982, 26, julio.
- Código de Comercio (Gaceta Oficial de la República de Venezuela N°475. Extraordinario) 1955, 21, diciembre.
- Código Orgánico Tributario (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6152. Extraordinario) 2014, 18, noviembre.
- Código Penal (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5768. Extraordinaria) 2005, 13, abril.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos (1996). Código de Ética Profesional del Contador Público Venezolano. Recuperado de: <http://www.ccpsucre.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaNacional/codigodeetica.pdf> [Consulta: 2017, mayo, 05]
- Federación de Colegios de Licenciados en Administración Pública, Federación de colegios de Economistas y Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. (2011). Normas Interprofesionales para el ejercicio de la función del Comisario. Recuperado de: <http://www.laadministraciondc.com> [Consulta: 2017, Junio 06]
- Ley Contra la Corrupción (Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6155. Extraordinaria) 2014, 19, noviembre.
- Ley de Mercado de Valores (Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6211. Extraordinario) 2015, 30, diciembre.
- Ley del ejercicio de la Contaduría Pública (Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 30.273) 1973, 5, diciembre.
- Ley del ejercicio de la profesión de Licenciado en Administración (Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 3.004 Extraordinario) 1982, 26, agosto.
- Melich O., J. (1994). *La Responsabilidad civil por hechos ilícitos*. Caracas: Anauco.
- Morles, A. (2006). *Curso de Derecho Mercantil. Las sociedades mercantiles*. (8ª. ed.). Caracas: Texto C.A.
- Resolución 019 del Servicio Autónomo de Registro y Notarías, mediante la cual se establece los requisitos únicos y obligatorios para la tramitación de acto o negocios jurídicos en los Registros Principales, Mercantiles, Públicos y las Notarías (Gaceta Oficial N° 40.332) 2014,13, enero.
- Ruiz, J. (1995). *La función del Comisario*, Caracas: Editorial Panapo.
- Sánchez E y González J. (2009). Delitos de Corrupción cometidos en la Administración Pública. *Revista Relación Criminológica*, (XXIX), 10-31.
- Sentencia N° 585 de la Sala Constitucional mediante la cual se modifica el contenido del primer párrafo del artículo 291 del Código de Comercio, en lo concerniente al requisito de un mínimo de la quinta parte del capital social para acceder a los órganos jurisdiccionales (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.684) 2015, 17, julio.
- Trujillo, S. (1995). *Tres temas sobre sociedades anónimas*. Caracas: Tropykos.

## ELEMENTOS CLAVES DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO: UN APOORTE PARA EL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

### ARTÍCULO DE REVISIÓN

Laura Rosa Luciani-Toro\*<sup>20</sup>

Universidad Metropolitana de Ecuador -UMET-  
Sede Machala. [lauraluciani62@gmail.com](mailto:lauraluciani62@gmail.com)  
[lluciani@umet.edu.ec](mailto:lluciani@umet.edu.ec)

Sadcidi Zerpa de Hurtado\*\*<sup>21</sup>

Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela  
<http://orcid.org/0000-0002-5102-1210>  
[zerpasad@gmail.com](mailto:zerpasad@gmail.com) [smzerpa@ula.ve](mailto:smzerpa@ula.ve)

Heiberg Andrés Castellanos-Sánchez\*\*\*<sup>22</sup>

Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.  
[heiberg@ula.ve](mailto:heiberg@ula.ve)

**Recibido:** 10-12-2017

**Revisado:** 14-02-2018

**Aceptado:** 12-09-2018

**Publicación on-line (e -prints):** 26-02-2019

### RESUMEN

Con el fin de construir una visión general de los desafíos que deben abordar los actores y el sistema de contabilidad gubernamental, se desarrolló un estudio descriptivo y sistemático por medio de definiciones teóricas, leyes, normas y reglamentos, acerca de las generalidades del sistema de contabilidad gubernamental y su vinculación con la aplicación futura de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), según el Consejo de NICSP del año 2017. Para ello se presentó el concepto del constructo de contabilidad y su importancia como instrumento de la gerencia pública. Posteriormente, se sistematiza y define la jerarquía de los actores y el sistema de contabilidad que integra toda la información contable y financiera. Finalmente, se jerarquiza a los elementos preponderantes que deben ser considerados para la adopción definitiva de las NICSP del año 2017.

**Palabras claves:** Federación Internacional de Contadores, Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del

### KEY ELEMENTS OF THE INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS FOR THE PUBLIC SECTOR TO BE CONSIDERED BY THE ACTORS AND THE GOVERNMENT ACCOUNTING SYSTEM

#### ABSTRACT

*In order to build an overview of the challenges that actors and the government accounting system must address, a descriptive and systematic study was developed by means of theoretical definitions, laws, rules and regulations, about the generalities of the accounting system Government and its connection with the future application of the International Accounting Standards for the Public Sector (IPSASB, 2017). The geographic scope of the study was limited to Venezuela. In order to do this, the concept of the accounting construct and its importance as an instrument of public management was presented. Subsequently, the hierarchy of the actors and the accounting system that integrates all the accounting and financial information is systematized and defined. Finally, the preponderant elements that should be considered for the final adoption of the IPSAS are prioritized the year 2017.*

**Key words:** International Federation of Accountants, Council of International Standards of Accounting of the Public Sector.

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Luciani-Toro, L., Zerpa de Hurado, S. y Castellano-Sánchez, H. - (2019). Elementos claves de las normas internacionales de contabilidad para el sector público: un aporte para el sistema de contabilidad gubernamental. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 286-301. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

\*<sup>20</sup> Profesora titular agregado I, y Coordinadora Académica Universidad Metropolitana de Ecuador -UMET- Sede Machala, Ecuador. UMET Doctora en Gerencia.

\*\*<sup>21</sup> Profesora e investigadora del Departamento de Economía, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Miembro de los grupos de investigación: Grupo de Estudios Económicos sobre Asia GEEA, Grupo de Gestión Económica en la Incertidumbre GEIN y Grupo de Trabajo sobre Integración Regional GRUDIR de la Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Editora de Revista Economía de la Universidad de Los Andes. <https://scholar.google.es/citations?user=KR24NpcAAAAJ&hl=es>

\*\*\*<sup>22</sup> Profesor agregado, adscrito al Departamento de Contabilidad y Finanzas, Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Investigador del Contaduría Pública y Magister en Ciencias Contables.

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

## 1. Introducción

Para la doctrina económica, el sector público se conceptualiza como aquel ámbito nacional cuyas decisiones y actividades dependen de la autoridad de los poderes públicos, es decir, es aquella parte de la economía que está constituida conforme al derecho público y cuyas decisiones se basan en el principio de la autoridad. Desde este punto de vista, sus tareas fundamentales han sido las de garantizar la administración del Estado tales como los servicios generales de administración, defensa nacional, orden y justicia; así como también funciones adicionales que tengan como objetivo desarrollar políticas de bienestar social que generen servicios comunes de infraestructura, sanidad, educación, entre otros, que propendan a mejores resultados sociales (Albi, González- Páramo & Zubiri, 2000; Stiglitz, 2000).

Bajo esta perspectiva, el sector público se concibe como el ente público a tres niveles de gobierno: nacional, estatal y local, con distintos poderes públicos, entes descentralizados, institutos autónomos, empresas del Estado, fundaciones y asociaciones del Estado donde se desarrolla el conjunto de actividades económicas que están bajo su control. Dentro de dichas actividades se encuentran, el gobierno en sí, su estructura centralizada o descentralizada de poder, los gobiernos locales y las empresas públicas que producen bienes y servicios, entre otros. De igual manera, se incluyen a todos los organismos que involucran la República, los estados, los distritos, los municipios, los institutos autónomos, las personas jurídicas estatales de derecho público, las sociedades mercantiles que tengan participación mayor e igual al 50% del capital social, además de las asociaciones civiles, las fundaciones e instituciones que funcionen con fondos públicos. Donde cada uno de estos órganos contemplan la capacidad

jurídica (Hernández, 1975; Ochoa, 1997; Rangel, 2000).

De circunscribir al gobierno y su organización a distintos niveles como actividad económica del sector público, aparece la necesidad de normar y cuantificar todas las operaciones que realiza cada dependencia como figura de administración pública. En este sentido, la contabilidad del sector público se convierte en un instrumento sistémico que proporciona información sobre las operaciones pasadas y sobre la situación y las condiciones presentes, así como de la situación y condición que permite realizar proyecciones futuras, con base en los datos y registros contables obtenidos y cuyo objetivo de uso se resume en: a) producir, sistematizar y estructurar información cuantitativa veraz, útil y oportuna, expresada en unidades monetarias sobre las transacciones realizadas por una entidad económica (Ochoa, 1997; Zerpa de Hurtado, Rosales y Morales, 2017); y b) seguridad de mostrar en los registros, la separación adecuada de los gastos corrientes y de capital y el estado de ejecución del presupuesto de ingresos y egresos. Todo ello, con el fin de garantizar el proceso de toma de decisiones y ejercicio del control administrativo en relación con la entidad que permita asegurar el buen manejo de los bienes y fondos públicos conforme a la legislación vigente.

A partir de 1969 y ante la celebración en Beirut, Líbano, del Seminario Interregional sobre la Contabilidad del Gobierno y la Administración Financiera, la modernización y reforma de los sistemas contables del sector público se hizo presente en un número significativo de países en desarrollo, lo que incrementó la eficiencia en la administración de los asuntos públicos (ONU, 1970). La política nacional y la administración de los asuntos gubernamentales, hicieron posible la existencia de una base sólida de planificación y coordinación entre las distintas funciones gubernamentales. Por ello, desde 1970 la contabilidad gubernamental en los países en desarrollo

sobrepasó al sólo uso del servicio administrativo que únicamente atendía las necesidades contables y se abocó a proporcionar datos de tipo financiero y que fuesen más relevantes para: 1) el análisis y selección de programas públicos, 2) la preparación de presupuestos y, 3) la administración y control de los costos.

Desde entonces, la contabilidad como ciencia aplicable y relevante para la administración pública es un instrumento que apunta a la seguridad en las operaciones realizadas por parte de los entes del Estado, ya que su aplicabilidad debe ajustarse a la legislación vigente, mostrar en los registros la separación adecuada de los gastos corrientes y de capital, así como el estado de ejecución del presupuesto de ingresos y egresos. De tal manera que los datos contables resultantes permitan el ejercicio del control administrativo y gerencial para asegurar el buen manejo de los bienes y fondos públicos.

En este sentido, a continuación se elabora una revisión acerca del sistema de contabilidad y los actores involucrados en Venezuela, con el propósito de contextualizar los elementos claves de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSASB, 2017) a ser considerados en el proceso de armonización contable.

## 2. La contabilidad gubernamental

La contabilidad gubernamental representa el sistema que integra las bases legales y económicas para la formulación, realización y autorización del gasto público previsto en el presupuesto público y/o administración financiera. Es así como el sistema contable integra y suministra información acerca de créditos, destino del gasto y control interno para garantizar la coordinación y estabilidad macroeconómica producto de los distintos niveles de gastos gubernamentales. De ella derivan evaluaciones, diagnósticos y pronósticos que permiten elaborar estudios

financieros y monetarios, cálculos de coeficientes e indicadores económicos, estudios de mercado, informes macroeconómicos y la formulación y evaluación de la política económica que permite el logro de los fines del Estado para lograr la adecuada administración de los recursos.

La contabilidad gubernamental puede ser definida como la presentación bajo un riguroso orden contable de los resultados de la actividad económica de un país, de aspectos cuyos resultados derivan del proceso económico de producción, consumo, inversión, acumulación, financiamiento y las transacciones con el resto del mundo en un periodo determinado (Graterol y Ortiz, 1999); de modo tal que la regularidad de las operaciones financieras y la presentación adecuada de los resultados financieros, son prueba positiva de que los fondos concedidos son justificados y debidamente destinados para cumplir con los objetivos del Estado.

En este orden de ideas, Lara *et al.* (2012) explican que la contabilidad gubernamental es una herramienta que permite cuantificar la cantidad de recursos que utilizarán los funcionarios públicos en la producción de bienes y en la generación de servicios. Por su parte, la Contraloría General de la Nación de Colombia (2017: 9) conceptualiza a la contabilidad del sector público como:

Una aplicación especializada de la contabilidad que, a partir de propósitos específicos, articula diferentes elementos para satisfacer las necesidades de información y control financiero, económico, social y ambiental, propias de las entidades que desarrollan funciones de cometido estatal, por medio de la utilización y gestión de recursos públicos.

Como se puede observar, las necesidades de información en el campo de la contabilidad gubernamental son bastante amplias. Para ilustrar esta afirmación se listan algunos ejemplos como: a) los entes fiscalizadores y de control del Estado demandan

información para examinar la gestión eficiente de los recursos públicos; b) los entes encargados de la planificación requieren información para la formulación de las políticas públicas en materia económica y social; y c) los organismos multilaterales que otorgan préstamos a los Estados solicitan información para decidir la continuidad de sus planes de inversión y la sostenibilidad de sus programas de financiamiento.

Así, la contabilidad gubernamental según Mejías (2011) genera información financiera útil que permite mejorar la toma de decisiones en la gerencia pública, ya que cuenta con las siguientes características: 1) relevante, 2) representación fiel, 3) comparable, 4) verificable, 5) oportuna y 6) comprensible; cuya visualización y uso permitirá determinar los resultados macroeconómicos expuestos en los estados de cuentas, el producto interno bruto, el ingreso nacional disponible, la acumulación y financiamiento del capital y las transacciones externas, así como la solvencia o no de los entes descentralizados. Sus técnicas metodológicas conocidas como ingreso – producto, balanza de pagos, insumo producto, flujo de fondos y balance nacionales, determinan origen y destino de los fondos, comparaciones internacionales con base en el cálculo del valor final de los bienes y servicios producidos en el país y presentación de la situación patrimonial.

En síntesis, la contabilidad gubernamental contribuye a generar una correlación entre el presupuesto, la gestión de los recursos públicos y los resultados obtenidos (Ferreira, 2012). No obstante, la contabilidad gubernamental tradicional, direccionada a la elaboración de presupuestos y a ser concebida como un instrumento que coadyuva a la rendición de cuentas, debe evolucionar y centrarse en la producción de información para la toma de decisiones de los distintos actores involucrados en la gestión pública (Araya, 2011; Rico y Díaz, 2017).

Por lo que entre los argumentos más representativos para avanzar en la modernización del sistema de contabilidad gubernamental se tiene:

(a) La necesidad de contar con un cuerpo de normas contables de aceptación global (Haque, 2006).

(b) Alcanzar un gobierno más cercano a los ciudadanos e incrementar el poder económico y de competencia (Vela y Fuertes, 2003).

(c) Medir el desempeño de los funcionarios públicos a través de la satisfacción de la comunidad (Sánchez y Pincay, 2013).

(d) Formación de mercados económicos integrados (López y Caba, 2003; Bergmann y Labaronne, 2013)

(e) Construcción de una contabilidad para la participación en las decisiones colectivas, centrada en las necesidades sociales más que en los objetivos burocráticos (Gómez, 2010).

Con ello la contabilidad pública integra dos aspectos importantes: 1) la función de contabilidad y control administrativo del presupuesto nacional y 2) la contabilidad fiscal como instrumento fundamental de control externo de la acción gubernamental.

### **3. Actores y sistema de contabilidad del sector público.**

#### **3.1 Actores de la contabilidad**

La contabilidad del sector público en Venezuela es responsabilidad de la Oficina Nacional de Contabilidad Pública (ONCOP) conjuntamente con el Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF). El sustento legal está establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), el Reglamento de LOAFSP, Reglamento N° 1 del sistema presupuestario, el Reglamento N° 2 del sistema de crédito público, el Reglamento N° 3 del Sistema de Tesorería, Reglamento N° 4 del Sistema de Contabilidad del Sector Público, además de las Normas Generales de Contabilidad del Sector Público, y los Requisitos de la Información Contable de la Contraloría General de la

República, las publicaciones N° 20 y 21 de 1980 que definen las Instrucciones y Modelos para la Contabilidad Fiscal de los Estado y Municipios respectivamente. De igual manera, el desarrollo de la contabilidad del sector público se sustenta en las Normas Generales de Contabilidad del Sector Público. N° 01-00-00-032; Normas para la Formación, Participación, Rendición, Examen y Calificación de las Cuentas de los órganos del poder público nacional, estatal, distrital, municipal y sus entes descentralizados, N° 01-00-000167; el Manual de Normas y Procedimientos en Materia de Auditoría de Estado y el Manual para la Determinación de Responsabilidad Administrativa y la Formulación de Reparos de la Contraloría General de la República, N° 01-00-000265.

En Venezuela, y según la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público LOAFSP en sus artículos N° 2, 3, y 4, la administración financiera del sector público está constituida por el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos para la captación de los ingresos y la ejecución del gasto, los sistemas de presupuesto, los créditos públicos, la tesorería y la contabilidad del sector público. Marco institucional relevante para lograr la administración del Estado venezolano.

Al respecto, en el país existen entes emisores y entes rectores de la normativa respecto a la contabilidad del sector público. En este particular se habla de entes emisores cuando el órgano público emite las Normas de Contabilidad del Sector Público. Y se habla de entes rectores cuando los órganos públicos tienen a su cargo la emisión de normas, técnicas y procedimientos específicos para el Sistema de Contabilidad Pública (Salinas, 2008).

La Contraloría General de la República es el ente emisor de las Normas de Contabilidad del Sector Público y, al mismo tiempo, es el órgano rector para el sistema de control externo e interno de la administración pública nacional, centralizada y descentralizada, ya que

dicta las normas e instrucciones y formula las recomendaciones necesarias para el funcionamiento coordinado de dicho sistema. Así, según lo expresa la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, en su Artículo N° 72 "... La Contraloría General de la República, a los fines de unificar los sistemas y procedimientos de contabilidad de la Administración Pública, podrá prescribir las normas e instrucciones correspondientes para los órganos y entidades a los que incumbe el poder público en los estados, distritos, y municipios..." (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 37.347, 2001).

La Oficina Nacional de Contabilidad del Sector Público (ONCOP), es el ente u órgano público rector de la contabilidad del sector público en Venezuela; por tanto, es esta oficina, el órgano rector del Sistema de Contabilidad Pública, cuya creación se encuentra fijada en el artículo N° 126 de la LOAFSP, el cual expresa; "se crea la Oficina Nacional de Contabilidad Pública, la cual estará a cargo de un Jefe de Oficina quien será de libre nombramiento y remoción del Ministerio de Finanzas". (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 353.849, 2010).

Dentro de sus atribuciones se encuentran las de dictar las normas técnicas de contabilidad y los procedimientos específicos que considere necesario para el buen funcionamiento del sistema de contabilidad del sector público, además de prescribir los sistemas de contabilidad para la República y sus entes descentralizados sin fines empresariales, mediante instrucciones y modelos que se publicarán en Gaceta Oficial. De igual manera, es la responsable de emitir opiniones con relación a los planes de cuentas y sistemas contables de las sociedades del Estado en forma previa a su aprobación por parte de éstas.

Le corresponde a este ente, asesorar y asistir técnicamente en la implantación

de las normas, procedimientos y sistemas de contabilidad que prescriba, además de organizar el sistema contable de la mejor forma que permita conocer de forma permanente la gestión presupuestaria de la tesorería y patrimonio de la República y los entes descentralizados. A esta oficina, le corresponde llevar la contabilidad central de la República y consolidar sus estados financieros. Asimismo, le corresponde a la ONCOP, la administración, mantenimiento, modificación, ajustes o mejoras, además del adiestramiento del personal y funcionarios del órgano y entes que integran el Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF).

En síntesis, es a la Oficina Nacional de Contabilidad Pública a quien le compete prescribir, elaborar, evaluar, promover, coordinar, y dictar las normas y las cuentas tanto de la Hacienda como del Sector Público que se presentan anualmente de acuerdo con los requisitos de la Asamblea Nacional y la Contraloría General de la República según el Sistema de Cuentas Nacionales.

Mientras el Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas (MPPEF), nombrado mediante la Resolución N° 2.651, publicada en Gaceta Oficial N° 41.067 de enero 2017. Es un órgano del poder ejecutivo en Venezuela. Sus funciones son ejercer las competencias en materia de economía y finanzas, políticas económicas sectoriales para la industria y el comercio, así como la administración de los bienes de la República.

### **3.2 El sistema de contabilidad del sector público**

La contabilidad en Venezuela puede definirse como el conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permiten valorar, procesar y registrar sistemáticamente los hechos económicos y financieros de las organizaciones, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de información destinada al control y al apoyo del proceso de toma de decisiones de los administradores

públicos, así como también para el conocimiento de terceros interesados en la gestión gubernamental (PROMAFE, 2002; ONCOP, 2016).

De acuerdo con el Sistema de Contabilidad Pública en Venezuela, ésta se concibe como un conjunto de principios, órganos y normas, además de procedimientos técnicos que permiten al sector público valorar, procesar, y presentar las transacciones financieras que afecten o modifiquen el patrimonio de la República o de sus entes descentralizados.<sup>1</sup> Así, en Venezuela la contabilidad pública tiene como objetivo producir los estados financieros necesarios para mostrar los resultados de la gestión presupuestaria y financiera y la situación patrimonial de las organizaciones públicas, todo ello con la estructura, oportunidad y periodicidad que las normas vigentes y los usuarios requieran. No obstante, para que dicho objetivo se lleve a cabo, todos los hechos económicos que ocurran en los entes o instituciones públicas y que tenga o no carácter presupuestario, además que alteren o puedan alterar los valores de la ecuación patrimonial, deben estar reflejados en la contabilidad pública.

En este sentido, tanto el diseño del Sistema de Gestión y Control de las Finanzas Públicas como el subsistema de contabilidad<sup>2</sup> son considerados elementos integradores de todo el sistema de administración financiera, pues operan

---

<sup>1</sup> Los entes descentralizados pueden dividirse en entes descentralizados sin fines empresariales, y entes descentralizados con fines empresariales. Los primeros comprenden a los institutos autónomos, las personas jurídicas y las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones que funcionen con fondos del público. Y en los segundos se encuentran aquellos cuya actividad principal es la producción de bienes o servicios destinados a la venta y cuyos ingresos o recursos provienen fundamentalmente de esa actividad (ver artículo N° 7 de la LOAFSP, 2010).

<sup>2</sup> El subsistema de contabilidad en Venezuela se caracteriza por, ser único, común y aplicable a los entes sin fines empresariales del sector público, además de recopilar, valorar, procesar y exponer los hechos económicos que afecten o puedan afectar el patrimonio de las entidades públicas. Igualmente considera como ente contable a toda institución con personalidad jurídica propia e independiente. Este sistema de subsistencia está diseñado para operar en función de los principios de contabilidad generalmente aplicables en el sector público (PROMAFE, 2002).



fundamentados en las normas generales de contabilidad dictadas por la Contraloría General de la República y establecidos en los principios de contabilidad generalmente aceptados y a la metodología propia de la teoría de sistemas; incorporando igualmente el proceso presupuestario y su marco legal vigente (PROMAFE, 2002; ONCOP, 2016).

En Venezuela las normas generales de contabilidad del sector público se definen como los postulados básicos y fundamentales que tienen como propósito lograr el objetivo de producir información cuantitativa sistemática y estructurada, veraz, útil, y oportuna sobre las transacciones que realiza una entidad económica expresada en unidades monetarias.

Según la LOAFSP (2010) se define al sistema de contabilidad del sector público, como un conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos técnicos que permite valorar, procesar y exponer los hechos económicos. Estos principios se refieren a los siguientes aspectos: 1) entidad, 2) continuidad, 3) registro, 4) periodo contable, 5) revelación suficiente, 6) importancia relativa, 7) prudencia, 8) uniformidad, 9) precio de adquisición, 10) causado y devengado, 11) unidad y universalidad, 12) dualidad económica, 13) registro imputación presupuestaria, 14) correlación de ingresos-gastos y 15) principios contables supletorios; todos de acuerdo con el Capítulo II sobre los Principios de Contabilidad del Sector Público y las Normas de Contabilidad del Sector Público.

De los principios enunciados anteriormente, destaca el hecho de que el sistema de contabilidad pública venezolano tendrá como objetivos principales los de registrar, producir, presentar y suministrar toda la información acerca de todas las transacciones que afecten la situación financiera de la República y de los entes descentralizados. Asimismo, de acuerdo con lo establecido en el artículo N°122 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector

Público (LOAFSP), todo sistema deberá producir los estados financieros básicos del sistema contable donde muestren los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de los entes públicos sometidos al sistema, además otro de los objetivos básicos consistentes con la administración financiera pública prudente, como presentar la información contable, los estados financieros y la respectiva documentación de apoyo, ordenados de tal forma que facilite el ejercicio del control y la auditoría interna y externa (Gaceta Oficial N° 353.849, 2010).

En Venezuela este sistema de contabilidad pública está soportado en el Sistema Integrado de la Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF), creado y desarrollado como una herramienta informática, tal como lo establece el Capítulo I del Reglamento N° 4 de la LOAFSP sobre el Sistema de Contabilidad Pública, argumentado en su artículo N° 4.

Esta herramienta permite el registro único e integrado de las transacciones contables, así como el procesamiento de la información que se derive de las transacciones económicas y financieras realizadas por los órganos de la República y sus entes descentralizados. Se destaca que el sistema sólo registra los ingresos y gastos que hayan cumplido con los momentos contables del devengado y el recaudado en la República.

Otro elemento a considerar en esta sección concierne a la elaboración y diseño, por parte de la ONCOP (2008, 2009), del proyecto denominado "Normas Técnicas de Contabilidad Pública". El propósito de este proyecto se centró en el estudio de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público - NICSP (IPSASB, 2017a, b, c, d, e, f y g) y su aplicabilidad en el ámbito venezolano. El resultado de la ejecución del proyecto fue la formulación de Normas Técnicas de Contabilidad Pública. A juicio de Ablan (2013), es una clara evidencia de un primer intento en el proceso de armonización contable internacional, categorizado sobre la base de la

adaptación de las NICSP al contexto venezolano.

López (2008) expone la metodología empleada para la ejecución del proyecto ONCOP (2009), la cual incluyó: a) conformación de mesas de estudio para conocer los aspectos más relevantes de las NICSP, resaltando las similitudes y diferencias con las normas locales; b) estructuración de mesas técnicas para analizar el informe generado por las mesas de estudio; c) formulación de la propuesta de Normas Técnicas de Contabilidad Pública, apoyada en los informes emanados por las mesas de estudio y mesas técnicas; d) disposición en consulta pública de las propuestas de normas; e) publicación mediante Providencia Administrativa de las Normas Técnicas de Contabilidad Pública; y f) divulgación y promoción de las normas promulgadas ante los diferentes actores del sistema de contabilidad gubernamental.

Uno de los avances más representativos de este proceso de adaptación en Venezuela se relaciona con la emisión del Marco Conceptual del Sistema de Contabilidad Pública, mediante Providencia Administrativa N° 16-017 de fecha 9 de diciembre de 2016, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.063 de fecha 29 de diciembre de 2016.

El Marco Conceptual del Sistema de Contabilidad Pública (2016) está estructurado en las siguientes secciones: a) Presentación, b) Generalidades del Sistema de Contabilidad Pública, c) Fundamento Jurídico del Sistema de Contabilidad Pública, d) Fundamentos Técnicos del Sistema de Contabilidad Pública, e) Modelo del Sistema de Contabilidad Pública, f) Elementos del Sistema de Contabilidad Pública, g) Procedimientos Técnicos del Sistema de Contabilidad Pública, y h) Glosario de Términos.

#### **4. Proceso de armonización contable gubernamental en Latinoamérica**

El proceso de armonización contable gubernamental en Latinoamérica se ha caracterizado por la transición total o parcial del ordenamiento jurídico a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), específicamente, por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSASB), uno de los cuatro Comités Internacionales emisores de normas que integran el IFAC.

Las jurisdicciones que han optado por la adaptación o adopción de las NICSP buscan incrementar la transparencia y la calidad de la información reportada por las entidades del sector público, como parte del proceso de rendición de cuentas y de gestión de las finanzas públicas, apuntando a optimizar el proceso de toma de decisiones de los distintos actores del sistema de contabilidad gubernamental (Fuentes, 2008; Brusca y Montesinos, 2012; Rodríguez *et al.*, 2014; PWC, 2015; Martínez, 2016).

Diversos organismos internacionales han promovido e impulsado el proceso de armonización contable gubernamental hacia las NICSP. Cabe destacar la intervención en este proceso del Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Mundial de Comercio (OMC), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) (Chan y Zhang, 2011; Sánchez y Pincay, 2013; Dasí y Gimeno, 2013; Araya, 2014; Zuluaga y Grajales, 2015; Sour, 2017).

En cuanto al avance del proceso de armonización contable gubernamental de los países latinoamericanos, conviene resaltar a Costa Rica como referente vanguardista en la adopción de las NICSP. De igual forma, sobresale Chile que ha migrado, sin reservas, al marco normativo del IFAC. En la tabla N° 1, se muestra el estatus de los países latinoamericanos en el proceso de armonización contable internacional.

**Tabla N° 1. Estatus de la Contabilidad Gubernamental en Latinoamérica**

País	Proceso - Estatus	Año de Inicio
Cosa Rica	Adopción	2007
Chile	Adopción	2010
Colombia	Adaptación	2009
Brasil	Adopción	2008
El Salvador	Adopción	2012
Honduras	Adopción	2011
Panamá	Adopción	2013
Perú	Adopción	2002
República Dominicana	Adopción	2013
Paraguay	Adopción	Por definir
Venezuela	Adaptación	Por definir

Fuente: Tomado de Zuluaga y Grajales (2015).

## 5. Claves de las NIC para el Sector Público

El IFAC ha emitido cuarenta (40) NICSP, estando vigentes para 2017 un total de treinta y seis (36). Conjuntamente se han presentado tres (3) Guías Recomendadas para la Práctica, así como el Marco Conceptual para la Información Financiera de Propósito General de las Entidades del Sector Público. La tabla N° 2 detalla cada uno de los estándares vigentes de las NICSP (IPSASB, 2017).

Resulta importante mencionar que algunos de estos estándares presentan severas dificultades para su implantación definitiva. Esta aseveración recae en el hecho de que hacen referencia a temas complejos y novedosos para los actores de la contabilidad gubernamental. A continuación se abordará un grupo de estos tópicos.

### 5.1 NICSP 10 (IPSASB, 2017). Información financiera en economías hiperinflacionarias

Esta norma prescribe el tratamiento contable para las entidades del sector

público que reporten en la moneda de una economía hiperinflacionaria. Tal es el caso de Venezuela, país que sufre, en la actualidad, los embates de uno de los procesos inflacionarios más altos de su historia.

Entre los elementos claves a considerar se encuentran:

- Los estados financieros elaborados por las entidades del sector público deben estar ajustados por efectos de la exposición a la inflación. Reflejando sus cifras, en cada fecha sobre la que se informa, a una misma moneda (igual poder adquisitivo).
- Los importes comparativos de las partidas correspondientes a períodos anteriores deben ser presentados a la misma moneda de la fecha actual de reporte.
- El resultado de la determinación de la posición monetaria neta debe ser incluido en el Estado de Desempeño Financiero.
- La información presupuestaria incorporada en los estados financieros de las entidades del sector público también deben presentarse a la moneda de la fecha que se informa.

**Tabla N° 2. NICSP vigentes para el año 2017**

NICSP	Estándar
NICSP 1	Presentación de los estados financieros
NICSP 2	Estados de flujos de efectivo
NICSP 3	Políticas de contabilidad, cambios en estimados de contabilidad y errores
NICSP 4	Los efectos de las variaciones en las tasas de cambio
NICSP 5	Costos por préstamos
NICSP 7	Inversiones en asociadas
NICSP 9	Ingresos ordinarios provenientes de transacciones de intercambio
NICSP10	Información financiera en economías hiper-inflacionarias
NICSP 11	Contratos de construcción
NICSP12	Inventarios
NICSP 13	Arrendamientos
NICSP 14	Eventos ocurridos después de la fecha de presentación de reporte
NICSP 16	Propiedad para inversión
NICSP 17	Propiedad, planta y equipo
NICSP 18	Información de segmentos
NICSP 19	Provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes
NICSP 20	Revelaciones de partes relacionadas
NICSP 21	Deterioro de activos que no generan efectivo
NICSP 22	Revelación de información financiera acerca del sector general del gobierno
NICSP 23	Ingresos ordinarios provenientes de transacciones que no son de intercambio (Impuestos y transferencias)
NICSP 24	Presentación de información presupuestal contenida en los estados financieros
NICSP 26	Deterioro de activos que generan efectivo
NICSP 27	Agricultura
NICSP 28	Instrumentos financieros: Presentación
NICSP 29	Instrumentos financieros: Reconocimiento y medición
NICSP 30	Instrumentos financieros: Revelaciones
NICSP 31	Activos intangibles
NICSP 32	Acuerdos de servicio de concesión: Otorgante
NICSP 33	Adopción por primera vez de las NICSP de base de causación
NICSP 34	Estados financieros separados
NICSP 35	Estados financieros consolidados
NICSP 36	Inversiones en asociadas y negocios conjuntos
NICSP 37	Acuerdos conjuntos
NICSP 38	Revelación de intereses en otras entidades
NICSP 39	Beneficios para empleados
NICSP 40	Combinaciones en el sector público
RPG 1	Información sobre la sostenibilidad de largo plazo de las finanzas de la entidad
RPG 2	Discusión y análisis del estado financiero
RPG 3	Presentación de reportes de información sobre el desempeño del servicio
N/A	Marco Conceptual para la Información Financiera de Propósito General de las Entidades del Sector Público.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 NICSP 13 (IPSASB, 2017) Arrendamientos

Esta norma establece los criterios de reconocimiento, medición y revelación para las transacciones catalogadas como arrendamientos financieros y operativos.

Entre los elementos claves a considerar se hallan:

- El arrendamiento financiero se caracteriza por la transferencia sustancial de todos los riesgos y recompensas inherentes a la propiedad del activo. Otro tipo de arrendamiento es categorizado como arrendamiento operativo.
- El reconocimiento de un arrendamiento financiero para un arrendatario implica

contrastar el valor presente de los pagos mínimos de arrendamiento con el valor razonable del activo. La tasa de descuento es equivalente a la tasa de interés implícita en el arrendamiento o la tasa referencial de un préstamo.

- El reconocimiento de un arrendamiento financiero para un arrendador consiste en incorporar a la contabilidad una cuenta por cobrar por una cuantía que represente la inversión neta en el arrendamiento.

## 5.3 NICSP 16 (IPSASB, 2017) Propiedad para inversión

Esta norma dispone el tratamiento contable que se debe aplicar a los

activos clasificados como propiedades de inversión. Estos recursos están representados por terrenos e inmuebles (propios o por arrendamiento financiero) que se poseen para obtener beneficios por arrendamientos o plusvalía.

Entre los elementos claves a considerar se encuentran:

- La medición inicial de las propiedades de inversión se realiza al costo, incluyendo los costos de transacción.
- Para la medición posterior está contemplada la posibilidad de seleccionar entre la aplicación de la acepción valorativa del costo o la del valor razonable.
- La aplicación del modelo del costo para la medición posterior exige someter el activo a un *test* de deterioro de valor. Las posibles pérdidas por deterioro se reconocerán en el superávit o déficit del período en el que surge. Al optar por el modelo del costo se deberá revelar el valor razonable de la propiedad de inversión.
- La aplicación del modelo del valor razonable para la medición posterior indica que en el superávit o déficit del período se reconocerá cualquier variación del valor razonable del activo.

#### **5.4 NICSP 19 (IPSASB, 2017) Provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes**

Esta norma prescribe los criterios de reconocimiento, medición y revelación para provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes.

Entre los elementos claves a considerar se hallan:

- La cuantía de la provisión reconocida hace referencia a la mejor estimación del importe requerido para liquidar la obligación a la fecha sobre la que se informa.
- El importe de las provisiones deben ser revisados en cada fecha de presentación de los reportes contables.
- Las entidades del sector público pueden reconocer provisiones por contratos onerosos, provisiones por

reestructuración, garantías, devoluciones y restauración de sitio.

- La presencia de pasivos contingentes y activos contingentes en las actividades de las entidades del sector público deben ser reveladas, pero no incluidas en las cifras de los reportes contables de las entidades.

#### **5.5 NICSP 21 (IPSASB, 2017) Deterioro de activos que no generan efectivo**

Esta norma establece el tratamiento contable para activos que no generan efectivo que son susceptibles a deterioro de valor. Por lo tanto, detalla el cómputo de su servicio recuperable.

Entre los elementos claves a considerar se detallan:

- La pérdida por deterioro de valor de un activo que no genera efectivo debe entenderse como la magnitud en que el valor en libros del activo supera a su servicio recuperable.
- En el superávit o déficit de las entidades del sector público se reconocerán las pérdidas por deterioro de valor de los activos que no generan efectivo.
- Luego de reconocer una pérdida por deterioro de valor se debe revisar y ajustar el importe correspondiente a la depreciación.
- El servicio recuperable de un activo implica la determinación del valor razonable del activo que no genera efectivo (deducidos sus costos de venta) y del valor de uso del activo.
- El valor de uso puede entenderse como el valor presente del potencial de servicio restante del activo. La cuantificación del valor de uso de un activo que no genere efectivo será coherente con cualquiera de los siguientes tres enfoques: Enfoque del costo de reemplazo depreciado, enfoque del costo de restauración o enfoque de unidades de servicio.
- En cada fecha sobre la que se informa se analizarán los activos que no generen efectivo para detectar cualquier indicador de un posible deterioro de valor.

### **5.6 NICSP 36 (IPSASB, 2017) – Inversiones en asociadas y negocios conjuntos**

Esta norma prescribe los criterios de reconocimiento, medición y revelación de las inversiones en asociadas y en negocios conjuntos, destacando la aplicación del método de participación patrimonial.

Entre los elementos claves a considerar se encuentran:

- Una inversión en una asociada implica que una entidad del sector público es inversionista con influencia significativa o importante en otra entidad. Una inversión en un negocio conjunto consiste en que una entidad del sector público junto con dos o más entidades emprenden una actividad que se somete a control conjunto.
- El método del patrimonio es el modelo sugerido por la norma para la medición de las inversiones en asociadas con influencia significativa y de la participación en negocios conjuntos.
- Una entidad del sector público contará con una influencia significativa sobre otra entidad cuando, directa o indirectamente, cuente con 20% o más del poder de voto.
- La medición inicial se debe efectuar al costo de adquisición. Mientras que la medición posterior dependerá de la participación patrimonial de la entidad del sector público que funge como inversionista. Por lo tanto, una proporción del superávit o déficit de la entidad sobre la que se tiene influencia significativa, será reconocida en el superávit o déficit de la entidad del sector público inversora.

### **6. Conclusiones**

La contabilidad como ciencia aplicable y relevante para la administración pública, se convierte en un instrumento que apunta a la seguridad en las operaciones realizadas y al control en la ejecución presupuestaria de los diferentes entes en torno a la aplicación y cumplimiento de la normativa vigente. Es la responsable directa de que el movimiento financiero de la nación se

realice en un todo de acuerdo con la legislación vigente para tal efecto.

Al proporcionar información útil, veraz y oportuna, la contabilidad se configura en una herramienta auxiliar de la disciplina micro y macroeconómica. Representa así al conjunto de normas organismos y procedimientos que se corresponden con la dirección de política económica del sector público. De acuerdo con ello, cuando se habla del sistema de contabilidad del sector público en Venezuela se entiende que la administración financiera del gobierno, se circunscribe a la existencia de actores y del propio sistema.

Los órganos rectores y emisores de las normas de contabilidad para el sector público, se limita a la Oficina Nacional de Contabilidad, la cual comprende el órgano rector del sistema de contabilidad de la nación, es ésta quien administra el Sistema Integrado de la Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SINECOF). De igual manera, la Contraloría General de la República comprende el órgano rector del Sistema Nacional de Control Fiscal venezolano. Su atribución es vigilar el control interno y externo de la administración pública centralizada y descentralizada a fin de velar por la gestión transparente, eficiente y correcto uso del patrimonio público.

Asimismo, el Ministerio del Poder Popular para las Finanzas representa el ente integrador de toda la información contable y financiera a todos los niveles de autoridad pública, cuyo instrumento es el sistema de contabilidad del sector público. En Venezuela, constituye las normas, reglamentos y leyes a los distintos niveles que obligan a reflejar información veraz, oportuna y útil ya que representan la información financiera integrada a la administración de la cosa pública para el control interno y externo.

Aún y cuando parezca evidente, quienes son los responsables de planificar la contabilidad en el sector público deben tener como norte fundamental, además de rendir cuentas en forma oportuna y transparente, procurar dar

respuesta a la demanda de los usuarios ya que el Estado es el ente regulador y administrador de los bienes públicos y, en tal sentido, su actuación debe estar fundamentalmente dirigida a satisfacer las necesidades inherentes a la sociedad; por tal razón, debe garantizar la distribución eficiente y equitativa de los recursos con los que dispone para ello.

Numerosos son los retos que deben afrontar los actores de la contabilidad gubernamental en Venezuela. El más representativo consiste en dar una respuesta oportuna al creciente proceso de armonización contable internacional, que en Latinoamérica ha conseguido grandes avances en países como Costa Rica, Chile, Brasil y Colombia. El proceso que ha conducido la ONCOP, desde su proyecto inicial de adaptación en 2009, no ha sido lo suficientemente eficaz.

Año tras año, el IPSASB emite modificaciones y actualizaciones de sus normas que no son tratadas y estudiadas en Venezuela. Esta afirmación se sustenta en que para 2018 no se han publicado aún Normas Técnicas de Contabilidad Pública que aborden todos los tópicos expuestos en las NICSP. Si bien es cierto que Venezuela optó por un proceso de adaptación, el distanciamiento con los sistemas contables gubernamentales a nivel global es cada vez mayor.

En este artículo de revisión se detallaron seis tópicos que ameritan ser estudiados cuidadosamente, representados por el tratamiento contable de: información financiera en economías hiperinflacionarias, arrendamientos, propiedades de inversión, provisiones, pasivos contingentes, activos contingentes, deterioro de valor de activos que no generan efectivo y de inversiones en asociadas y negocios conjuntos. Resalta el hecho de que la norma de inversiones en asociadas y negocios conjuntos comenzó a estar vigente para las entidades del sector público que inicien su período anual después del 1 de enero de 2017.

## 7. Referencias

- Ablan, N. (2013). Las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) una revisión de los aspectos clave a considerar y de la situación en Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, Año 12, N° 2, 221-240.
- Albi E., González J. y Zubiri I. (2000). *Economía Pública I. Fundamentos, presupuesto y gasto, aspectos macroeconómicos.* (1ª ed.), Barcelona: Ariel Economía.
- Araya, C. (2011). *Comparación de los Sistemas de Contabilidad Gubernamental de los Países Centroamericanos.* Tesis Doctoral. Universidad de Granada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/19492017.pdf>.
- Araya, C. (2014). Los procesos de implementación de las NICSP: el caso de Costa Rica. Recuperado de <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/2.03.pdf>.
- Bergmann, A. y Labaronne, L. (2013). La armonización contable internacional: El papel del IPSASB y el estado actual de su proceso de reformas. *Revista Española de Control Externo*, Volumen 15, N° 44, 19-29.
- Brusca, I. y Montesinos, V. (2012). La reforma del sector público y las normas internacionales de contabilidad: el caso de España. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, Año 60, N° 2, 179-207.
- Contraloría General de la Nación de Colombia (2017). Referente Teórico y Metodológico de la Regulación Contable Pública. Recuperado de [http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/6ee40880-8dad-4c04-9210-32d01a7f3bc2/Ref\\_teoricoMetodologico+%2802-10-2017%29.pdf?MOD=AJPERES](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/6ee40880-8dad-4c04-9210-32d01a7f3bc2/Ref_teoricoMetodologico+%2802-10-2017%29.pdf?MOD=AJPERES)

- Chan, J. y Zhang, Q. (2011). Government accounting standards and policies. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8258/Tesis%20JC.MV.pdf?sequence=1>.
- Dasí, R. y Gimeno, A. (2013). El nuevo marco normativo de la contabilidad nacional y su incidencia en la reforma de las normas contables públicas europeas. *Revista Española de Control Externo*, Volumen 15, N° 44, 19-29.
- Ferreira, M. (2012). El uso del sistema integrado de administración financiera como instrumento de transparencia y control por la sociedad. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/5105>.
- Fuertes, I. (2008). Towards harmonization or standardization in governmental accounting? The International Public Sector Accounting Standards Board Experience. *Revista de análisis de políticas comparativas: investigación y práctica*, Volumen 10, N° 4, 327-345.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 36.100. (1996). Normas Generales de Contabilidad del Sector Público.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 37.347. (2001). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 38.318. (2005). Reglamento parcial N° 4 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema de Contabilidad Pública.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 353.849. (2010). Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.
- Gómez, M. (2010). Perspectivas de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIC-NIIF) en el Sector Público Colombiano. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas\\_contabilidad/images/NIIF/2010/niiif\\_perspectivas.pdf](https://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/NIIF/2010/niiif_perspectivas.pdf).
- Graterol A. y Ortiz I. (1999). La contabilidad nacional. Mérida: Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Instituto de Investigaciones Económicas.
- Haque, S. (2006). Modernising Government: the Way Forward - an Analysis. *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852306068007>.
- Hernández Nieto, L. (1975). La contabilidad pública aplicada a los gobiernos municipales. Mérida: Universidad de Los Andes.
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) (2017a). International Accounting Standard for the Public Sector No. 10 Financial information in hyperinflationary economies. Nueva York: International Federation of Accountants (IFAC).
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) (2017b). International Accounting Standard for the Public Sector No. 13 Leases. Nueva York: International Federation of Accountants (IFAC).
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) (2017c). International Accounting Standard for the Public Sector No. 16 Property for investment. Nueva York: International Federation of Accountants (IFAC).
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) (2017d). International Accounting Standard for the Public Sector No. 19 Provisions, contingent liabilities and contingent assets. Nueva York: International Federation of Accountants (IFAC).
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) (2017e). International Accounting Standard for the Public Sector No. 21 impairment of non-cash-generating assets. Nueva



- York: International Federation of Accountants (IFAC).
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) (2017f). International Accounting Standard for the Public Sector No. 21 impairment of non-cash-generating assets. Nueva York: International Federation of Accountants (IFAC).
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) (2017g). International Accounting Standard for the Public Sector No. 36 Investments in associates and joint ventures. Nueva York: International Federation of Accountants (IFAC).
- Lara, M., Toledo, I. y Gómez, L. y (2012). La rendición de cuentas por el gobierno electrónico. Caso entidades federativas de México. Revista Cuadernos de Contabilidad. V. 13, N° 33, 463-478.
- López, A. y Caba, C. (2003). El impacto del entorno en la aplicación de las IPSAS de la IFAC al MERCOSUR. Revista Contabilidad y Auditoría, Volumen 8, N° 17, 113-130.
- López, A. (2008). Sistema de Información Económico Financiero de la República Bolivariana de Venezuela. Recuperado de <http://www.fic.igae.pap.minhafb.gob.es/sitios/fic/es-ES/Actividades/Documents/VenezuelalXForo.pdf>.
- Martínez, J. (2016). El papel de las normas internacionales de contabilidad del sector público en la armonización y modernización contable del sector público. especial referencia al caso de México. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza. Recuperado de [https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8258/Tesis%20JC\\_MV.pdf?sequence=1](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8258/Tesis%20JC_MV.pdf?sequence=1)
- Mejías, J. (2011). Contabilidad financiera. La crisis de la prudencia en la convergencia contable internacional. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría. N° 48, 1- 48.
- Ministerio de Defensa. (2008). Sistema integrado de gestión y control de las finanzas públicas. Recuperado de [http://www.mindefensa.gov.ve/sigec/of/cursos/paseo\\_rapido.pdf](http://www.mindefensa.gov.ve/sigec/of/cursos/paseo_rapido.pdf).
- Ministerio de Finanzas: Vice ministerio de regulación y control. Modernización de la administración financiera del estado. (2008). Recuperado de <http://www.consejocal.org/Archivo/1/modernizacion-finanzas.pdf>.
- Oficina Nacional de Contabilidad Pública (ONCOP). Qué es, misión y visión. Recuperado de [www.oncop.gov.ve](http://www.oncop.gov.ve).
- Ochoa, D. (1997). La contabilidad gubernamental experiencia venezolana. Recuperado de <http://www.fic.igae.pap.minhafb.gob.es/sitios/fic/es-ES/Actividades/Documents/VENEZUELA.pdf>.
- ONCOP. (2008). Informe de gestión al 31/03/2008 Oficina Nacional de Contabilidad Pública. Recuperado de <http://www.oncop.gov.ve/informes/1/trimestre2008.pdf>.
- ONCOP (2009). Proyecto Normas Técnicas de Contabilidad Pública. Revista Infocop. Recuperado de <http://www.oncop.gov.ve/site/src/archivos/SCP/Marco-Conceptual/Marco%20Conceptual%20del%20SCP%20Documento%20T%C3%A9cnico.pdf>
- ONCOP. (2016). Marco Conceptual del Sistema de Contabilidad del Sector Público. Recuperado de <http://www.oncop.gov.ve/site/src/archivos/SCP/Marco-Conceptual/Marco%20Conceptual%20del%20SCP%20Documento%20T%C3%A9cnico.pdf>
- ONU. (1970). Manual de contabilidad del gobierno. Nueva York: Publicaciones Naciones Unidas.
- Osorio, L. (2016). Sistema de Contabilidad Pública Venezolano. N° 1. Recuperado de <http://poderyestrategia.com/serie-sistema-contabilidad-publica-venezolano/>
- PricewaterhouseCoopers (2015). Towards a new era in government accounting

- and reporting. PwC Global survey on accounting and reporting by central governments 2nd edition. Recuperado de [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/psrc/publications/assets/second-edition-global-survey-government.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/publications/assets/second-edition-global-survey-government.pdf).
- Programa de Modernización de la administración Financiera del Estado (2002). Sistema integrado de gestión y control de las finanzas públicas. Recuperado de [http://www.promafe.mf.gov.ve/pdf/marco\\_conceptual\\_entes.pdf](http://www.promafe.mf.gov.ve/pdf/marco_conceptual_entes.pdf)
- Rangel, C. (2000). Apuntes de finanzas públicas. Unidad I y II. Recuperado de [http://www.finanzas.riarco.com/apuntes\\_finanzas\\_publicas1.pdf](http://www.finanzas.riarco.com/apuntes_finanzas_publicas1.pdf)
- Rico, C. y Díaz, M. (2017). ¿Convergencia de la regulación contable colombiana para las entidades de gobierno con las International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)? Una medición de la armonización formal. Revista Contabilidad y Negocios, Volumen 12, N° 24, 61-83.
- Rodríguez, M., Navarro, A. y Alcaraz F. (2014). La mejora de la rendición financiera de cuentas para modernizar el sector público de países emergentes de América Latina. Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 59, 83-118.
- Salinas, F. (2008). Normas internacionales de contabilidad aplicables al sector público. Recuperado de [http://www.oncop.gov.ve/videos/NI\\_CSP.pps#345,5,Diapositiva5](http://www.oncop.gov.ve/videos/NI_CSP.pps#345,5,Diapositiva5)
- Sánchez, J. y Pincay, D. (2013). La Contabilidad Pública en América Latina y el Devengo en Ecuador. Revista de Análisis Estadístico, Volumen 6, N° 2, 19- 29.
- Secretaría de la Hacienda Pública. (1995). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas Generales de Contabilidad para el Sector Público Nacional. Recuperado de <http://infoleg.mecon.gov.ar>
- Sour, L. (2017). Avances en la cantidad de la información financiera del sector público en México a raíz de la LGCG. Revista Contaduría y Administración, N° 62, 419-441.
- Stiglitz, J. (2000). La economía del sector público. (3ª ed.), Barcelona: Antoni Bosch.
- Vela, J. y Fuertes, I. (2003). La Contabilidad pública en el escenario internacional. Evolución reciente y análisis comparativo de los sistemas contables públicos. Cuadernos Aragoneses de Economía, Volumen 13, N° 2, 353- 378.
- Zerpa de Hurtado, S., Rosales, M. y Morales, O. (2017). Contabilidad en el sector público y empresarial en Venezuela. Gestión y Gerencia, Volumen 12, N° 01, 1-19. En prensa.
- Zuluaga, D. y Grajales, V. (2015). Reformas de la contabilidad gubernamental en Colombia: evaluación del proceso de armonización a estándares internacionales. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/tgcontaduria/article/view/26733/20780152>

## EL MERCADO DE VALORES VENEZOLANO: UNA APROXIMACIÓN A SU EFICIENCIA

ENSAYO

**Cororina del Carmen Cardozo-Molina\***  
Servicio de Rentas Internas (SRI).  
Departamento de Gestión Tributaria. Quito, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-5821-0850>  
[cdcadozo@sri.gob.ec](mailto:cdcadozo@sri.gob.ec)  
[coritoorus@hotmail.com](mailto:coritoorus@hotmail.com)

### RESUMEN

El propósito de la presente investigación documental y descriptiva, es fijar posición acerca de la eficiencia del mercado de valores venezolano. En Venezuela, el órgano regulador en esta materia es la Superintendencia Nacional de Valores (SNV). El hecho de que en el mercado de valores se oferte una gama de instrumentos financieros que sirvan como fuente opcional de capital e inversión, garanticen liquidez en sus operaciones y sus participantes perciban en este seguridad y transparencia, son las bases fundamentales sobre las que descansa la eficiencia de un mercado. Por ello y en función de la hipótesis de los mercados eficientes, la cual fija su atención en el grado en que el mercado provee información sin necesidad de incurrir en costos de transacción adicionales, se concluye que el mercado de valores venezolano posee un nivel débil e intermedio, ya que la información necesaria para hacer análisis, tanto técnicos como fundamentales, está a disposición de cualquier agente dentro del mencionado sistema. Por otra parte, la opinión última del inversor es la que prevalece en correspondencia al perfil de riesgo que presente y se inclinará por lo tanto hacia una estrategia de inversión pasiva en la medida en que crea que el mercado es en sí mismo eficiente.

**Palabras clave:** finanzas, Superintendencia Nacional de Valores, hipótesis de los mercados eficientes.

### *The Venezuelan market of values: approximation on its efficiency*

#### ABSTRACT

*The purpose of this documentary and descriptive research is to set position on whether the Venezuelan stock market is efficient or not. In Venezuela, the regulatory body in this matter is the National Securities Superintendency (in Spanish SNV). The fact that market securities are offered in a wide range of financial instruments, which serve as an optional source of capital and investment to ensure liquidity in its operations and that participants perceive in this security and transparency, are the fundamental basis on resting efficiency of a market. Therefore, and based on the hypothesis of efficient markets which focus on how the market provides information without incurring in additional transaction costs. It is concluded that the Venezuelan stock market is efficient at weak level and intermediate, since the information needed for both technical and fundamental analysis is available to any agent therein. Meanwhile the latest opinion of the investor is the prevailing risk profile corresponding to present to and therefore will lean toward a passive investment strategy to the extent that the market created is itself efficient.*

**Keywords:** finance, National Superintendency of Securities, efficient market hypothesis

**Recibido:** 07-01-2018  
**Revisado:** 14-03-2018  
**Aceptado:** 10-11-2018  
**Publicación on-line (e -prints):** 26-02-2019

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Cardozo-Molina, C. (2019). El mercado de valores venezolano: una aproximación a su eficiencia. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 302-316. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

\* Licenciada en Administración de Empresas. Licenciada en Contaduría Pública. Magister Scientiae en Administración mención Finanzas. SENESCYT N° 7913-R-15-24741. Analista Tributario en el Servicio de Rentas Internas, Departamento de Gestión Tributaria de la Zonal 9, Quito, Ecuador. Magister Scientiae en Administración Mención Finanzas. Asesor Corporativo. Asociación Nacional de Funcionarios del SRI. Quito, Ecuador. Asesora de Auditoría Interna. Instituto de Proyectos Especiales (I.P.E.). Asesora de Control Interno. PROFARMACOS, C. A. Supervisora de Organización y Procesos. FONAPROLE.  
<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=AhzuhUAAAAJ>

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

## 1. Introducción

El mercado financiero lo integran tanto el sistema financiero (bancario) como el mercado de valores. El mercado de valores, por su parte, está compuesto por una serie de participantes que ofrecen una variedad de productos financieros (compran y venden acciones e instrumentos de deuda) que incentivan el ahorro interno y las fuentes de capital para las empresas e instituciones.

La creciente necesidad de ampliar el espectro de medios alternativos de inversión ha despertado el interés por el mercado de valores en busca de beneficios para todos los agentes que participen en él. El lugar donde se crean los instrumentos financieros en aras de crecer la economía es el *mercado financiero*, cuya función primordial es transferir los excedentes de algunas unidades a otras deficitarias, canalizándose así el ahorro hacia la inversión. En Venezuela, el mercado de valores es promovido, supervisado, controlado y regulado por la Superintendencia Nacional de Valores (SNV), tal y como lo establece la Ley de Mercado de Valores (2010), a través de la cual se busca la protección de las personas jurídicas y naturales que participen directa e indirectamente en los procesos de emisión, custodia, inversión e intermediación de los títulos valores, así como en todas las actividades relacionadas con ello, estableciendo así sus principios de organización y funcionamiento.

En esencia, la SNV regula y supervisa el funcionamiento eficiente del mercado de valores protegiendo por ende a las personas que han invertido en títulos valores, los cuales se clasifican según lo estipulado en el artículo 16 de la Ley de Mercado de Valores (2010), en: a) *instrumentos financieros que representan derechos de propiedad o de crédito sobre el capital de una sociedad mercantil*, emitidos a corto, mediano o largo plazo y en masa que posean iguales características y otorguen los mismos

derechos dentro de su clase; b) *instrumentos derivativos*, definidos según la mencionada ley como los distintos tipos de instrumentos o valores que representan un derecho de opción para la compra-venta de valores, así como los contratos a futuro sobre valores en donde las partes se obligan a comprar o a vender una determinada cantidad de valores a un precio y a una fecha predeterminada, y, en general, cualquier otro tipo de instrumento cuyo valor esté determinado y fijado por referencia al valor de otros activos o conjunto de ellos; y c) *valores representativos de derecho de propiedad, garantías y cualquier otro derecho o contrato sobre productos o insumos*.

En la actualidad, el mercado de valores venezolano no ha alcanzado el nivel de desarrollo de otros mercados internacionales, en los cuales se concibe este como una opción primordial para que las personas transformen su cultura del ahorro hacia la inversión. Es posible que el concepto y, por ende, el tratamiento del Gobierno hacia la propiedad privada, así como otras consideraciones de sus funcionarios en contra de las corrientes del libre mercado, hayan mermado el interés de la población venezolana hacia la inversión en el mercado de valores. Sin embargo, sus ventajas han sido estudiadas y corroboradas en la práctica. En este orden de ideas, el presente artículo tiene por finalidad exponer los planteamientos teóricos del enfoque de los mercados eficientes y, sobre la base de ello, fijar una posición con respecto al mercado de valores venezolano, es decir, ver si el mercado de valores de Venezuela garantiza un panorama de seguridad y transparencia que hagan de él una alternativa creíble ante sus inversionistas para que coloquen en él sus ahorros con el fin de lograr mayores márgenes de rendimiento que los ofrecidos por la banca tradicional, además de ser una alternativa fiable como fuente de financiamiento. La credibilidad que se le otorgue estará en función del grado de

información que se maneje dentro y con respecto a él y permita el manejo eficiente de los instrumentos de valor mediante el estudio de variables macro como el conocimiento de las tasas de interés, las tasas de inflación y el Producto Interno Bruto (PIB), así como en el ámbito de cada empresa o institución que cotiza sus títulos valores en cuanto a políticas aplicadas a nivel gerencial y estados financieros, entre otros.

## 2. Mercado de valores venezolano

De manera somera, ¿cómo funciona el mercado de valores en Venezuela? Inicialmente, los interesados en obtener fondos para financiar sus necesidades de capital (bien sean empresas privadas, Gobierno Nacional, instituciones o gobiernos extranjeros, siempre autorizados por el Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Banca Pública) deberán solicitar a la SNV la autorización respectiva para hacer pública la oferta de sus acciones y otros títulos valores en el mercado primario \*, viéndose estos obligados a suministrar a la SNV toda la información necesaria para la protección de los inversionistas según las normas pautadas por esa dependencia gubernamental. Una vez emitida la autorización por la SNV se inscribe la emisión en el Registro Nacional de Valores para iniciar la Oferta Pública de Títulos Valores †. Por su parte, los inversionistas que deseen adquirir estos títulos (acciones y/o bonos, tanto del sector público como privado, cédulas hipotecarias y otros)

---

\* El mercado primario es aquel en el que se colocan por primera vez los títulos que se emiten, ofreciendo al público nuevos activos financieros. Suele llamarse también mercado de nuevas emisiones. Cuando una empresa necesita financiar sus actividades emite generalmente valores, ya sean estas acciones, bonos u obligaciones de cualquier tipo, que normalmente se ofrecen a los inversores. También se habla de un mercado primario cuando se colocan por primera vez las obligaciones gubernamentales.

† La oferta pública de valores es el mecanismo mediante el cual se ofrecen públicamente títulos valores. En Venezuela, la oferta pública se rige por la Ley de Mercado de Valores (2010), y es la que se hace al público, a sectores o a grupos determinados por cualquier medio de publicidad o de difusión. Las ofertas públicas iniciales son aquellas dirigidas por primera vez hacia el público inversionista.

deberán acudir a una Bolsa de Valores ‡ (pública o privada), en razón de lo cual, la actividad de la Bolsa de Valores se conoce como mercado secundario porque en él se transa la compra y venta de títulos valores después del mercado primario. Los inversionistas recurren a ella a través de un corredor (en Venezuela se llaman actualmente *operadores de valores autorizados*), quien recibe las órdenes de comprar o vender los títulos valores en representación de ellos durante la rueda (lapso en el cual los corredores llevan a cabo las transacciones de los títulos de sus clientes), lo cual hará que fluctúe el valor de los títulos. Actualmente, todas las operaciones en la Bolsa de Valores de Caracas se hacen a través del Sistema Integrado Bursátil Electrónico (SIBE). Así, el SIBE es operado por los corredores públicos de valores y las casas de bolsa durante las secciones de mercado en calidad de intermediarios autorizados. Con este nuevo protocolo de comunicaciones (*Frame Relay*) los corredores transan las órdenes (bien sean órdenes simples de compra, órdenes simples de venta, así como también órdenes u operaciones pactadas conocidas como *cruces* y operaciones a *precio convenido*) cumpliendo con los mandatos de sus clientes desde terminales de trabajo ubicados en sus oficinas según los horarios predeterminados por cada producto y/o mercado. En tiempo real, a través de las pantallas de contratación, el SIBE suministra a los operadores toda la información de la actividad del mercado, alimentando al mismo tiempo los servicios de información de la Bolsa de Valores de Caracas a través de una *hoja de datos (datafeed)*. En el caso de los títulos de deuda emitidos por la República

---

‡ Las bolsas de valores son instituciones abiertas al público que tienen por objeto la prestación de todos los servicios necesarios para hacer en forma continua y ordenada las operaciones con valores objeto de negociación en el mercado de valores con la finalidad de proporcionar adecuada liquidez. La Ley de Mercado de Valores (2010) establece que las bolsas de valores están reguladas por la Superintendencia Nacional de Valores.

Bolivariana de Venezuela, a partir del funcionamiento del Nuevo Mercado (enlazado el SIBE al Banco Central de Venezuela) se genera una mayor difusión de la información del mercado en tiempo real, determinando a su vez las curvas de rendimiento. En tal sentido, si un tenedor de un bono está interesado en vender su papel a través de este sistema, tiene la posibilidad de conocer la referencia de los precios de dicho instrumento y luego tomará la decisión, la cual será notificada al intermediario (casa de bolsa, entidad de ahorro o banco) (Bolsa de Valores de Caracas, 2015).

En esos escenarios, ¿quiénes se benefician del mercado de valores? Anido (1996) sostiene que el mercado de valores surge como una alternativa para financiarse las empresas, dado que el crédito a largo plazo es más costoso que la emisión de acciones, pues lleva implícita una mayor posibilidad de riesgo, y eso lleva a que las empresas se beneficien de este al minimizarse el costo de capital. También representa una alternativa de inversión para los particulares al convertirse en un puente para canalizar los ahorros hacia la inversión a cambio de generar más rentabilidades que el ahorro convencional bancario. Esto último representa uno de los objetivos primordiales que persigue el mercado de valores: la democratización de la tenencia de capital en aras de dar la oportunidad a los pequeños y medianos ahorristas de acceder a la participación de cualquier empresa que cotice en ese mercado. Del mismo modo se benefician de este todos aquellos intermediarios que participen en él, como corredores y bancos, entre otros, estimulando así el desarrollo productivo del país y la economía nacional.

### 3. El mercado eficiente

Avanzando en la investigación, ¿cuáles son entonces las bases sobre las que se fundamenta un mercado eficiente?

Se dice que un mercado de valores es *eficiente* cuando la competencia entre los distintos participantes que intervienen en el mismo, guiados por el principio del máximo beneficio, conduce a una situación de equilibrio en la que el precio de mercado de cualquier título constituye una buena estimación de su *precio teórico o intrínseco* (valor actual de todos los flujos de caja esperados (Aragónés, 1994, p. 78)

Por su parte, Duarte y Mascareñas (2013) sostienen que la eficiencia se alcanza "cuando la igualdad de condiciones de tipo informacional hace que el mercado de valores sea un *juego justo* en el cual ningún agente puede obtener sistemáticamente ganancias extraordinarias a partir de cualquier tipo de información" (p. 22)

Bachelier (1900), Mandelbrot (1963), Samuelson (1965), Fama (1965) y (1991) y Malkiel (1992), citados por Duarte y Mascareñas (*ob. cit.*), han aportado y fundamentado la definición moderna, mediante la cual, un mercado es eficiente "cuando en él se cuenta con suficiente liquidez y racionalidad económica por parte de los agentes como para que cualquier tipo de información relevante sea absorbida por los precios de forma instantánea, generando un comportamiento aleatorio en ellos, lo que hace imposible su pronóstico sistemático" (p. 22).

Al respecto, un mercado de valores está organizado y, por ende, es eficiente, cuando garantiza a sus inversionistas que cuenten con la toda la información de conocimiento público, condición esta básica para que el traslado de capital entre los participantes no implique la pérdida de valor de los títulos por los costos de transacción (Rodríguez, 2007, p. 112).

En aras de alcanzar la eficiencia en el mercado de valores, Rodríguez (*ob. cit.*, p. 113) indica que "es necesario contar con una amplia gama de instrumentos financieros de modo que el inversionista analice distintas alternativas de inversión y de éstas elija la que más le

convenga"\* . Una mayor diversidad de instrumentos financieros incrementaría además el número de inversionistas partícipes dentro del mercado. Asimismo es necesario poner a disposición del inversionista mejores alternativas de financiamiento (fuentes de capital) que aquellas ofrecidas por la banca tradicional de modo que el costo de capital sea menor.

Por otro lado, señala Rodríguez (ob. cit.) que los precios de los títulos valores que se cotizan en el mercado de valores deberían permitir que estos fluyan libremente, es decir, que sean de alta liquidez para garantizar oportunamente la entrada o salida de los capitales. La supervisión, en pro de hacer cumplir la normativa legal, es fundamental, ya que genera una mayor seguridad entre los participantes. Y, por último, la información que se procese en el mercado ha de ser veraz, oportuna y estar libremente disponible a todos los participantes de manera tal que se garantice la igualdad de condición entre ellos sin que haya ventajismo para unos pocos sobre el conjunto.

#### 4. Hipótesis de los Mercados Eficientes

Según la Hipótesis de los Mercados Eficientes (HME), "los precios de los valores reflejan completamente la información disponible sobre los valores" (Bodie, Zvi, Alex Kane y Alan M, 2004, p. 192).

Así, el comportamiento de las acciones se podría predecir si para su análisis se emplea información de la empresa en particular y de la industria en la cual se halle inmersa la empresa, así como de toda aquella vinculante a los planes y la gestión que se prevé que acontezca. Las variaciones que experimenten las acciones, motivadas por la información

que las afecte, tienden a que su precio se equilibre en un nivel justo, de manera que la rentabilidad que reporten esté acorde con el riesgo del valor que presentan (Bodie, ob. cit.).

Sin embargo, la información que se pudiera manejar en determinado momento es impredecible (nadie sabe qué irá a pasar en el futuro), y eso se traduce en que el precio del título valor gire por tanto en función de la información que el mercado provea... y esta es la base en la que se fundamenta la eficiencia del mercado. Si, por el contrario, se pudiese predecir el precio de los títulos valores, la ineficiencia del mercado sería notoria al evidenciar que toda la información que había en el mercado no estaba al alcance de todas las partes involucradas, con el consiguiente ventajismo para la persona o institución que pudiera aprovecharse de la situación antes de que el precio de las acciones se ajustara a esta nueva información en el momento que se difundiera por completo en el mercado.

La HME afirma que el precio de los activos negociados en los mercados financieros refleja toda la información conocida por los miembros del mercado y todas las creencias de los inversores sobre el futuro, lo cual implica que no es posible superar de forma consistente los resultados del mercado sino a través del azar. Sugiere también que el flujo futuro de noticias que determinará el precio de las acciones es aleatorio, y que no es posible que se conozca por adelantado. La hipótesis de eficiencia de los mercados se basa en los siguientes supuestos planteados principalmente por Fama (citado por Duarte y Mascareñas, 2013):

- Desde el punto de vista institucional
- Los precios son libres formados por la libre oferta y demanda sin restricción o limitación alguna.
  - Se da la libre entrada y salida del mercado, sin limitar a los agentes para que vendan y compren en cualquier momento los activos.
  - El mercado provee relativamente sin costo toda la información, es decir,

\* La conveniencia de su elección girará en función de la Teoría del Inversionista, que considera la decisión de inversión con base en el comportamiento que asuma en referencia a sus expectativas. En este punto, las variables a considerar son: las preferencias del inversionista ante uno y otros títulos valores, la disponibilidad de dinero que tenga y el grado de aversión al riesgo que presente, considerando para esta última la máxima de "a mayor riesgo, mayor rentabilidad".

que de manera gratuita todas las instituciones que administran e intervienen en los mercados facilitan la información relevante de los activos. El internet ha contribuido en divulgar la información de las empresas participantes.

- Desde el punto de vista de los agentes
- Toda la información relevante está disponible para los inversores, se considera clara está, dependiendo del perfil y del horizonte temporal del inversor, se considerará importante o no dicha información.
  - El uso que se hace de la información es económicamente correcto, lo que implica que los inversores son racionales y los precios cercanos al fundamental se fijan conforme a los principios del análisis de la información económica.

Como se puede entender entonces, la eficiencia del mercado estará en función del volumen de información que se obtenga acerca de los títulos valores que en él se coticen.

En este punto valdría la pena preguntarse qué tan eficientes son los mercados de valores en función de la información que sobre ellos se maneje, ante cuya incógnita se hace necesario esbozar los niveles de eficiencia de los mercados de valores definidos por Harry Roberts y citados por Aragonés (1994). A saber:

#### **4.1. La Hipótesis Débil del Mercado Eficiente**

Esta hipótesis defiende que los títulos valores reflejan toda la información de este en la historia de los precios en que se ha cotizado. Por tanto, el análisis técnico que implica el estudio de la evolución pasada del precio del título no incidiría en un mayor rendimiento porque estos datos están disponibles al público y no conllevan por tanto costos de transacción. Además, cualquier información que estuviera disponible en algún momento sobre los precios anteriores ya se habría reflejado en el precio actual de los títulos valores. El inversionista que lograra situarse en este

nivel de eficiencia de mercado trataría de beneficiarse recurriendo al análisis fundamental y de la información privilegiada.

Del mismo modo, Fama (citado por Duarte y Mascareñas, 2013) define la forma débil como aquella en que "... la información relevante para tomar decisiones de inversión está recogida en los precios históricos de las acciones..." (p. 22).

#### **4.2. La Hipótesis Intermedia del Mercado Eficiente**

Esta hipótesis implica que el precio de las acciones no solo refleja toda la información pasada, sino la disponible acerca de la empresa o de su entorno, que se ha hecho pública, como los estados financieros de las empresas, los anuncios de dividendos y las variables macroeconómicas como las tasas de interés, entre otros.

Fama (citado por Duarte y Mascareñas, 2013) establece que "... la forma semifuerte se presenta cuando además de los precios históricos se cuenta con toda la información pública que contribuye a la formación de los precios..." (p. 22). Así, el análisis fundamental implica la investigación sobre variables que afectan el valor de las acciones, como los tipos de interés futuro, las perspectivas de ganancias y el riesgo de la compañía, entre otras. Una vez más, la HME predice que los análisis fundamentales no añaden valor ya que los títulos valores reflejan en su precio el valor intrínseco, es decir, la afectación de estas variables. Por tanto, quien se quiera situar en este nivel de la hipótesis intentaría lograr un rendimiento superior sólo si hace uso de la información privilegiada.

#### **4.3. La Hipótesis Fuerte del Mercado Eficiente**

A este nivel, el precio de los títulos valores refleja toda la información pasada, pública e interna de las organizaciones y se refiere por tanto a la máxima eficiencia del mercado, en la cual, la única forma de lograr un rendimiento superior vendría a ser



meramente el azar. De la misma manera, Fama (citado por Duarte y Mascareñas, 2013) define la forma fuerte de eficiencia del mercado como "... aquella en que los inversores cuentan con información privilegiada relevante para la formación de los precios (además de contar con la información histórica y con la actualmente pública). En definitiva, la forma fuerte contiene a la semifuerte y esta última implica el cumplimiento de la forma débil..." (p. 23).

### 5. Contradicciones entre las hipótesis de los mercados eficientes

Grossman y Stiglitz (citados por Duarte y Mascareñas, 2013) critican la hipótesis de la eficiencia en su forma fuerte, ya que para ellos los precios solo reflejan de forma parcial la información disponible. Estos críticos parten de que la información es costosa, y si el mercado es eficiente, entonces nadie tendrá incentivos para incurrir en el costo de la información. Igualmente se ha evidenciado que en varios mercados, las decisiones de inversión se toman basándose en elementos psicológicos (efecto manada o moda), lo cual implica negociar por entusiasmo o imitación y no se considera el elemento racional en el sentido económico, y eso induce al alza o a la baja en los precios de los instrumentos financieros, alejándolos así de su valor intrínseco.

Adicionalmente, Stiglitz, condena el comportamiento descontrolado e imprudente de *Wall Street* ante la crisis suscitada en los años previos al 2007 y las medidas adoptadas por los gobiernos que se pusieron en contra de los asalariados y pensionados y no de los banqueros responsables del descalabro. Por último se presenta el problema de la "Teoría de la Agencia", referida a que muchos inversores delegan la administración de sus inversiones en manos de profesionales como bancos y corredores de bolsas, con lo cual se evidencia a menudo que los intereses de estos intermediarios no son los mismos que

los de los inversores, tal como expresan las críticas expuestas a continuación:

(...) ponen de manifiesto que el papel regulatorio del Estado en los mercados podría contribuir a un mayor nivel de eficiencia, sin embargo, desde el punto de vista de los agentes del mercado financiero, una fuerte regulación podría generar ineficiencias en estos mercados (Duarte y Mascareñas, 2013 p. 24).

En definitiva, la regulación ejercida por el Estado se justifica siempre que mejore el funcionamiento del mercado, toda vez que facilite y vigile la libre competencia a la vez que descansa sobre un marco institucional adecuado.

### 6. Panorama actual del mercado de valores venezolano

Entre las medidas adoptadas a partir de enero del 2010 por el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la extinta Comisión Nacional de Valores –hoy Superintendencia Nacional de Valores– se cuenta la prohibición a los operadores de valores autorizados (lo que anteriormente eran casas de bolsa y corredores públicos de títulos valores) miembros de la Bolsa de Valores de Caracas (BVC) \* de hacer transacciones de títulos valores en el mercado permuta. Adicionalmente les solicitó la eliminación de los mutuos y contempló también la prohibición, por la nueva Ley de Mercado de Valores (2010), de que dichos operadores negociaran los bonos de la Deuda Pública Nacional (DPN), tanto en dólares como en bolívares. García (2010) explica que tales medidas obedecieron a la distorsión de un instrumento muy interesante llamado mutuo † por parte de algunas casas de

\* La Bolsa de Valores de Caracas, C.A. es una institución de carácter privado fundada desde 1947 que tiene en un local abierto al público inversionista donde antes acudían los operadores de valores autorizados (anteriormente casas de bolsa). Desde febrero del año 1992, la Bolsa de Valores de Caracas, C.A. inauguró el sistema electrónico de negociación desarrollado por la Bolsa de Valores de Vancouver, razón por la cual la mayoría de los operadores de valores autorizados operan desde su sitio de trabajo, es decir, remotamente. A partir de julio de 1999 hasta la fecha funciona el Sistema Integrado Bursátil Electrónico (SIBE).

† El *mutuo* es un contrato en virtud del cual una persona (prestamista o mutuante) entrega a otra (prestataria),

bolsa y sociedades de corretaje de valor, mencionando además que...

... bajo el respaldo que amparaba la figura del mutuo, éstos agentes del mercado crearon situaciones que colocaban en riesgo a los inversionistas. Los niveles de apalancamiento alcanzados por algunas Casas de Bolsa excedían los niveles adecuados en relación a sus patrimonios. Bajo las leyes del Mercado de Valores, las intermediaciones financieras que permiten los mutuos no tienen encaje legal ni garantía por parte de algún organismo del Estado, como la que ofrece FOGADE al sistema bancario (p. 1).

Tal como plantea Aguirre (2011), el adecuado funcionamiento del mercado financiero descansa en el cumplimiento de las condiciones mínimas de liquidez y un conjunto de reglas claras, con lo cual contribuirá a generar crecimiento económico. Es necesario además que el Gobierno impulse la incursión en el mercado de valores con instrumentos y normas que contribuyan a enraizar en el individuo la conveniencia del ahorro. Según Aguirre (*ob. cit.*), *"la regulación debe tener como finalidad primaria proteger a los inversionistas, garantizar el funcionamiento como depósitos de valores, asegurar que los mercados sean imparciales, equitativos, eficientes y transparentes, además de reducir el riesgo sistémico"* (p. 4).

García (2012), por su parte, hace hincapié en una característica importante de las economías desarrolladas, el hecho de que posean un mercado de valores amplio a través del cual el ahorro interno de los ciudadanos es canalizado hacia este, permitiendo así que el sector privado financie sus inversiones y crecimiento, además de que contribuyen a que el sector público financie sus necesidades de financiamiento en sus tres niveles de gobierno (central, municipal y entes estatales). Sostiene García (*ob. cit.*) que...

... si se cometieron irregularidades en algunas casas de bolsa y se violaron normas en ciertos niveles de apalancamiento permitido,

funciones fuera de sus alcances de negocios y delitos probados, esas casas de bolsa deben ser sancionadas y excluidas del mercado, pero la solución no debe ser eliminar el mercado de valores y reducir casi todas las posibilidades de negocios de las casas de bolsa del país... Esta difícil situación del mercado de hoy, puede tornarse en una oportunidad para ordenar y depurar el mercado de valores nacional, y potenciarlo con nuevos actores del mercado bursátil con el conocimiento, experiencia y honestidad, así como la creación de nuevos instrumentos y mercados de inversión. El país, el mercado y los inversionistas, todos salen ganando (p. 2).

Según los resultados que arrojó el Informe Anual 2013 emitido por la Superintendencia Nacional de Valores en cuanto a emisiones en el mercado primario en millones de bolívares, se podría inferir que, pese a las fluctuaciones propias que puede experimentar el mercado de valores venezolano en un determinado periodo debidas a tensiones de orden económico o político, la tendencia reflejaría la incursión en este de distintos sectores de la actividad económica y en distintos tipos de instrumentos financieros, tal como se muestra en el Tabla N° 1.

---

mutuario o mutuatario) dinero u otra cosa consumible para que se sirva de ella y devuelva después otro tanto de la misma especie y cantidad.

**Tabla N° 1. Títulos valores emitidos por actividad económica. Periodo 2011-2013 (emisiones en el mercado primario)**

Distribución por Sectores de Actividad Económica y Tipo de Título Valor de las Ofertas Públicas Autorizadas por la SUNAVA (Millones de Bolívares) Tomado del Informe Anual 2013 de la SUNAVAL

Concepto	Oferta Públicas (Millones de Bolívares)			Variación Relativa		Distribución Porcentual (%)		
	Monto Año 2011	Monto Año 2012	Monto Año 2013	Año 2012	Año 2013	Año 2011	Año 2012	Año 2013
<b>TOTALES</b>	<b>40620,97</b>	<b>24650,66</b>	<b>32691,16</b>	<b>-15970,3</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>I ACCIONES</b>	<b>390,92</b>	<b>175,66</b>	<b>1981,16</b>	<b>-215,26</b>	<b>1805,5</b>	<b>0,96</b>	<b>0,71</b>	<b>6,06</b>
Industria Manufacturera	0	6,55	0	6,55	-6,55	0,00	3,73	0,00
Electricidad, Aguas, Luz y Aseo	26,53	0	0	-26,53	0	6,79	0,00	0,00
Construcción	2,21	0	0	-2,21	0	0,57	0,00	0,00
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a Empresas	362,18	169,11	1981,16	-193,07	1812,05	92,65	96,27	100,00
<b>II OBLIGACIONES</b>	<b>39680,05</b>	<b>24175</b>	<b>30140</b>	<b>-15505,1</b>	<b>5965</b>	<b>97,68</b>	<b>98,07</b>	<b>92,20</b>
Industria Manufacturera	35	220	200	185	-20	0,09	0,91	0,66
Agricultura, Caza, Sicultura y Pesca	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Electricidad, Aguas, Luz y Aseo	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Petróleo	39345	15900	28350	-23445	12450	99,16	65,77	94,06
Comercio al Por Menor y al Por Mayor	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Restaurantes, Hoteles y Casinos	0	150	60	150	-90	0,00	0,62	0,20
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	30,05	0	500	-30,05	500	0,08	0,00	1,66
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a Empresas	270	7905	1030	7635	-6875	0,68	32,70	3,42
<b>III PAPELES COMERCIALES</b>	<b>550</b>	<b>300</b>	<b>570</b>	<b>-250</b>	<b>270</b>	<b>1,35</b>	<b>1,22</b>	<b>1,74</b>
Agricultura, Caza, Sicultura y Pesca	500	0	0	-500	0	90,91	0,00	0,00
Industria Manufacturera	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Electricidad, Aguas, Luz y Aseo	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Construcción	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Comercio al Por Menor y al Por Mayor	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Restaurantes, Hoteles y Casinos	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a Empresas	50	300	570	250	270	9,09	100,00	100,00
<b>IV UNIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Entidades de Inversión Colectiva	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00

Fuente: Informe Anual 2013. Superintendencia Nacional de Valores

En cuanto al mercado primario se refiere, durante el periodo 2011-2013, las obligaciones lideraron las preferencias (por encima del 90%) como instrumentos

para el financiamiento de las empresas, aun cuando en el 2013 se evidencia una baja asociada con el aumento en la emisión de acciones, las cuales se

incrementaron a un 6% en comparación a los años anteriores, en los cuales no se alcanzaba ni el 1%. La proporción de los *papeles comerciales* experimentó igualmente un alza en el 2013 llegando al 1,74% con respecto al 2012 que significó solo el 1,22% de la oferta.

Con respecto al sector económico resultó ser el petrolero el que más se valió del mercado de valores para financiarse mediante la emisión de obligaciones (94,06% en el año 2013), seguido por el financiero, por el orden del 3,42% en 2013.

Según Franco (2012) se creó el gran despegue de la Bolsa Pública de Valores Bicentenario\* (BPVB) por la emisión de bonos del Estado para pagar prestaciones sociales a los trabajadores del Estado venezolano. El compromiso del Gobierno Bolivariano, según el funcionario, es captar como inversionistas a las cajas de ahorro ofreciendo como ventaja un menor riesgo al que se expondrían los inversionistas si acudieran a una casa de bolsa, destacando la quiebra que en los años previos sufrieron muchas de esas instituciones privadas a causa del mal manejo por parte de sus dueños. La actividad fundamental de la BPVB es la colocación de la deuda pública y privada en el mercado.

A propósito de las operaciones de personas jurídicas particulares se transan *bonos quirografarios* y *papeles comerciales* (instrumentos garantizados por los activos de la empresa, una garantía real o una póliza de seguro). En el caso de la deuda del Estado se tendrían previstos *vebonos* de momento,

estimando negociar en el futuro *títulos de interés fijo* (TIF). La BPVB, sostiene Franco (*ob. cit.*), contribuirá con la democratización del capital, ya que los trabajadores que dispongan de pequeños ahorros tendrán la posibilidad de invertir en títulos que generen mejores rendimientos que las cuentas de ahorro o los fideicomisos de los bancos (esta institución cobra una comisión mínima y ofrece rendimientos cercanos al 18%).

Con relación a lo anterior, el Informe Anual 2013 emitido por la Superintendencia Nacional de Valores evidencia que la puesta en funcionamiento de la BPVB no obstaculizó la operatividad de la Bolsa de Valores de Caracas (BVC) para el periodo en cuestión, aun cuando los resultados financieros favorecieron a la institución pública debido a los volúmenes de operaciones de renta fija que se transaron en ella (Tabla N° 2).

---

\* La Bolsa Pública de Valores Bicentenario es un ente de derecho público que inició operaciones el 31 de enero de 2011, creado por la ley para la prestación de todos los servicios de operaciones con valores emitidos por los entes públicos, empresas de propiedad social o colectiva, empresas mixtas, cajas de ahorro de entes públicos, comunidades organizadas, institutos autónomos, empresas privadas, pequeñas y medianas empresas y la República, con la finalidad de proporcionarles adecuada liquidez y financiamiento y contribuir al desarrollo económico-social mediante la inversión en los sectores productivos del país. Adicionalmente, la Bolsa Pública de Valores Bicentenario podrá prestar los servicios de depósito, custodia, transferencia, compensación y liquidación de los valores inscritos en la Bolsa, pudiendo también actuar como agente de colocación de los títulos-valores que emitieron sus respectivos emisores.

**Tabla N° 2. Montos negociados en la Bolsa de Valores de Caracas y en la Bolsa Pública de Valores Bicentenario. Periodo 2011-2013**

Año	Bolsa de Valores de Caracas					Bolsa Pública de Valores Bicentenario	Mercado Secundario Total			Caja Venezolana de Valores C. A.
	Montos Negociados en la Bolsa de Valores de Caracas 2012-2013 (Millones de Bolívares)			Distribución Procentual (%)		Montos Negociados en la Bolsa Pública de Valores Bicentenario 2012-2013 (Millones de Bolívares)	Total Montos Negociados en el Mercado Secundario (Millones de Bolívares)	Distribución Procentual (%)		Subcuentas
	Renta Variable	Renta Fija	Total Montos Negociados	Renta Variable	Renta Fija			Bolsa de Valores de Caracas	Bolsa Pública de Valores Bicentenario	
2013	1206	66,18	1272,18	94,80	5,20	6.522,58	7.794,76	16,32	83,68	310.918
2012	603,29	80,16	683,45	88,27	11,73	3.267,94	3.951,39	17,30	82,70	310.169
Variación Relativa Anual	602,71	-13,98	588,73			3.254,64	3.843,37	-0,98	0,98	749
Variación Porcentual Anual (%)	99,90			6,53	-6,53	49,90	97,27			0,24

Fuente: Informe Anual 2013. Superintendencia Nacional de Valores

Según lo anterior, en el año 2013, tanto la BVC como la BPVB duplicaron prácticamente los montos negociados en el mercado secundario con respecto a lo transado durante el año 2012. En la BVC se destaca que los instrumentos de *renta variable* son los que más se transan (por el orden del 94,80%, habiéndose experimentado un incremento en ellos por el orden de los 6 puntos porcentuales.

En cuanto a los montos negociados por una u otra bolsa se nota que el 97,27% se transa en la BPVB debido a que asumió la mayor cuantía en la negociación de valores de *renta fija* emitida por el Estado venezolano. Por último, el incremento en la apertura de *subcuentas de valores\** reflejados por la Caja Venezolana de Valores, C.A. indica que 749 nuevas personas ingresaron como inversionistas del mercado de valores venezolano, lo

\* Las subcuentas de valores son cuentas abiertas por la Caja Venezolana de Valores en su sistema, según la notificación que haga el depositante a la Caja, con la finalidad de abonar y cargar los valores producto de las operaciones de depósito, retiro y transferencia ordenadas.

cual induce a pensar que este va ganando poco a poco la confianza del mercado. Es importante acotar que en la fecha en que se efectuó la revisión documental, aún la SNV no había publicado en su portal Web el informe anual correspondiente al año 2014, razón por la cual no se consideró dicho año para el análisis.

## 7. Otras consideraciones

Una vez desarrollado el marco conceptual para dar respuesta al tema que nos ocupa se podría llegar a una primera conclusión:

Para que un mercado sea eficiente es necesario que los participantes en el mismo utilicen el *análisis técnico* (que busca formas en las series históricas de precios que sean recurrentes y, por tanto, predecibles) y el *análisis fundamental* (que utiliza las predicciones de beneficios y dividendos de la empresa, las expectativas sobre los tipos de interés y la valoración del riesgo de la compañía para determinar el precio

intrínseco de la acción) con objeto de que la competencia entre los analistas asegure que, como regla general, los precios de los títulos reflejarán toda la información disponible (Aragonés, 1994, pp. 80-81).

En el caso venezolano, mediante –por ejemplo– la información publicada en el portal Web de la Bolsa de Valores de Caracas, específicamente en la sección de referida a las empresas emisoras, se puede llevar a cabo la primera fase o análisis fundamental, en el cual se evalúa a la empresa emisora de la acción o título valor en la que está interesado el inversor. Aspectos como medir la experiencia de la empresa, el riesgo moral con base en la evaluación de los directores y el análisis de la información de los estados financieros públicos (liquidez, rentabilidad, manejo de sus activos y el endeudamiento) son de suma importancia, así como los índices de dividendos por acción, utilidad por acción, tasa de pago de dividendos y relación precio-utilidad, que configuran este análisis.

Adicionalmente, en cuanto al análisis técnico se refiere, la Bolsa de Valores de Caracas, a través de la suscripción al Servicio de Consulta Histórica de Beneficios de Empresas Emisoras ofrece información para que a partir de ella se logren pronosticar los comportamientos futuros del título financiero, identificando de ese modo si los comportamientos son repetitivos y se basan en ciclos. La utilización de herramientas e indicadores estadísticos permite hacer más exactos los pronósticos. Asimismo, al final de cada jornada diaria se publican los resultados de las cotizaciones de acciones y obligaciones (cantidad, último precio de la acción, precio para la compra y precio para la venta de los obligaciones, entre otros).

Diversos autores como Duarte y Mascareñas (2013) reseñan las pruebas que se llevaron a cabo con respecto a las anomalías\* que se han presentado en el

mercado de valores, las cuales solo se mencionan como referencia debido a que eso implicaría un análisis más laborioso y no tan conveniente para contestar la interrogante que se plantea en esta investigación.

Se puede concluir entonces que la eficiencia del mercado está íntimamente relacionada con el volumen y calidad de la información obtenida acerca de los títulos valores que en él se coticen.

Si se retoman las premisas de Fama (1970) y las presentadas por Duarte y Mascareñas, en las que descansa el mercado eficiente, podemos analizar a continuación el caso del mercado de valores venezolanos desde el punto de vista institucional:

**Ofrece una gama de productos.** En nuestro país, aun cuando el volumen o cantidad de acciones es bajo si se compara con el de de otras bolsas latinoamericanas, el mercado de valores oferta una variedad de títulos emitidos por empresas privadas, tales como acciones (valores de renta variable) y obligaciones (valores de renta fija). De igual manera se negocian valores emitidos por el Estado, tales como los DPN y las *letras del tesoro*. Asimismo, el inversor puede recurrir a las entidades de inversión colectiva en aras de que profesionales en el área, debidamente autorizados por la SNV, gestionen estos fondos. Utiliza aquí el inversor una estrategia llamada *gestión de cartera pasiva*†. En definitiva, el inversor elige el nivel de riesgo bajo el cual desea invertir. En este sentido, en Venezuela se cotizan distintos tipos de valores para permitir que el inversor decida y escoja por el que se adapte más a su perfil y a sus preferencias.

---

fin de semana, el efecto tamaño, el efecto olvido y el efecto liquidez y el valor de mercado de las acciones frente al valor, según libros, de esta.

† La *gestión de cartera pasiva* es una estrategia que se basa en la premisa de que los valores tienen un precio justo y evita el costo que implica la elaboración de un análisis de valores. Por el contrario, una estrategia activa de cartera implica un análisis continuo de los títulos-valores a fin de intentar la obtención de beneficios al encontrar o reconocer valores infravalorados.

---

\* Estas se han denominado *anomalías de la eficiencia del mercado* por ser irregularidades persistentes y de gran magnitud. Veamos a continuación las siguientes: el efecto

**Es una fuente de capital.** Como se ofertan títulos para invertir a distintos plazos, las empresas que coticen en las bolsas de valores podrán satisfacer sus necesidades de financiamiento a un costo menor, ya que los plazos de los títulos valores son menores y se facilita la pronta convertibilidad con un menor riesgo. Esto último se traduce obviamente en menores costos por el financiamiento.

**Fomenta la liquidez:** Tal es el caso de las acciones, las cuales, mientras el inversor las mantenga en su poder, recibirá dividendos proporcionales al desempeño de la empresa, e igualmente serán de fácil convertibilidad a efectivo al momento en que él decida venderlas. De igual manera, las obligaciones generan intereses por la inversión y representan igualmente un título que ha de ser canjeable a efectivo con facilidad en el momento de su venta o vencimiento. Esta es la razón por la cual el mercado de valores permite la movilidad oportuna de los capitales.

**Ofrece seguridad:** El mercado de valores venezolano cuenta con leyes, reglamentos y normas que regulan su funcionamiento y es supervisado además por la SNV. La Ley de Mercado de Valores fundamenta su acción en la protección de los inversores. Por su parte, la SNV ejerce control y supervisión a las empresas emisoras, las cuales se obligan a presentar información sobre su desempeño. Esta información es revisada por la SNV y publicada al mercado. Los intermediarios (asesores de inversión y los operadores de valores autorizados) son obligados a prestar sus servicios con ética, y la SNV tiene formulado para ello un marco de acción y las sanciones a las cuales están sujetos. La BVC y la BPNB son reguladas igualmente por la SNV y cuentan con reglamentos internos que permiten brindar a sus inversores control, seguridad y eficiencia.

**Brinda transparencia:** la SNV se asegura de que los emisores de las acciones e instrumentos de deuda en el mercado primario suministren oportunamente y de manera continua

información financiera y contable, además de velar porque esta sea pública y disponible para todos los inversores. Con respecto al mercado secundario aplica sobre él jornadas de inspección en aras de vigilar los registros contables de las operaciones llevadas a cabo por los distintos intermediarios. De la misma manera, para el mercado primario obliga a los participantes a que publiquen la información económica y financiera al público en general. Igualmente, la BVC cuenta con el Sistema Integrado Bursátil Electrónico (SIBE), que consta de una moderna plataforma tecnológica propia de los estándares de las bolsas internacionales y permite la interacción pública y transparente entre compradores y vendedores.

En cuanto al punto de vista de los agentes, toda la información relevante que requiera el inversor para llevar a cabo tanto un análisis fundamental como técnico se encuentra disponible –tal es el caso de la que se publica en el portal web de la Bolsa de Valores de Caracas– y siempre será el inversor quien decida, con base en su perfil y su horizonte temporal, cuál utilizar para sus análisis. Adicionalmente, el inversor recurre a información económicamente correcta, ya que los precios de los valores se fijan tras el análisis de la información económica que arroja cada empresa emisora según su desempeño, con lo cual las decisiones de inversión resultan más que racionales por parte de los participantes de este mercado.

Por último, el Banco Central de Venezuela publica información en su página Web con respecto a las variables macroeconómicas a considerar en los análisis fundamentales, e igualmente publica en prensa informaciones relevantes al caso. De la misma manera, en los plazos correspondientes, las empresas que cotizan en las bolsas de valores publican en prensa los estados financieros del período económico que recientemente hayan culminado. En definitiva, la información existe, lo importante es saber en dónde ubicarla y,

por supuesto, asimilarla para sacarle el mayor provecho posible.

## 8. Conclusiones

Luego de caracterizar el mercado de valores de Venezuela y con base en el análisis documental de la Teoría de los Mercados Eficientes y las Hipótesis de Mercado Eficiente (HME) se llegó a la conclusión de que el mercado de valores venezolano es eficiente en grados débil e intermedio debido al hecho que quien quiera elaborar –teniendo el conocimiento necesario– tanto un análisis técnico como otro fundamental, encuentra la información sobre las variables a considerar por cada uno de estos de manera oportuna y veraz, contando con la supervisión y vigilancia de la SNV y sin mayores costos de transacción.

En síntesis, desde el punto de vista institucional, el mercado de valores venezolano oferta distintos productos (tanto valores de renta variable como de renta fija), los cuales podrá elegir el inversor según su perfil y a sus preferencias. Con esta inversión, el participante garantiza la movilidad oportuna de los capitales, ya que en el momento de requerir efectivo, tanto la inversión que tenga en acciones como en obligaciones resultarán fácilmente convertibles cuando venda, y mientras las tenga en su poder recibirá dividendos según el desempeño de la empresa (cuando sean acciones) y/o intereses por la inversión (cuando sean obligaciones). Adicionalmente, los inversores participan en este mercado con la seguridad de que está siendo supervisado por la Superintendencia Nacional de Valores, la cual, en aras de garantizar la transparencia de las operaciones, vela por que las empresas emisoras suministren oportunamente y de manera continua información financiera y contable que además esté disponible para todos los inversores.

Desde el punto de vista de los agentes, el mercado de valores venezolano

garantiza a los inversores la información necesaria y relevante para que lleven a cabo análisis fundamentales y técnicos, y el uso de la información que reporta este mercado permite la toma de decisiones racionales de inversión, ya que se basa entonces en el análisis de la información económica que arroja cada empresa emisora según su desempeño.

En definitiva, el mercado de valores venezolano debería incrementar la participación de la población en él permitiendo así la democratización de los capitales, lo cual resultaría muy beneficioso para la economía nacional en general. En definitiva, el desarrollo de esta investigación dejó ver, al menos durante el año 2013, un incremento importante en los montos negociados en La BPVB, los cuales se duplicaron en el mercado secundario con respecto a lo transando durante el año 2012.

## 9. Referencias

- Aguirre, N. (2011) *Régimen del mercado de valores. Situación actual*. Recuperado de: <http://www.venamcham.org>
- Anido, D. (1996) *El mercado de capitales: algunos aspectos conceptuales*. Recuperado de: [webdelprofesor.ula.ve](http://webdelprofesor.ula.ve).
- Aragonés, J. (1994) La eficiencia y el equilibrio en los mercados de capital; en *Análisis Financiero*. Universidad Complutense De Madrid, 64, 76-89
- Bodie, Zvi; Alex, Kane; Alan, M. (2004) *Principio de inversiones*. McGraw-Hill/Interamericana de España. Madrid, 5ª edición.
- Bolsa de Valores de Caracas (2015) *El Sistema de transacciones SIBE* Recuperado de <http://www.caracasstock.com>
- Duarte, J; Mascareñas, J. (2013) La eficiencia de los mercados de valores: una revisión. En *Análisis Financiero*, 122, 21- 35.
- Franco, F. (2012, marzo 04) *Para convertirse en inversionista solo se requieren mil bolívares*. La Bolsa



*Pública de Valores evitará la especulación con los Petrobonos para pagar pasivos laborales.* Recuperado de <http://www.correodelorinoco.gob.ve>  
García, G. (2010) *Los mutuos: un terreno bursátil.* El Universal. Recuperado de <http://www.eluniversal.com>  
García, G. (2012, julio 15) *El mercado de valores y su importancia.* El Universal. Recuperado de <http://www.eluniversal.com>

Ley de Mercado de Valores. G. O. 39546 de fecha 5 de noviembre de 2010.

Rodríguez, Ángel (2007) El mercado de capitales como alternativa de inversión. En *Visión Gerencial*. Año 6, N° Especial, 105–116.

Superintendencia Nacional de Valores (2013) *Informe Anual 2013.* Recuperado de: <http://www.sunaval.gob.ve>

# GERENCIA EDUCATIVA Y LA ESTRATEGIA PEDAGÓGICA: EJE TRANSVERSAL PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE EN LA PROVINCIA DE EL ORO, ECUADOR

**Raúl López-Fernández\***

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba.  
Universidad Metropolitana, Ecuador.  
[lopezfernandezruly@gmail.com](mailto:lopezfernandezruly@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-5316-2300>

**Marianela de la C. Morales-Calatayud\*\***

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba.  
[mmcalatayud@yahoo.es](mailto:mmcalatayud@yahoo.es)  
<https://orcid.org/0000-0001-8695-0952>

**Diana Eliza Palmero-Urquiza\*\*\***

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba.  
[redsoc12@ucf.edu.cu](mailto:redsoc12@ucf.edu.cu)  
<https://orcid.org/0000-0003-1221-5992>

**María del Carmen Franco-Gómez\*\*\*\***

Universidad Metropolitana, Ecuador.  
[mfranco@uesma.edu.ec](mailto:mfranco@uesma.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-2651-0992>

## REPORTE DE ESTUDIO EMPÍRICO

### RESUMEN

La educación del siglo XXI trata de formar mejores seres humanos para poder vivir con dignidad y esfuerzo personal en función del desarrollo local en un ambiente saludable. El objetivo del presente trabajo es diseñar una estrategia pedagógica, para la inclusión social, medio ambiente y el desarrollo local sostenible como eje transversal desde la gerencia educativa. El estudio se desarrolló en dos colegios del Cantón de Machala, Provincia de El Oro, Ecuador. A partir de los métodos el inductivo deductivo, la observación y la entrevista a profundidad, se practicó un diagnóstico con el cual se diseñó una estrategia pedagógica que posibilitará un desarrollo de los alumnos con necesidades especiales con una cosmovisión holística del medio ambiente y del desarrollo local sostenible.

**Palabras claves:** educación inclusiva, educación especial, medio ambiente, desarrollo sostenible.

**Recibido:** 01-03-2018 **Revisado:** 14-05-2018

**Aceptado:** 03-04-2019

## EDUCATIONAL MANAGEMENT AND THE PEDAGOGICAL STRATEGY: TRANSVERSAL AXIS FOR SOCIAL INCLUSION AND SUSTAINABLE LOCAL DEVELOPMENT

### ABSTRACT

The education of the XXI century tries to create better human beings to be able to live with dignity and personal effort according to the local development in a healthy environment. The objective of this study is to design a pedagogical strategy for social inclusion, the environment and sustainable local development as a transversal axis from the educational management. The study was carried out in two schools in the Canton of Machala, Province of El Oro, Ecuador. From the inductive deductive methods, observation and in-depth interview, a diagnosis was made with which a pedagogical strategy was designed that will enable the development of students with special needs with a holistic cosmovision of the environment and local development sustainable.

**Key words:** inclusive education, special education, environment, sustainable development.

\* Docente e investigador Titular de la Universidad de Cienfuegos. Adscripción laboral: Universidad Metropolitana de Ecuador, Guayaquil /Convenio Universidad de Cienfuegos, Cuba. <https://scholar.google.com/citations?user=04mSAK8AAAAJ&hl=es>

\*\* Profesora e investigadora Titular de la Universidad de Cienfuegos. Miembro Titular de la Academia de Ciencias de Cuba y Coordinadora de la Cátedra Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación de la Universidad de Cienfuegos. Trabaja en la Universidad Metropolitana de Ecuador como Directora del Centro de Estudios de Educación. Ha sido Directora de Ciencia e Innovación tecnológica y Decana de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. <https://scholar.google.com/citations?user=CivGt0YAAAAJ&hl=es>

\*\*\* Profesora e investigadora Titular de la Universidad de Cienfuegos, Cuba.

\*\*\*\* Profesora e investigadora Titular de la Universidad Metropolitana de Ecuador.

### Como citar este artículo - How to cite this article

López-Fernández, R., Morales-Calatayud, M., Palmero-Urquiza, D. y Franco-Gómez, M. (2019). Gerencia Educativa y la estrategia pedagógica: eje transversal para la inclusión social y el desarrollo local sostenible. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 317- . Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

## 1. Introducción

La modalidad educativa denominada como educación especial atiende a una población que, según sus características, oscila entre el déficit y la excepcionalidad en el desarrollo. De tal manera que hablar de educación especial, es hacer referencia a la diversidad en la población atendida, en sus formas de atención y más aún, en las formas de concebir a la propia educación especial (Peña Carrillo, 2005)

Los términos para designar este tipo de educación se acuña en la educación para personas discapacitadas, a personas con diversidad en el aprendizaje, con necesidades especiales, entre otras, cada una criticada porque puede entenderse discriminatorio, por una parte de la población.

La educación tiene como objetivo fundamental no dejar a nadie fuera de la vida escolar ya que para las comunidades inclusivas cada sujeto es un miembro importante con responsabilidades dentro del grupo (Stainback & Stainback, 1999; Ainscow, 2001). En el Plan Nacional "Toda una vida", se dedica a esta temática una parte importante, pues en el Ecuador se trata desde la máxima dirección del estado (Secretaría de Planificación y Desarrollo – Senplades-, 2017).

En el artículo 7 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), de Ecuador, dispone: "Para las y los estudiantes, profesores o profesoras, investigadores o investigadoras, servidores y servidoras y las y los trabajadores con discapacidad, los derechos enunciados en los artículos precedentes incluyen el cumplimiento de la accesibilidad a los servicios de interpretación y los apoyos técnicos necesarios, que deberán ser de calidad y suficientes dentro del Sistema de Educación Superior.

Por ello, todas las instituciones del Sistema de Educación Superior del Ecuador garantizarán en sus instalaciones académicas y administrativas, las condiciones necesarias para que las

personas con discapacidad no sean privadas del derecho a desarrollar su actividad, potencialidades y habilidades (Robles, 2011)

Por tanto, la educación del siglo XXI pone de manifiesto la necesidad de transformar las aulas en centros inclusivos donde todo el alumnado, sin excepción, tenga derecho a disfrutar de una educación de calidad a lo largo de la vida. Esto implica un esfuerzo de toda la comunidad educativa, donde la gerencia educativa es determinante, para que tal proyecto pueda llevarse a cabo y sea fructífero repercutiendo en el éxito del alumnado.(Salas et al, 2017)

Desde la óptica de lo sostenible, la temática particular de la educación ambiental como parte de los contenidos propuestos se partió de la compleja estructura del medio ambiente como resultado de la integración de los componentes físicos, biológicos, económicos, políticos y socio-culturales (Salas et al, 2017), dichos componentes organizados como saberes deben también ser impartidos a los alumnos con necesidades especiales, como parte de la educación inclusiva.

El aporte innovador de la enseñanza de la educación ambiental se orienta hacia la forma en que se propone la formación de los estudiantes con necesidades especiales en la asignatura Educación Ambiental (EA), con educadores en condiciones de promover acciones para la educación inclusiva. En este sentido el objetivo es "(...) remover las barreras para el aprendizaje y la participación que afectan al profesorado tanto como a los alumnos; supone la participación en la vida académica, social y cultural de la comunidad a la que pertenece la escuela local; implica el derecho de todos los estudiantes a aprender" (Salas et al, 2017, p. 63), incluidos los educandos discapacitados, con diversidad de aprendizaje o con necesidades especiales. Lo anterior es a propósito de que el compromiso con el medio ambiente va más allá de velar por la

Sostenibilidad en nuestra empresa o por ayudar a otras a conseguirla (Chamorro, 2017)

Todos estos ejes transversales son parte de un componente decisivo, denominado gerencia educativa, parte del objeto de esta investigación.

La definición de la gerencia educativa es relativamente joven, su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina, en la cual se consideran las diferencias que suelen hacerse entre gestión o la acción gerencial y la administración, (López, Crespo y Granado, 2006), concebida esta última como la disciplina que estudia a la organización y las funciones del gerente, al tratar de explicar las irregularidades de las organizaciones en su entorno y la práctica de la conducción de la misma a través de sus funciones (planificación, organización, dirección y control) (Ramírez y Peñaloza, 2018), donde se incluyen infinidad de organizaciones (públicas, privadas, religiosas, militares, centros de salud, etc.) incluyendo las educativas.

En este contexto, Manes (1999) y Amarate (2000), indican que la gerencia educativa se trata del proceso de conducción de la organización educativa o centro educativo en relación con el entorno, donde se ubica la labor docente y administrativa de la escuela para la consecución de objetivos institucionales comunes a través de la conducción de todos los miembros de la comunidad educativa; ello involucra liderazgo, coordinación, motivación, como parte del proceso administrativo.

Todo lo expuesto devela la necesidad de que la escuela ecuatoriana dedique un espacio, concienciado, que se trabaje desde la actividad metodológica organizada y dirigida, por sus gerentes educativos, a la inclusión social de todos los niños y jóvenes, bajo la transversalidad del cuidado al medio ambiente y el desarrollo local sostenible.

El objetivo del presente trabajo es diseñar una estrategia pedagógica, que bajo la premisa de la inclusión social, inserte el

cuidado al medio ambiente y el desarrollo local sostenible como eje transversal, desde la gerencia educativa.

## 2. Metodología

Esta investigación se desarrolló desde los fundamentos de la metodología cualitativa, con miras a contribuir a la transformación de la realidad educativa en las escuelas de la Provincia de El Oro, Ecuador. Los métodos teóricos utilizados fueron el histórico-lógico para indagar en la historia del tratamiento de la educación inclusiva en correspondencia con el medio ambiente y el desarrollo local sostenible. El inductivo-deductivo para ir desde los elementos particulares que se denotan en las escuelas y poder deducir cómo se trata esta problemática en la escuela actual.

Fueron seleccionadas dos escuelas en el cantón de Machala, su representatividad estuvo garantizada por la homogeneidad de las mismas en esta región con el resto de las entidades educativas.

Los métodos empíricos utilizados fueron: la observación y la entrevista a profundidad, con el objetivo de indagar con los docentes la forma en que las escuelas seleccionadas tratan la interactividad entre la educación inclusiva y medio ambiente y el desarrollo local sostenible.

Considerando que dentro de los estudios cualitativos existen diferentes técnicas que ayudan a aproximarse a los fenómenos sociales, entre estas la entrevista a profundidad a partir de reiterados encuentros cara a cara del investigador y los informantes con el objetivo de adentrarse en su intimidad y comprender la individualidad de cada uno en este trabajo (Robles, 2011).

La entrevista se aplicó a docentes de las escuelas del Cantón de Machala, Provincia de El Oro, en Ecuador, cuyas edades estuvieron comprendidas entre 20 y 55 años de edad, con preparación de maestros de escuelas a nivel básica, el 70% manifestó haber terminado la licenciatura. En total se practicaron 20 entrevistas, a la totalidad de docentes de las escuelas mencionadas,

agrupados en tres grupos (jóvenes docentes sin tercer nivel, docentes con tercer nivel y docentes mayores de 40 años sin tercer nivel), por considerar la edad de los docentes en conjunto con su nivel de preparación factores determinantes de sus prácticas educativas.

El propósito de la entrevista fue diagnosticar el conocimiento que tienen los docentes sobre las prácticas de la educación inclusiva, el medio ambiente y el desarrollo local sostenible a nivel de la educación de enseñanza primaria y media, a partir de las siguientes preguntas abiertas: Sobre la educación inclusiva ¿tiene algún referente de ella?; ¿Cómo trata a los estudiantes en el aula que clasifican dentro de la educación inclusiva?; en sus clases cómo gerente del proceso docente ¿Cómo involucra a estos alumnos con el medio ambiente?; ¿Qué hace desde los saberes para preparar a sus alumnos sobre el desarrollo local sostenible? Todo ello fue previo a un primer encuentro donde se estableció la empatía y la sinergia entre entrevistado y entrevistador, asegurando un ambiente propicio para las respuestas de formas franca y desinhibida.

### 3. Resultados

Respecto a los referentes de la educación inclusiva más del 90% de los docentes entrevistados refieren ideas propias, potenciando elementos de ésta pero no practicada en su dimensión macro y sistémica.

Referente al trato dentro del aula brindado a los alumnos con necesidades especiales se evidencia, en la totalidad de los docentes entrevistados, afinidades por aquellos que consideran tienen más necesidades, incapacidades o diferencias frente a los demás por razones involuntarias, reconociendo que no son homogéneos a la hora de desarrollar su labor, frente a la diversidad del alumnado, sin dejar la atención diferenciada al resto.

Sobre el desarrollo del proceso educativo en función al tratamiento del medio

ambiente, el 73% indicó no trabajarlo de forma creativa y ajustada a las posibilidades y aptitudes de cada alumno, sino, que se ajustan a lo establecido en el programa de estudio.

En relación a la influencia que debe ejercer sobre los alumnos respecto al desarrollo local sostenible, el 46% de los docentes entrevistados afirmaron no tener una metodología que propicie este importante elemento; tampoco conocen datos importantes sobre dicho desarrollo, tales como estadísticas locales de los principales rubros económicos, potencialidades sociales del entorno, entre otros.

#### 3.1. Formulación de estrategias educativas

Cómo actividad transformadora se recomienda potenciar el trabajo con alumnos de necesidades especiales con especial énfasis en el cuidado sobre el medio ambiente y el desarrollo local sostenible, a partir de las estrategias adecuadas.

Considerando que según Valle- Lima (2007), la estrategia es un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten dirigir el paso a un estado ideal consecuencia de la planeación, y que sus componentes son: misión, objetivos, acciones, métodos, procedimientos, recursos, responsables de las acciones y el tiempo a ser realizadas, y formas de implementación y evaluación; y que las estrategias específicas dentro del ámbito educativo, son: *"... el conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial y considerando los objetivos propuestos permite dirigir y organizar de forma consciente e intencionada (escolarizada o no) la formación integral de las nuevas generaciones"*.(Valle-Lima, 2007, p.54), el desarrollo de la estrategia pedagógica, en el contexto de estudio, incluyó como misión: la formación de profesionales docentes competitivos, con profundos saberes, capaces de perfeccionar el sistema

educativo de la escuela ecuatoriana, asociada con la política de Plan Nacional "Para toda la vida", utilizando de forma consciente los ejes transversales de inclusión educativa, medio ambiente y desarrollo local sostenible.

Como objetivo, se traza la Preparación de los gerentes educativos y docentes de las

escuelas ecuatorianas con la inclusión educativa, la educación sobre el medio ambiente y desarrollo local sostenible. Las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas, se detallan en el Cuadro N° 1:.

**Cuadro N° 1. Acciones, métodos, procedimientos, recursos, responsables y tiempo de las estrategias pedagógicas.**

<b>Acciones</b>	<b>Métodos y procedimientos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Diagnosticar el estado actual de la problemática	Empíricos: Encuesta, entrevista y grupo focales	Hojas, facilitadores, gerentes y docentes de la escuela	Docente asignado según proyecto	Dos meses
Capacitar a los gerentes educativos	Cooperativo, colaborativo y evaluación utilizando las TIC	Servidor con la plataforma interactiva MOODLE, Docente que imparte el curso y Gerentes seleccionados	Profesor de la capacitación	Un mes
Elaborar orientaciones metodológicas	Observación participante, Análisis de documentos	Hojas, gerentes educativos	Gerentes educativos seleccionados	Dos meses
Acompañar el trabajo de los docentes de las escuelas	Métodos activos de enseñanza	Servidor con la plataforma interactiva MOODLE, Docente que imparten clases	Gerentes educativos seleccionados	Dos meses
Evaluar los resultados de los docentes en el aula	Observación participante Exámenes aplicados a los ejecutores y a los alumnos	Servidor con la plataforma interactiva MOODLE, Docente que imparten el curso y alumnos	Docente asignado según proyecto y Gerentes seleccionados	Un mes

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia pedagógica se implementará en las escuelas seleccionadas como parte del muestreo realizado en el Cantón Machala de la Provincia El Oro, Ecuador. Los gerentes educativos son los responsables de llevar a cabo la estrategia pedagógica pues son los responsables de que el proceso de enseñanza aprendizaje funcione adecuadamente.

La evaluación estará asociada a los resultados obtenidos por los alumnos en los instrumentos evaluativos aplicados de forma sistemática y final de los trabajos de aula, donde la estrategia deberán indicar que la educación inclusiva, en combinación con la educación ambiental el medio ambiente y el desarrollo local sostenible se consideren eje transversal al formar parte de los saberes adquiridos de los alumnos. Por lo que los docentes deben ser evaluados

según el rendimiento estudiantil y mediante las visitas a clases organizadas por la gerencia de la escuela.

Por último y no menos importante, a los gerentes a partir de los resultados logrados, se incentivarán a que esta estrategia forme parte del quehacer del centro educativo.

#### 4. Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo formular una estrategia pedagógica para el cuidado del medio ambiente y la promoción del desarrollo local sostenible, en el marco de la educación inclusiva. A partir de un diagnóstico previo se conoció que la comunidad docente de las escuelas estudiadas, según las entrevistas a profundidad practicadas, tienen una idea referida a la educación inclusiva, pero que no la practican en su dimensión

adecuada, y que los contenidos ambientales son tratados según la forma indicada en los programas y no de una forma creativa o ajustada a las posibilidades y aptitudes de cada alumno. Sobre los contenidos que propicien el desarrollo local sostenible, los entrevistados manifestaron no manejar una metodología.

Lo anterior apunta a que los métodos utilizados por los docentes sobre las temáticas investigadas se ubican en el plano de lo voluntario. Dada las implicaciones de ello, se requiere un trabajo planificado y organizado como actividad curricular, con un enfoque gerencial. En este sentido, en el presente trabajo, se brinda a la comunidad educativa del Cantón de Machala, Provincia de El Oro, Ecuador una estrategia pedagógica que permitirá a los gerentes educativos dirigir el trabajo de forma organizada cómo, desde el proceso de enseñanza aprendizaje, realizar un trabajo con niños y niñas de necesidades especiales en medio de la transversalidad del cuidado al ambiente y el desarrollo local sostenible.

## 5. Referencias

Ainscow, M. (2001). *Desarrollo de escuelas inclusivas: Ideas, propuestas y experiencias para mejorar las instituciones escolares*. Ed. Narcea, Madrid.

Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Chamorro, M. (2017). *La educación ambiental como herramienta de inclusión social*. Recuperado de <https://www.greenglobe.es/la-educacion-ambiental-como-herramienta-de-inclusion-social/>

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Ecuador.(2018). Oficio No. T. 4454-SNJ-10-1512 Quito, 6 de octubre de 2010. Registro Oficial Suplemento 298 de 12-oct-2010 <http://www.siteal.iipe.unesco.org/bdnp/294/ley-organica-educacion->

### [superior-loes](#)

- López Fernández, R., Crespo Borges, T.O., y Granados Romero, G. (2006). Gerencia educativa: hacia una investigación prospectiva social y pedagógica. *Visión Gerencial*, (2), 327-333.
- Manes, J. M., (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Peña-Carillo, M. (2005). El ambiente de aprendizaje inclusivo en el aula. Una mirada a la colaboración entre pares en dos grupos integradores de primaria regular. *REICE*, 3 (1), 817-822.
- Ramírez, D. y Peñaloza, M. (2018). El CIDE por Dentro: Reflexiones del estudio de la administración. *Revista Visión Gerencial*. Año 17(2), p. 147-149
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18 (52), 39-49.
- Salas, N.E., Ferrari, M.B., Pillón, R.M. y Ludovico, A. (2017). Educación Ambiental en la perspectiva de la educación inclusiva. Una experiencia de innovación. *Contextos de Educación*, (22), 39-46. Recuperado de <http://www.hum.unrc.edu.ar/ojs/index.php/contextos/article/view/478/452>
- Secretaría de Planificación y Desarrollo (Senplades). (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Senplades, Quito. Recuperado de <https://finanzaspublicasyevolucion.files.wordpress.com/2017/10/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2017-2021.pdf>
- Stainback, S. y Stainback, W. (1999). *Aulas inclusivas*. Ed. Narcea, Madrid.
- Valle-Lima, A.D. (2007). *Metamodelos de la investigación pedagógica*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.

## NECESIDAD DE UN MODELO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA EN UNA UNIDAD ACADÉMICA DE SALUD BUCAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, VENEZUELA

### REPORTE DE ESTUDIO EMPÍRICO

#### RESUMEN

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) han invadido numerosos campos de acción y las instituciones académicas no escapan a ello. El objeto de esta investigación es diagnosticar la necesidad de adoptar un modelo de gestión tecnológica en una institución académica de salud bucal de la Universidad de Carabobo a través de una investigación descriptiva, de campo y transeccional. La muestra fue intencional y selectiva, constituida por 12 docentes clínicos y 104 estudiantes de 5° año. Se encontró que el 49% de la muestra reconoce a las TIC y el 41% admite la necesidad de actualizarse en el tema. Asimismo, el 56% de los sujetos conoce su importancia en la docencia, el 58% en lo administrativo y el 48% en la investigación. Se concluye entonces que es necesario adoptar un modelo de gestión tecnológica en una institución educativa, así como insertar las TIC en los planes, proyectos y programas nacionales de educación.

**Palabras Claves:** docentes clínicos, educación, TIC

**Mayela Gabriel Páez-Ramos\***<sup>36</sup>  
Universidad de Carabobo.  
Facultad de Odontología.  
Departamento, Prosthodontia y oclusión.  
Valencia-Venezuela  
[mayelapaez1@hotmail.com](mailto:mayelapaez1@hotmail.com)

**Ybelisse Romero-Méndez\*\***<sup>37</sup>  
Universidad de Carabobo.  
Facultad de Odontología.  
Departamento de Salud Odontológica Comunitaria.  
Valencia-Venezuela.  
<https://orcid.org/0000-0003-4169-1584>  
[yberomero@gmail.com](mailto:yberomero@gmail.com)

#### TECHNOLOGICAL MANAGEMENT MODEL NEEDS IN AN ORAL HEALTH ACADEMIC INSTITUTION

#### ABSTRACT

*Information and communication technologies (ICT) have invaded many fields of action and academic institutions do not escape to this determinant. The purpose of this research is to diagnose the implementation needs of a technological management model in an oral health academic institution, of the Carabobo University, through a descriptive, field and cross-sectional. The sample was intentionally selective, constituted by 12 clinical teachers and 104 5th grade students. Our findings show that 49% of the sample recognizes the ICT concept and 41% admits the need to update about the topic. Also, 56% of the sample recognizes the teaching relevance, 58% knows about the administrative relevance and 48% in the research. It is concluded, that it is necessary the implementation a technology management model in an academic institution, as well as, the ICT insertion in national education plans, projects and programs.*

**Key words:** clinical teachers, education, ICT.

**Recibido:** 06-02-2018 **Revisado:** 24-03-2018  
**Aceptado:** 12-11-2018 **Publicación on-line (e -prints):** 26-02-2019

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Gabriel Páez-Ramos, M. y Romero-Méndez, Y. (2019). Necesidad de un modelo de gestión tecnológica en una unidad académica de salud bucal de la Universidad de Carabobo, Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 323 -335. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>36</sup> \* Odontóloga, egresada de la Universidad de Carabobo (UC) 1995. Magíster en Educación, mención Desarrollo Curricular, UC, 2006. Cursante del doctorado en Odontología. UCV. Docente asociada en el departamento de Prosthodontia y Oclusión, FOUC desde 2000. Miembro de LITICSE. Exdirectora de la Facultad de Odontología. 2012-2018. UC. Ex-directora de Extensión y Servicios de la Facultad de Odontología. 201-2012. UC.

<sup>37</sup>\*\*Odontóloga, egresada de la Universidad de Carabobo (UC) 1992. Especialista en Gerencia Educativa, USM, 1996. Doctora en Ciencias Sociales, mención Salud, UC, 2009. Docente titular en el departamento de Salud Odontológica Comunitaria, FOUC desde 1994. Docente en Educación a distancia desde 2011. Investigadora PEI "C". Coordinadora de LITICSE-FOUC: Directora de la TIC, FOUC, 201-2016. Directora de Tecnología Avanzada, UC, desde 2016.  
<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=dpCFcBcAAAAJ>

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.



## 1. Introducción

En la actualidad se viven cambios acelerados en todos los campos de acción, dados por los adelantos tecnológicos. En cuanto a gerencia, esto implica la incorporación de nuevas herramientas de gestión para responder de una manera eficaz y eficiente a las exigencias del mundo competitivo y globalizado. La adopción de un modelo de gestión tecnológica en una organización crea diferentes procesos y procedimientos que generan una nueva forma de administración y procesamiento automatizado de la información,

El nuevo paradigma automatizado de la administración ubica a las tecnologías de información y comunicación (TIC) en un lugar fundamental en la sociedad del presente siglo. El concepto de las TIC surge como punto de convergencia de tres tecnologías diferentes: la electrónica, el *software* y las infraestructuras de las telecomunicaciones. La asociación de estos tres pilares da lugar a una manera diferente de concebir el proceso de la información en el que las comunicaciones abren nuevos horizontes como un modelo de gestión novedoso y de punta.

La importancia de las TIC no es la tecnología en sí misma, sino que mediante ellas se maneja la información, el conocimiento y las comunicaciones, elementos importantes en la vida económica, social y académica de los actuales momentos considerando que se pretende construir una *sociedad de la información* en el entendido de que, hoy día, el manejo de la información es sinónimo de poder. La gestión de los procesos de información representa un reto y las TIC, como herramientas tecnológicas, pueden proporcionar al colectivo autónomo, multitud de recursos para mejorar la administración, facilitar el acceso a nuevos productos, agilizar los procesos, economizar los gastos y mejorar el servicio ofrecido a la población.

Tras una revisión teórica de Amador y Márquez (2009) se observa que los modelos de Gestión Tecnológica (Process

Management Technology) representan un sistema orientado a capacitar a la empresa a fin de obtener su máxima eficiencia posible en los procesos. Por otro lado, Hamilton y Peso (2004) expresan que desde comienzos del segundo milenio, la gestión tecnológica está integrada por un conjunto de teorías, modelos y herramientas que pueden ser aplicadas en el planeamiento, organización, orientación y control de los sistemas. Considerando estos preceptos, lo que se busca es la buena distribución y ahorro de energía, tiempo, recursos humanos, materiales y recursos económicos con la aplicación de un modelo de gestión tecnológica en cualquier organización.

Por tanto, todo modelo de gestión tecnológica propone llevar a cabo de forma organizada el proceso a seguir para el buen funcionamiento de la organización, desde su definición misma hasta la contratación de un servicio o producto de TIC. Además, integra en un proceso claramente definido los aspectos legales, procesos internos y calidad de servicios y productos que aseguren la correcta selección de tecnología que esté acorde con los requerimientos (Rincón y Peláez, 2013). En fin, representa las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de un sistema de información para generar una data que permita una correcta toma de decisiones, control de ciertas operaciones, análisis de problemas y creación de nuevos productos y servicios en el seno de las organizaciones.

Hoy día podemos ver cómo las tecnologías informativas han invadido numerosos ámbitos de la cotidianidad y de las estructuras de formación a diferentes ámbitos y las instituciones académicas no escapan a esta determinante. Las organizaciones educativas, como centros que manejan gran cantidad de información, deben asumir nuevos modelos de gestión para su administración como un elemento estratégico que les permita una mejor aplicabilidad. Esto implica asumir un nuevo sistema de gestión apoyado en las

TIC y encauzado al logro del empoderamiento de la información desde los planificadores hasta los usuarios.

### 1.1 Modelo de gestión en instituciones académicas

El auge tecnológico que se ha desarrollado en los últimos años, muy especialmente en el tratamiento de la información y la comunicación, ha permitido cambios en los modelos de gestión de las instituciones educativas prestadoras de servicios de salud. La Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (2010), en sus artículos 18 y 22 hace referencia a la implicación de las tecnologías de información en el establecimiento de las políticas públicas y su injerencia en el sector educativo. A ese respecto se reconoce que las TIC cumplen un papel trascendental en el desarrollo de las políticas públicas nacionales y su impacto puede producir avances significativos en distintos sectores de la educación, la salud, la economía y las empresas.

Una manera de materializar y lograr la operatividad del sistema de gestión en las instituciones académicas es la adopción de un modelo de gestión tecnológica que permita dar respuestas certeras en función de las necesidades previamente diagnosticadas. El modelo de gestión permite incorporar conceptos y claves de las ciencias económicas, sociales y tecnológicas en la gestión académica. La transdisciplinariedad de las ciencias ha ampliado los horizontes en el área de la tecnología logrando procesos más eficientes y efectivos, respondiendo a las necesidades del entorno y fortaleciendo las instituciones. Su uso en la gestión educativa permite avanzar hacia lo que se ha denominado en estas últimas décadas *la sociedad en red*, no como una opción, sino, por el contrario, como una necesidad que surge para mantener la academia en la vanguardia mundial.

El alcance de un modelo de gestión tecnológica en una institución académica de salud va más allá de la simple captura de la data y de la

atención del proceso de salud, ya que está dirigido al manejo automatizado e integral de los procesos que fusionen las actividades de docencia, investigación y extensión. Además, se busca con ello conjugar los distintos elementos de la relación del capital organizacional de la institución con la capacidad de planificar, interactuar, tomar decisiones y resolver la problemática del proceso de salud y prevención de la enfermedad, y consecuentemente, influir en el almacenamiento de la data obtenida de manera oportuna y eficaz.

Con base en lo anteriormente descrito, el uso de las TIC en el sector universitario se convierte en una necesidad, sobre todo en las instituciones académicas prestadoras de servicios de salud, dada su diversidad de usuarios y complejidad de acciones, ya sea en la gestión, en el manejo de la información y en el sistema de atención. Esta data permite no solo facilitar los procesos administrativos, sino establecer también el perfil epidemiológico de los pacientes que acuden a la institución.

En este orden de ideas, las TIC desempeñan un papel decisivo, protagónico y pedagógico en el funcionamiento de las nuevas estructuras académicas, y esta correspondencia entre TIC y sector educativo ayuda a consolidar un andamiaje que permite una mejor academia en el futuro teniendo como principal basamento la automatización y sistematización de los procesos relacionados con la docencia, la investigación y la extensión.

Partiendo del uso de modelos de gestión basados en las tecnologías, en Colombia y España, autores como Corchuelo (2001); Cantillo, Rueda y Fuquene (2007); Fortuny, Martínez, García, Mateo y Suárez (2010) y Bernal y Forero (2011) han diseñado sistemas de digitalización de la información y automatización de procesos mediante el empleo de *software* y recursos tecnológicos para el procesamiento de la data. En el ámbito nacional, Romero, Salazar y Fiori (2017) han diagnosticado la

necesidad de emplear la tecnología en la Academia. Los esfuerzos de los países latinoamericanos para incorporar las TIC en la educación, no solo están dirigidos a mantenerse en las tendencias globales, sino también a permanecer en un mercado competitivo con el desarrollo de una fuerza laboral calificada (Sunkel y Trucco, 2012).

Por esta simple razón, instituciones académicas nacionales asumen este reto, entre ellas la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo (UC) como casa de estudios de educación superior que no permanece aislada de los cambios suscitados en la era tecnológica y se suma como otras organizaciones a la incorporación de un modelo de gestión tecnológica dentro de su estructura.

Lo que busca esta institución de salud bucal es consolidar un modelo de gestión basado en la tecnología con la elaboración de un *software* orientado a la sistematización de los procedimientos administrativos y académicos, lo cual se logra mediante el desarrollo de un sistema que obtenga, procese, almacene y distribuya la información para la toma de decisiones, ejecución y control de programas a fin de ejecutar proyectos y evaluar procesos. En otras palabras, se trata de crear un sistema automatizado que apoye la coordinación, el análisis de problemas y la observación de aspectos complejos en los entornos académicos (Laudón y Laudón, 2012).

Los planteamientos de automatización en la Academia están reforzados en los marcos regulatorios venezolanos que rigen el uso de las TIC, como el Plan Nacional de Telecomunicaciones, Informática y Servicios Postales 2007-2013 (PNTlySP), por el cual se reconoce la comunicación como un derecho humano. Según este plan se concibe a las TIC como el universo de dos conjuntos: uno dado por las *tecnologías de comunicación tradicionales* (TC), que incluye radio, televisión y telefonía convencional; y otro por las *tecnologías de información* (TI)

constituido por los procesos de digitalización, la presencia de la interfase y de las telecomunicaciones. Ambos elementos han permitido Venezuela adaptarse a los cambios y adelantos en computación, apoyados en Internet como producto esencial de las TIC.

Entre las líneas estratégicas del mencionado plan se encuentra el uso y aplicación de las TIC y *servicios postales* (SP) como herramientas habilitadoras de desarrollo en los centros educativos para difundir y compartir el proceso de formación, aprendizaje, conocimientos, buenas prácticas éticas y de conciencia social entre la población. De igual manera, el documento refleja el fortalecimiento e impulso de la formación en todos los niveles educativos y comunidades organizadas del el uso y aplicación formal de las TIC para el desarrollo y crecimiento económico, social, político y cultural de los ciudadanos (PNTlySP, 2007-2013).

En este marco legal, la Universidad de Carabobo está condicionada al uso de las TIC, fundamentalmente en la automatización de los procesos, norma dictaminada por el Consejo Universitario en el año 2009 y legalizada mediante el Reglamento General de Tecnología de la Información y Comunicación para la Educación en la Universidad de Carabobo. (DTA, 2017). Este último documento aprueba la creación del Consejo General de Tecnologías de Información y Comunicación como parte del proceso de incorporación de las TIC en este ámbito, y cuyo propósito es orientar hacia la creación de estructuras organizativas que permitan regular la incorporación de las tecnologías en el proceso educativo que se imparta. Igualmente expresa que se debe hacer uso de ellas en los procesos de planificación, desarrollo, aplicación, gestión, integración, evaluación y divulgación de la calidad del diseño de materiales educativos para la formación de docentes y estudiantes y la determinación de requerimientos tecnológicos (DTA, 2017).

Basado en este compromiso se puede observar que la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo (FOUC), como institución académica de salud bucal, está desvinculada de lo plasmado en el reglamento anteriormente descrito, ya que no cuenta en su estructura organizativa con un sistema que garantice la aplicación de las TIC en los diferentes procesos inmersos como docencia, investigación, extensión y servicios, pilares fundamentales de las instituciones de educación superior del país.

La ausencia de un sistema coherente implica desventajas, entre las que se puede mencionar un impedimento para almacenar y procesar la data que sirve de insumo de investigación, tampoco es posible hacer un análisis de la oferta y demanda de los distintos pacientes que acuden a los servicios donde se brinda atención odontológica, así que no existe un monitoreo oportuno de los índices de morbilidad de la población atendida en las diferentes áreas clínicas. Ni siquiera la FOUC tiene posibilidad de discriminar la información en las diferentes categorías de atención, ya sea en cuanto a prevención, tratamiento y rehabilitación.

Así, esa escasez de información genera una debilidad en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia de la institución académica y, por ende, dificulta los procesos administrativos de la gerencia operativa en relación con la planificación de tratamientos, referencias, control de gastos e insumos, por mencionar algunos de los efectos negativos que conducen a la falta de un modelo de gestión apoyado en las tecnologías de la información y comunicación dentro de los procesos administrativos y académicos.

Hay, sin duda alguna, necesidad de generar cambios estructurales en la organización, cambios que pueden concebirse mediante la adopción de un nuevo esquema de gestión llamado "Modelo de Gestión Tecnológico".

Sabemos bien que la aplicación de este modelo representa un desafío, no

obstante, con el desarrollo de esta plataforma tecnológica se puede lograr el control de la información para dar soporte al proceso educativo, a los equipos de trabajo de alto desempeño en su toma de decisiones y a la observación y análisis de las necesidades para satisfacción de los usuarios. En síntesis, se puede generar un mejor proceso de gestión en las actividades que llevan a cabo docentes, estudiantes y asistentes dentales. Esto se traduce en la obtención inmediata de información relacionada con los datos personales de los pacientes atendidos, como ingreso, tránsito y egreso del paciente, así como el control administrativo relacionado con actividades, material empleado, tiempo invertido, control de citas, recursos existentes y cifras epidemiológicas, entre otros. Esto garantiza el desarrollo de una base de datos que favorece la creación de un sistema de inventario de insumos, instrumental y equipos necesarios para la prestación del servicio odontológico que se oferta en dicha institución, así como, la planificación y ejecución de programas y proyectos de promoción y educación en salud bucal y general.

En función de lo expuesto, el objeto del presente estudio es diagnosticar la necesidad de adoptar un modelo de gestión tecnológica en la FOUC basado en el uso de las TIC para garantizar, como afirma Delgado (2003), el soporte digital de los registros mejorando la toma de decisiones de la gerencia estratégica y la operatividad en la baja gerencia y manteniendo la confidencialidad y el manejo rápido y eficiente de la data.

La relevancia práctica de la investigación surge al analizar la situación planteada en esta institución académica de salud bucal reconociendo que la sistematización de la información en este mundo altamente competitivo y globalizado permite transformar las instituciones educativas. El cambio de paradigma a un nuevo modelo de gestión tecnológica facilita la administración y el acceso a la información, lo cual conduce a

respuestas oportunas y eficientes. La digitalización permite también crear una base de datos para el desarrollo de investigaciones, lo que representa un aporte a la ciencia en el campo de la salud bucal reflejando su relevancia teórica. Partiendo de la adopción de este gran recurso, la Facultad de Odontología evoluciona tecnológicamente y pasa a ser una institución de salud bucal con un sistema de gestión basado en tecnológica de punta.

## 2. Metodología

### 2.1. Tipo y Diseño de la investigación

El presente estudio está enmarcado en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo en relación con los objetivos planteados. Según su contenido recibe el nombre de *investigación no experimental de tipo descriptivo*, ya que se identifica y evalúa en términos cuantitativos la necesidad de adoptar un modelo de gestión tecnológica a través de un diagnóstico inicial sin manipulación de las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Según el lugar donde se desarrolla la investigación se considera un *trabajo de campo* porque el objeto de estudio se diagnostica directamente en docentes y estudiantes de la FOUC que desempeñan actividades clínicas. Según su alcance temporal se define como una *investigación transeccional*, ya que la data se recolecta en un único momento (De Canales, De Alvarado y Pineda, 1996).

### 2.2. Población y muestra

La población está representada por cuarenta y dos docentes clínicos (D) del departamento de Prostodoncia y Oclusión además de trescientos once (311) estudiantes (E) del 5° año de la carrera. Según lo argumentado por Hernández *et al* (2010), la muestra es de tipo *no probabilístico*, ya que se escogieron de manera selectiva intencional docentes del departamento de Prostodoncia y Oclusión que desarrollan actividades clínicas única y

exclusivamente en el primer turno de la mañana, conformada por doce (12) docentes. Igualmente se seleccionaron estudiantes de 5° año de la carrera que desarrollan actividades clínicas. La muestra está conformada por 104 estudiantes.

Como representación de la muestra *no probabilística de tipo selectivo intencional* se consideran solamente los docentes y estudiantes que desempeñan actividades clínicas en el primer turno del día, ya que es el horario en el cual hay mayor demanda de atención odontológica en esa casa de estudios y donde se entrecruzan el mayor número de actividades del personal docente, administrativo y obrero por ser el primer eslabón de las actividades clínicas. Se toman en cuenta a los estudiantes de 5° año porque han adquirido ya las competencias necesarias para llevar a cabo las diferentes terapéuticas odontológicas de pregrado.

### 2.3 Técnica e instrumento de recolección de la información

Partiendo de las ideas plasmadas por De Canales *et al* (1996), la técnica empleada es la encuesta y el instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas policotómicas con una escala de Lickert de cinco (5) opciones para la selección de una sola alternativa, aplicado tanto a docentes como a estudiantes de la mencionada institución tras su consentimiento informado. Los criterios para el diseño del instrumento son teóricos, la validez del contenido se ha basado en el juicio de tres expertos y la confiabilidad ha sido determinada aplicando el coeficiente alfa de Cronbach, dando como resultado 0,88, lo que significa un grado de alta confiabilidad.

Subsiguientemente, los datos obtenidos han sido tabulados, sometidos a un proceso estadístico y representados en tablas de distribución de frecuencias para su análisis y discusión.

### 3. Resultados y discusión

Con relación al dominio del concepto de las TIC, tal como muestra el Cuadro N°1, vemos que el 49% de la muestra, afirma estar *totalmente de acuerdo* en que las TIC son herramientas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada, que son utilizadas en la enseñanza de las ciencias naturales y demás áreas permitiendo al personal docente y estudiantes crear y usar escenarios de aprendizajes significativos, abarcando el 44% la opinión de los estudiantes y el 92% la de los docentes.

Asimismo, un 41% de la muestra está *totalmente de acuerdo* y *de acuerdo* en que se requiere por parte de los usuarios una constante actualización didáctico-tecnológica para el manejo adecuado, tanto de las TIC como de las herramientas que estarán a la luz de los nuevos avances que aporten beneficios al proceso educativo. Al segregar por estratos la muestra analizada se observa que un 36% de estudiantes y un 83% de docentes están *totalmente de acuerdo* con este enunciado, mientras que un 45% de la muestra de estudiantes y un 8% de los docentes, están *de acuerdo*.

**Cuadro N° 1: Dominio del concepto de las TIC según estudiantes y docentes. FOUC, 2016–2017**

Item		E		D		Total	
		f	%	f	%	f	%
Dominio de las TIC	Totalmente en desacuerdo	8	8	1	8	9	8
	En desacuerdo	2	2	0	0	2	2
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	14	13	0	0	14	12
	De acuerdo	34	33	0	0	34	29
	Totalmente de acuerdo	46	44	11	92	57	49
	Total	104	100	12	100	116	100
Constante actualización didáctico/ tecnológica, (usuarios),	Totalmente en desacuerdo	5	5	1	8	6	5
	En desacuerdo	6	6	0	0	6	5
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	8	0	0	8	7
	De acuerdo	47	45	1	8	48	41
	Totalmente de acuerdo	38	36	10	83	48	41
	Total	104	100	12	100	116	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados del Cuadro N° 2 concernientes al impacto en la docencia universitaria que ejercen las TIC en la academia como elemento del cambio organizacional, un 56% de la muestra objeto de estudio está *totalmente de acuerdo* con que la sociedad del siglo XXI requiere una educación con perspectivas de desarrollo de personal competente en el manejo de las TIC. Al ser discriminadas las opiniones por estratos de la muestra se desprende que el 56% son estudiantes y el 58% son docentes; también se puede observar

que un 20% de la muestra está *de acuerdo* con este enunciado. Asimismo, un 43% de los investigados está *totalmente de acuerdo* y un 36% está *de acuerdo* en cuanto a que la incorporación de nuevas formas de aprendizaje en el manejo de la información posibilita la aplicación de metodologías y didácticas actualizadas con mayor autonomía, creatividad y sentido crítico; de la muestra analizada, un 38% de estudiantes y un 83% de docentes está *totalmente de acuerdo* con este enunciado. Al preguntarles sobre

los cambios generados por la digitalización de los procesos en las áreas clínicas de la FOUC y su implicación en el rendimiento del personal docente, administrativo y estudiantes vemos que el 44% de los sujetos manifiesta estar

totalmente de acuerdo, representado por el 42% de estudiantes y el 59% de docentes, mientras que el 32% de los encuestados asegura estar de acuerdo, de los cuales, el 33% son estudiantes y el 37% docentes.

**Cuadro N° 2: Impacto de las TIC en la docencia universitaria. FOUC, 2016–2017**

Item		E		D		Total	
		f	%	f	%	f	%
Educación del personal competente en el manejo de las TIC	Totalmente en desacuerdo	7	7	1	8	8	7
	En desacuerdo	4	4	0	0	4	3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	15	14	1	8	16	14
	De acuerdo	20	19	3	25	23	20
	Totalmente de acuerdo	58	56	7	58	65	56
	Total	104	100	12	100	116	100
Nuevas formas de aprendizaje en el manejo de la información	Totalmente en desacuerdo	5	5	1	8	6	5
	En desacuerdo	7	7	0	0	7	6
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	11	11	0	0	11	9
	De acuerdo	41	39	1	8	42	36
	Totalmente de acuerdo	40	38	10	83	50	43
	Total	104	100	12	100	116	100
Mejora del rendimiento del personal docente, administrativo y estudiantil	Totalmente en desacuerdo	3	3	1	8	4	3
	En desacuerdo	3	3	0	0	3	3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	19	1	8	21	18
	De acuerdo	34	33	3	25	37	32
	Totalmente de acuerdo	44	42	7	59	51	44
	Total	104	100	12	100	116	100

Fuente: Elaboración propia.

Al observar los resultados del Cuadro N° 3, en el cual se evalúa el impacto de las TIC en los procesos administrativos, vemos que al preguntarles sobre el ahorro del tiempo en los usuarios como producto de la automatización de los procesos inherentes a la actividad clínica, un 58% de la muestra objeto de estudio expresó que está totalmente de acuerdo, resultado obtenido por un 56% de estudiantes y un 76% de docentes, mientras que un 22% de la muestra está de acuerdo, del cual un 22% son estudiantes y un 25% docentes. En relación con la pregunta acerca de asumir el mejor control en el manejo y extravío de las historias clínicas a través de

su digitalización observamos que un 53% de los investigados asevera estar totalmente de acuerdo, representado por un 51% de estudiantes y un 67% de docentes. Por otro lado, el 32% de los estudiantes y el 25% de docentes están de acuerdo con ese enunciando, para un total del 32%. Con relación al ítem que señala que la digitalización de los procesos permite preservar el ambiente favoreciendo el desarrollo sustentable, se observa que un 61% de la muestra está totalmente de acuerdo, de los cuales el 60% son estudiantes y el 75% docentes, mientras que el 22% de ella está de acuerdo, porcentaje del cual un 23% son estudiantes y un 17% docentes.

**Cuadro N° 3: Impacto de las TIC en los procesos administrativos. FOUC, 2016–2017**

Item		E		D		Total	
		f	%	f	%	f	%
Ahorro de tiempo para los usuarios	Totalmente en desacuerdo	4	4	1	8	5	4
	En desacuerdo	6	6	0	0	6	5
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	12	12	1	8	13	11
	De acuerdo	24	22	1	8	25	22
	Totalmente de acuerdo	58	56	9	76	67	58
	Total	104	100	12	100	116	100
Mejor control en el manejo y extravío de las historias clínicas	Totalmente en desacuerdo	5	5	1	8	6	5
	En desacuerdo	4	4	0	0	4	3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	8	0	0	8	7
	De acuerdo	34	32	3	25	37	32
	Totalmente de acuerdo	53	51	8	67	61	53
	Total	104	100	12	100	116	100
Preservar el ambiente	Totalmente en desacuerdo	6	6	1	8	7	6
	En desacuerdo	3	3	0	0	3	3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	9	8	0	0	9	8
	De acuerdo	24	23	2	17	26	22
	Totalmente de acuerdo	62	60	9	75	71	61
	Total	104	100	12	100	116	100

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro N° 4, relativo al impacto de las TIC en la investigación educativa y a propósito del ítem que afirma que la creación de un sistema digitalizado permite tener una base de datos que admite el acceso de diferentes usuarios a través de sus distintas aplicaciones, mezclando las operaciones con la seguridad de que serán ejecutadas de tal forma que no se afecten negativamente entre sí, vemos que un 48% de la muestra está totalmente de acuerdo, dado por un 46% de estudiantes y un 67% de docentes; y un 35% de ella está acuerdo. Asimismo, un 44% de los encuestados está totalmente de acuerdo y un 39% de acuerdo con la aseveración que la información proveniente de una investigación que ha sido almacenada e integrada eficientemente en una base de datos permite que sea utilizada por diferentes usuarios de la institución de manera adecuada, simultánea y con un mínimo de problemas. Igualmente, un 23%

está de acuerdo con que las TIC suponen una herramienta única, rápida y eficaz en cuanto a investigación se refiere, ya que permiten disminuir los costos y manejar gran cantidad de información a través de programas y aplicaciones, mientras que un 53% está totalmente de acuerdo con ese enunciado, de los cuales un 48% son estudiantes y un 61% docentes. Con relación al ítem que expresa que mediante la aplicación de las TIC, los resultados obtenidos de las investigaciones en la FOUC y, por ende, los conocimientos generados, podrán transmitirse a un gran número de personas y de instituciones educativas en el ámbito mundial eliminando barreras de tiempo y espacio; de la muestra analizada vemos que un 48% de los sujetos está totalmente de acuerdo, siendo un 45% estudiantes y un 55% docentes, mientras que el 37% de ella está de acuerdo.



**Cuadro N° 4: Impacto de las TIC en la investigación educativa. FOUC, 2016–2017**

Item		E		D		Total	
		f	%	f	%	f	%
Creación de una base de datos	Totalmente en desacuerdo	2	2	1	8	3	2
	En desacuerdo	6	6	0	0	6	5
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	11	11	0	0	11	10
	De acuerdo	37	35	3	25	40	35
	Totalmente de acuerdo	48	46	8	67	56	48
	Total	104	100	12	100	116	100
La información almacenada puede ser usada por varios usuarios	Totalmente en desacuerdo	7	7	1	8	8	7
	En desacuerdo	6	6	0	0	6	5
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	6	0	0	6	5
	De acuerdo	44	42	1	8	45	39
	Totalmente de acuerdo	41	39	10	84	51	44
	Total	104	100	12	100	116	100
Disminución de costos y manejo de gran cantidad de información	Totalmente en desacuerdo	9	9	1	8	10	9
	En desacuerdo	1	1	0	0	1	1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	11	11	0	0	11	9
	De acuerdo	33	31	2	17	33	28
	Totalmente de acuerdo	50	48	9	75	61	53
	Total	104	100	12	100	116	100
Transmisión inmediata de la información	Totalmente en desacuerdo	5	5	1	8	6	5
	En desacuerdo	5	5	0	0	5	4
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	6	0	0	6	5
	De acuerdo	40	39	2	17	42	37
	Totalmente de acuerdo	46	45	9	75	55	48
	Total	104	100	12	100	116	100

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en el Cuadro N° 5, un 35% de la muestra asevera estar *totalmente de acuerdo* con que los cambios dados por la digitalización de los procesos en las áreas clínicas repercutirá positivamente en la actitud de las personas que acuden buscando su salud bucal, de ellos un 35% son estudiantes y un 42% docentes; por otro lado, un 34% de la muestra está *de acuerdo*.

**Cuadro N° 5: Cambios generados por la digitalización de procesos. FOUC, 2016–2017.**

Item		E		D		Total	
		f	%	f	%	f	%
Repercusión en actitud de las personas que acuden buscando soluciones.	Totalmente en desacuerdo	5	5	1	8	6	5
	En desacuerdo	9	9	0	0	9	8
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	19	1	8	21	18
	De acuerdo	34	32	5	42	39	34
	Totalmente de acuerdo	36	35	5	42	41	35
	Total	104	100	12	100	116	100

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Discusión

La adopción de un modelo de gestión tecnológica en las instituciones académicas de salud bucal no es un proceso fácil, requiere de un previo análisis a fin de evaluar la situación

existente para planificar en función de lo detectado su correcto diseño y desarrollarlo. Ahí radica la relevancia del diagnóstico y de su tratamiento, que es la necesidad de su adopción, tal como refieren Sunkel y Trucco (2012). En función de lo antes expuesto y con base en el

conocimiento teórico sobre el concepto de las TIC que poseen los estudiantes y docentes que desarrollan actividades clínicas dentro de la FOUC, vemos que más de las tres cuartas partes de ellos posee cierto conocimiento acerca de esa conceptualización. Al discernir sobre el impacto que ejercen las TIC en la docencia universitaria se puede observar que 3 de cada 4 estudiantes coincide en la importancia de impartir la educación mediante las TIC para el mejor rendimiento tanto del personal docente y administrativo como de los estudiantes; por otro lado, más del 75% de la muestra docente apoya esta idea. Interpretación similar nos ofrece Duart (2009) al señalar que las tecnologías son un instrumento, una base o un medio que bien comprendido y tratado puede ayudar a mejorar los procesos y resultados del quehacer académico.

Al examinar lo relativo al impacto de las TIC en los procesos administrativos, se puede concluir que la mitad de la muestra estudiantil apoya la idea de que las estrategias que brindan las TIC influyen en la creación y administración de los procesos en las áreas clínicas con relación al tiempo y el uso de recursos humanos y materiales. Por el contrario, casi la totalidad de los docentes valorados afirma lo anteriormente enunciado, todo lo cual revela que las actividades administrativas son más relevantes para los docentes que para los estudiantes, ya que les facilita el componente de gestión, tal como expresa Salinas (2004) al afirmar que las TIC son altamente consideradas en la gestión universitaria porque modifican su estructura.

Tras analizar los resultados inherentes al impacto que ejerce la creación de bases de datos en la investigación educativa, de la muestra consultada se desprende que 8 de cada 10 estudiantes converge con lo expresado en relación a que las TIC suponen una herramienta única, rápida y eficaz en cuanto a investigación se refiere y a la creación de los conocimientos en redes. Por su parte, la

mayoría de los docentes reconoce las ventajas de la creación de un sistema digitalizado integrado para la docencia, la investigación y las actividades administrativas, afirmación que concuerda con lo expresado por Salinas (2004).

## 5. Conclusiones

Con base en los objetivos planteados en la presente investigación se concluye que adoptar un modelo de gestión tecnológica es una necesidad que debe cubrirse lo antes posible. Si bien es cierto que en la administración educativa, la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo ha incluido de una u otra forma y con mayor o menor velocidad las TIC, eso no se ha hecho de modo masivo. Se sugiere entonces la adopción de un modelo de gestión tecnológica que permita sistematizar los procesos pilares de la Academia, docencia, investigación, extensión y gestión a través del desarrollo de un sistema informático efectivo en el que se tome en cuenta el personal involucrado en el proceso. Del mismo modo, los planes y proyectos de esa institución académica deben insertarse en todos los programas nacionales y los estamentos legales nacionales e internacionales que rigen las TIC. Estamos seguros de que todo eso redundará en una mayor efectividad de los procesos en la administración, la docencia e investigación, lo que a su vez conducirá a establecer criterios didácticos dirigidos a una mejora de las interacciones entre alumnos, docentes y pacientes.

## 6. Referencias

- Amador, B.; Márquez, A. (2009) *Un modelo conceptual para gestionar la tecnología en la organización*. Espacios, 30(1), 7. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a09v30n01/09300123.html>
- Bernal, O. ; Forero, J. (julio, 2011) *Sistemas de Información en el Sector Salud en*

- Colombia. Revista Gerencia y Políticas de Salud. 10(21). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54522293006>
- Cantillo, E.; Rueda, M.; Fuquene, O. (2007) *Diseño e Implementación de un Sistema de Información para la Asignación de Citas de Consulta Externa en las Áreas de Medicina General, Odontología y Psicología*. (Trabajo de Grado, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá). Recuperado de: [http://www.konradlorenz.edu.co/imagenes/stories/suma\\_digital\\_sistemas/2009\\_01/eleazar.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/imagenes/stories/suma_digital_sistemas/2009_01/eleazar.pdf)
- Corchuelo, J. (2001) *Diseño de un Plan Estratégico en Sistemas de Información en el Servicio de Odontología del Centro de Salud de Siloé, Cali*. Colombia Médica. 32(3). Recuperado de: <http://colombiamedica.univalle.edu.co/index.php/comedica/article/view/195>
- De Caudes, F.; De Alvarado, E.; Pineda, E. (1996) *Metodología de la Investigación: manual para el desarrollo de personal de salud*. México: LIMUSA Noriega Editores.
- Delgado de Smith, Y.; Colombo, L.; Orfila, R. (2003) *Conduciendo la Investigación*. Caracas: Comala.com.
- Dirección de Tecnología Avanzada. *Reglamento General de Tecnología de la Información y Comunicación para la Educación de la Universidad de Carabobo* (2009) En Gaceta Oficial de la Universidad de Carabobo. N° 51.
- Duart, J. (2009) *Calidad y usos de las TIC en la Universidad*. RUSC. Universities and Knowledge Society Journal. 6(2), 1-2. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78012947001>
- Fortuny, S., Martínez, B., García, R., Mateo, L. y Suárez, P. (2010). *Digitalización de Historias Clínicas y seguridad del proceso*. Papeles Médicos. 19(2). Recuperado de: [http://sedom.es/wp-content/themes/sedom/pdf/4cbd5b5885f55art\\_1.pdf](http://sedom.es/wp-content/themes/sedom/pdf/4cbd5b5885f55art_1.pdf)
- García, R.; Mateo, L.; Suárez, P. (2010) *Digitalización de Historias Clínicas y seguridad del proceso*. Papeles Médicos. 19(2). Recuperado de: [http://sedom.es/wp-content/themes/sedom/pdf/4cbd5b5885f55art\\_1.pdf](http://sedom.es/wp-content/themes/sedom/pdf/4cbd5b5885f55art_1.pdf)
- Hamilton, M.; Peso, A. (2004) *Políticas, estrategias y consensos de acción en ciencia y tecnología de los países del Convenio Andrés Bello (2003-2010)*. Tomo I. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Laudón, K.; Laudón, J. (2012) *Sistemas de Información Gerencial*. Recuperado de: [http://www.frenteestudiantil.com/upload/material\\_digital/libros\\_varios/sistemas%20informaticos/Sistemas%20de%20informacion%20Gerencial%20-%20Laudon%20-%202012va.pdf](http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/sistemas%20informaticos/Sistemas%20de%20informacion%20Gerencial%20-%20Laudon%20-%202012va.pdf)
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Información (2005) En Gaceta Oficial No. 38.242 Extraordinario. Poder Legislativo de Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología e Industrias Intermedias. *Plan Nacional de Telecomunicaciones, Informática y Servicios Postales (PNTIySP) 2007-2013*. Caracas: Centro Nacional de Tecnología de Información. Recuperado de: <https://www.mppeuct.gob.ve/sites/default/files/descargables/pntiysp-2007-2013-final.pdf>
- Rincón, R.; Peláez, G. (2013) *Adquisición de Tecnología: Un Modelo de Gestión*. ReCIBE. 2(3). Recuperado de <http://recibe.cucei.udg.mx/revista/es/vol2-no3/computacion01.html>
- Romero, Y.; Salazar, K.; Fiori, M. (2017) *La educación a distancia como apoyo a la presencialidad: ¿necesidad o alternativa en la Facultad de Odontología?* En Ponencias y Trabajos de Investigación de IV la Jornada de Educación a Distancia "Retos y tendencias". DTA. Valencia: 56-70.

Recuperado de:  
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/3807>

Salinas, J. (2004) Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria  
RUSC. Universities and Knowledge Society Journal. 2004:1(1). Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/html/780/78011256006/>

Sunkel, G.; Trucco, D. (2012) Las tecnologías digitales frente a los desafíos de una educación inclusiva en América Latina. Algunos casos de buenas prácticas. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

# GERENCIA EDUCATIVA E INCLUSIÓN: UNA MIRADA A LA DIVERSIDAD

## ENSAYO

**Aura Rosalía Zhigue-Luna\***

Universidad Metropolitana de Ecuador -  
Quito, Ecuador  
[azhigue@umet.edu.ec](mailto:azhigue@umet.edu.ec)

**Gladis Sara Sanmartín-Ramón†**

Universidad Metropolitana de Ecuador -  
Quito, Ecuador  
[gsanmartin@umet.edu.ec](mailto:gsanmartin@umet.edu.ec)

## RESUMEN

El presente artículo aborda la importancia que posee la gerencia educativa en la transformación de las instituciones, organizaciones dedicadas a brindar servicios educativos a la sociedad, y la forma en que se puede mejorar la calidad educativa en función del respeto a la diversidad, que facilite la inclusión en todos sus ámbitos. Así, se analiza la gerencia educativa en el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, estas competencias son: liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo, junto a la metodología que se requiere para lograrlo, todo esto enmarcado en las metas planteadas por la UNESCO dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**Palabras claves:** Servicio educativo, planificación, dirección, liderazgo, calidad.

## EDUCATIONAL MANAGEMENT AND INCLUSION: A LOOK AT DIVERSITY

### ABSTRACT

*This article addresses the importance of educational management in the transformation of institutions, organizations dedicated to providing educational services to society, and how it can improve educational quality in terms of respect for diversity, to facilitate the inclusion in all its areas. Thus, educational management is analyzed in the management process to be exercised and the set of competencies required for it, these competences are: leadership, decision making and generation of a climate of participation and teamwork, together with the methodology that is requires to achieve this, all this framed in the goals set by UNESCO within the Sustainable Development Goals (SDG).*

**Keywords:** Educational service, planning, leadership, leadership, quality.

**Recibido:** 17-05-2018

**Revisado:** 25-06-2018

**Aceptado:** 29-03-2019

### Como citar este artículo - How to cite this article

Zhigue-Luna, A. y Sanmartín-Ramón G. (2019). Gerencia educativa e inclusión: una mirada a la diversidad. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 336-344. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

\* Magíster en Educación. Docente e investigadora de la Universidad Metropolitana de Ecuador.

† Magíster en Educación. Docente y coordinadora del Departamento Vinculación con la Sociedad de la Universidad Metropolitana de Ecuador.

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

## 1. Introducción

El proceso de gestión en una institución educativa "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (Molins, 1998, p. 25), representado en esta oportunidad por la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el currículum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos (Molins, 2000).

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser (UNESCO, 1996).

Gerenciar en el ámbito educativo es predecir, involucra analizar la evolución y la situación presente para, manejando la incertidumbre, poder diseñar y dirigir el curso de acción que permita hacer realidad los objetivos que se ha planteado la escuela, como un esfuerzo mancomunado de toda la comunidad educativa.

La meta es cambiar radicalmente de perspectiva, pues de lo contrario los avances hacia esa meta serán limitados, contradictorios y, a la larga, frustrantes.

La atención a la diversidad se entiende, por su parte, como la aspiración de que la acción educativa de cada profesor o profesora se ajuste a las características y necesidades de orden cognitivo, motivacional, emocional o relacional de cada aprendiz para que

su aprendizaje tenga significado y sentido para él o para ella.

Esto se revisará a través del análisis sobre la gerencia de la institución educativa, perfil del gerente educativo, el proceso de dirección de la institución educativa como otro insumo la gerencia, liderazgo y participación, definición del modelo de gestión de la institución educativa, mecanismos de comunicación y retroalimentación, que deben poseer los gerentes educativos.

Como otro dato destacado, se cuenta con las 10 metas en el cuarto objetivo de desarrollo sostenible, que determinan la proyección que el mundo debe plantearse para cubrir los procesos de educación, entendiendo que ella no es privilegio de pocos, sino un derecho ineludible de todo ser humano y para cumplir con esto, el gerente educativo es el elemento sustancial.

## 2. Gerencia de la institución educativa

La actividad de la gerencia educativa en la institución es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a "...conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000, p. 3-4) a fin de ofrecer un servicio de calidad, "... y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Alvarez, 1998, p. 24) . Otro elemento que contribuirá al éxito en la dirección de las instituciones educativas, es el perfil profesional de competencias que posea el gerente educativo.

### 2.1. Perfil del gerente educativo

El gerente educativo está para llevar la dirección y orientación de todos los actores de la comunidad educativa, también de la administración de los recursos con la finalidad de garantizar la calidad del servicio que ofrece, es el encargado de mejorar la aplicación del

currículum, los procesos docentes y administrativos, así como la vinculación de la escuela con su comunidad y entorno en lo educativo.

Entre las competencias que debe poseer el directivo en la educación están: 1) el manejo de las relaciones interpersonales. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Santos, 1996); 2) el manejo de la información, lo que permite tener una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Quinn, 1993).

## 2.2. El proceso de dirección de la institución educativa

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua y junto a los demás actores, el ciclo de PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989; Guédez, 1998).

a) *La planificación*, en esta fase el gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b).

b) *La organización*, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).

c) *La dirección*, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos (Koontz et al., 1983; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).

d) *El control y seguimiento de la gestión*, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo con el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

Al respecto es fundamental establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000a).

## 3. Gerencia, liderazgo y participación

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Lo anterior conduce a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos (Collerette y Delisle, 1988).

### 3.1. Gerencia y participación de la institución educativa

El sistema gerencial a aplicar en la escuela (Conway, 1986a), consiste en: 1) crear el deseo de emprender la mejora; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa;

3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y 4) hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia (Senge, 1992; Gento, 1998), pero sin perder de vista que "la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección" (Bris, 1997, p. 82).

### **3.2. Manejo y control de procesos. Predicción.**

Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual Deming (1989) propone la aplicación del "sistema de conocimiento profundo", el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la escuela como un sistema: red compleja de procesos -teoría de sistema (Deming, 1989b)-, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas -teoría de la variación (Deming, 1989)- sean éstas: 1) variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo; 2) variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo (Conway, 1986).

### **3.3. Definición del modelo de gestión de la institución educativa**

Seguidamente se presenta un modelo para apoyar al directivo a dirigir el sistema que representa la escuela, en aras de ofrecer un servicio de alta calidad. Este modelo que pretende representar el proceso de dirección de la escuela: 1) se alimenta del conjunto de insumos, tales como: alumnos con

competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio (objetivos, contenidos, estrategias, medios, normativa, etcétera) y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee (Molins, 2000); 2) produce como resultados: alumnos que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada producto de la innovación, su ensayo y adecuación de sus prácticas pedagógicas; y 3) contempla un conjunto de pasos o componentes que permiten transformar los insumos en los resultados antes descritos, los cuales se presentan a continuación:

a) *Generación del compromiso con la transformación de la escuela* (Deming, 1989).

b) *Diseño del proyecto de escuela a construir.*

c) *Liderazgo y participación en la transformación.*

d) *Evaluación continua del aprendizaje colectivo.*

e) *Potenciación del aprendizaje continuo.*

### **3.4. Mecanismos de comunicación y retroalimentación**

El directivo, mediante una comunicación eficaz, logra generar en los actores de la comunidad educativa el deseo de emularlo (Conway, 1988), la voluntad y creencia de que, entre todos, pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia. En este marco, la comunicación del gerente educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal.

La primera se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la escuela y la ejecución de los procesos de enseñanza aprendizaje, los proyectos e innovaciones que se adelantan, para lo cual el directivo propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal (Gibson et al., 1996). Por otro lado, la comunicación



interpersonal del directivo con los miembros de la comunidad educativa y demás sujetos. En este marco, se le debe prestar atención a la comunicación verbal y a la corporal o gestual (Robins, 1999), para obtener información sobre el verdadero sentimiento de las personas.

### **3.5. Formación de equipos. Liderazgo y delegación en la toma de decisiones**

La formación de equipos y delegar la toma de decisiones en los miembros de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Esto implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas (Graffe, 2000a).

Para esto el directivo debe ejercer su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo (Conway, 1988), para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la escuela, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten (Álvarez, 1998).

## **4. Calidad y equidad**

El concepto de calidad ha presentado por varios años una incompatibilidad entre excelencia y equidad. El concepto de calidad se la ha analizado en dos posiciones. La una se ubicaba en el grado de excelencia que los sistemas educativos alcanzan y la otra defendía la equidad, dicho en otra expresión "calidad o equidad", en su mayoría se relacionaba a la calidad con excelencia y esta se veía amenazada por la equidad es decir por una escuela que ofrezca calidad a todos y a todas.

La comprensión sobre la calidad ha ido evolucionando y actualmente existe un gran consenso acerca de que las dos grandes metas de la educación escolar

son la excelencia y la equidad, es decir, que los estudiantes logren un nivel elevado en los distintos aprendizajes que buscan las instituciones educativas y que este sea accesible para todos los alumnos y las alumnas.

Es importante consolidar a estas dos dimensiones, con respecto a la posibilidad de alcanzar simultáneamente ambos objetivos, temas que generan debates y más polémica en el mundo de la educación, ya que hay quienes piensan, que si se abren las aulas a todo tipo de alumnado con la diversidad que ello implica, el nivel de rendimiento disminuirá, mientras que otros defienden, que un sistema educativo será de calidad en la medida en que logre que todos consigan aprender lo más posible (Deming, 1989).

La escuela debe desarrollar al máximo las capacidades de sus alumnos pero sin dejar a nadie en el camino durante este proceso, es decir sin distinción de género, de raza, edad, credo, entre otras. Esta posición integradora, que se adopta en este artículo, va ganando reconocimiento y es la que asume en el momento actual la mayoría de los organismos que promueven la educación en todos sus niveles. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, que se ha convertido en un referente de enorme peso, valora los sistemas educativos de los países que participan en sus evaluaciones, en estos dos grandes indicadores: nivel de excelencia y nivel de equidad. Hay que tener en cuenta que operativizar dos conceptos tan complejos implica siempre reducir su alcance.

Por ello es importante que las evaluaciones abarquen todos estos aprendizajes, y no solo se limiten a comprobar las competencias que los estudiantes han adquirido en: lengua, fundamentalmente en lo relativo a la comunicación mediante textos escritos; en matemáticas y en ciencias de la naturaleza como sucede en el Programa para la Evaluación Internacional de

Estudiantes (PISA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o en el Evaluación Internacional de Conocimientos de Matemáticas y Ciencias de los Estudiantes (TIMSS) y Estudio Internacional del Progreso en Competencia Lectora (PIRLS) de la Agencia Internacional para la Evaluación (IEA).

En estas pruebas, la excelencia remite entonces al nivel de competencia que los alumnos que participan en el estudio han mostrado en cada país, medido de esta forma, cuanto más altas son las puntuaciones de los alumnos en las pruebas, mayor nivel de excelencia se atribuye al sistema educativo, por ello es indispensable revisar ¿Cómo evalúa la OCDE el nivel de equidad?

En este caso el indicador de equidad es la correlación entre el rendimiento en las pruebas y nivel socio-cultural del estudiante. Cuanto menor es la correlación, mayor es la equidad. Es decir, cuanto menos influye el nivel sociocultural de la familia en sus aprendizajes, mayor igualdad de oportunidades existe.

La inclusión es una meta que se puede lograr y hacia ella debe avanzar la administración de los centros de educación en general. Hacia una educación de calidad, que es sinónimo de escuela inclusiva, y de escuela que ofrece una respuesta ajustada a la diversidad que caracteriza al ser humano, en cuanto a edad, sexo (género), capacidades mentales y cognitivas, razas, credo y otras.-

## 5. Inclusión educativa

La sociedad y la escuela no siempre han valorado por igual las diferencias. Muchas han sido motivos para la exclusión, la segregación o la marginación y por ello motivo también por el que muchos grupos en estas situaciones han reclamado su inclusión social y educativa. La inclusión educativa tiene que ver con esta faceta particular de la equidad que hace referencia a cómo los sistemas educativos han dado

respuesta a las diferencias entre el alumnado.

Como consecuencia de una valoración negativa de ciertas diferencias entonces y ahora muchos eran excluidos del sistema. En el mejor de los casos segregados en centros de poca calidad o marginados dentro de los centros ordinarios. Sin embargo desde hace relativamente poco tiempo, finales del siglo pasado, se quiere que la escuela sea más inclusiva, de forma que se abra a todo el alumnado sin exclusiones. Como propuso la UNESCO el principio rector de este marco de atención es que las escuelas deben acoger a todos los niños independientemente de sus condiciones físicas, intelectuales, sociales nacionales, lingüísticas u otras (Ainscow, 2001).

Se trata obviamente de una aspiración que compromete tanto a las políticas generales sobre equidad de un sistema educativo como a lo que cada centro escolar y cada profesor o profesora debe hacer en su aula. Se debe destacar que los centros con un proyecto educativo inclusivo tratan continuamente de poner en relación sus valores de igualdad y reconocimiento hacia la diversidad del alumnado con sus políticas y sus prácticas escolares. Por ejemplo, dando la bienvenida a todo el alumnado de su localidad, independientemente de sus condiciones personales, sociales o de cualquier otra naturaleza. Los centros con un proyecto educativo inclusivo tratan continuamente de movilizar todos los recursos de apoyo necesarios para hacer frente al complejo y difícil reto de atender con calidad a todo su alumnado (Ainscow, 2001).

## 6. Hacia la diversidad del alumnado

En el preámbulo de la Constitución de la UNESCO (2004, p. 7), se dice: "puesto que las guerras nacen en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres donde deben erigirse los baluartes de la paz" con esta afirmación que hace referencia de la realidad en el

mundo, se puede analizar la inclusión hacia la diversidad.

Si es en la mente de un gran número de gerentes educativos, de sus técnicos y profesores, donde se ha cimentado una forma de comprender la diversidad humana que les ha llevado hacia prácticas educativas excluyentes como: la forma marginación de muchos estudiantes, o de menosprecio por el fracaso escolar, entonces es en la mente, de esas personas, donde se debe construir el sentido de la equidad y la inclusión. Esto se refiere a las concepciones psicopedagógicas, las actitudes y los valores que les permitan desarrollar acciones educativas en donde la diversidad en los estudiantes que aprenden, sea un desafío y no un problema.

El trabajo se debe enfocar en la igualdad, la no discriminación por razones de género, capacidad, procedencia, origen o cualquier otra de las que explican al ser humano, se puede lograr la equiparación de oportunidades y la de valores como la justicia, la equidad, la compasión, el respeto, la fraternidad, la convivencia pacífica, etc. Para esto es importante un proceso planificación, paciencia y perseverancia (Black-Hawkins, Florian y Rouse, 2007, p. 8).

### 6.1. Metas planteadas por la UNESCO

Las diez metas planteadas por la UNESCO en el cuarto punto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en materia de diversidad e inclusión educativa, evidencia los retos hasta el año 2030 (UNIDAS, 2015, p. 15-16)

- Todos los niños completen su educación primaria y secundaria gratuita.
- Todos los niños tengan acceso a educación preescolar de calidad.
- Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a educación superior.
- Aumentar el número de jóvenes y adultos con las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al

empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

- Eliminar disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional.
- Asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética.
- Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.
- Construir y adecuar instalaciones educativas a las necesidades de la población.
- De aquí al año 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo.
- De aquí al año 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados

Por todo lo expuesto recae en el gerente educativo la responsabilidad de tomar acciones que favorezcan la inclusión educativa, asimilando la diversidad que en el medio se encuentra, en cuanto a género, raza, credo, entre otras, y contribuir de esta manera al desarrollo de los pueblos, al generar a través de la educación un impacto positivo apreciado en la reducción de brechas sociales y por ende en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Este proceso debe partir de una planificación en donde el talento humano que está a cargo del currículo en cada institución esté al nivel de las exigencias de su alumnado, por medio de un plan de capacitación continua; por otra parte es indispensable que se gestionen los recursos para atender eficazmente las individualidades que presenten los estudiantes, estas consideraciones serán las que enrumben la labor gerencial en cada una de las instituciones destinadas a brindar el

servicio educativo, donde la planificación estará sujeta a la ejecución, revisión y accionar de los miembros de la comunidad educativa.

## 7. Conclusiones

La gerencia educativa es el proceso a través del cual el directivo guía a la escuela, orientando y conduciendo la labor docente y administrativa y sus relaciones con el medio, a fin de ofrecer un servicio de calidad; que con el trabajo conjunto los llevará hacia la consecución de proyectos comunes.

El perfil profesional de competencias del gerente educativo se puede analizar a través de la capacidad para dirigir a la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo, en la capacidad de intervenir de manera continua y participativa en el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR. Para lograr un centro educativo de excelencia se requiere de insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee, aceptando la diversidad existente en la sociedad y fomentando la inclusión en todos sus sentidos, logrando como resultado alumnos que desarrollen aprendizajes significativos, pertinentes y contextualizados, transformando insumos en resultados planteados.

Una docencia de esta naturaleza requiere que haya una cultura y políticas de centro inclusivas y que haya una política general que promueva la equidad mediante la puesta en marcha de otras medidas de apoyo, recursos, formación y asesoramiento, que determinen la calidad educativa en función del desarrollo de los pueblos.

## 8. Referencias

Ainscow. M. (2001). Desarrollo de escuelas inclusivas. Ideas, propuestas y experiencias para la mejorar las

instituciones escolares. Madrid: Narcea.

Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. Caracas: UPEL.

Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española.

Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos. Madrid: Escuela Española.

Amarate, A. M. (2000). Gestión Directiva. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Ander-Egg, E. (1993). La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Bris, M. M. (1997). Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria). Madrid: Escuela Española.

Conway, F. (1986). Marco para la toma de decisiones en cuanto a siembra de árboles para el proyecto de Extensión Agroforestal AID/Haití. Recuperado de:  
<https://books.google.co.ve/books?id=YhQUcbSUurkC>

Conway, J. (1988). What is the management system? Nashua: Conway Quality.

Deming, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gento, S. (1998). Instituciones Educativas para la Calidad Total. Madrid: La Muralla.

Graffe, G. (2000) Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía, 23(68), 15-28.

Guedez, V. (1998). Gerencia cultural y educación. Caracas: fondo editorial trópykos clacdec.

Gibson, J. (1996). Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Bogotá: McGraw-Hill / Irwin.

Kontz, Harold. (1993). Administración de Recursos Humanos. México Editorial MacGraw\_Hill.

- Manes, J. M., (1999). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Molins Pera, Mario. (1998). La Teoría de la Planificación. Editorial CEP – FHE – UCV. Caracas- Venezuela.
- Molins, M. (2000). Las categorías de la pedagogía. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.
- Pérez, C. (2000). La reforma educativa ante el cambio de paradigmas. Caracas: EUREKA-UCAB.
- Robbins, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones. México D.F.: Person Education.
- Ruetter, I. y Conde, M. (1998). Supervisión Educativa, Gerencia y Pedagogía. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Argentina: Granica.
- UNESCO (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana.
- UNESCO (2004). Constitución de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París. Recuperado de: [http://www.lacult.unesco.org/docc/2004\\_UNESCO\\_Textos\\_fundamentales.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/2004_UNESCO_Textos_fundamentales.pdf)
- UNESCO (2008). La educación inclusiva. El camino hacia el futuro. París: UNESCO. Recuperado de: [http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Policy\\_Dialogue/48th\\_ICE/CONFINTED\\_48-3\\_Spanish.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_ICE/CONFINTED_48-3_Spanish.pdf)
- NACIONES UNIDAS (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 (70/1). Recuperado de: [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)

## EL CIDE POR DENTRO

### Turismo – Naturaleza –Sostenibilidad: Jornadas de discusión y propuestas. Un aporte desde el CIDE en la Cámara de Turismo del estado Mérida.

#### COMUNICACIÓN CORTA

**Marysela Coromoto Morillo Moreno<sup>1</sup>**

Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela  
<https://www.orcid.org/0000-0003-0697-4677>  
[morillom@ula.ve](mailto:morillom@ula.ve)

#### 1. Generalidades: Turismo – Naturaleza – Sostenibilidad.

La constante degradación ambiental y sociocultural del planeta, como consecuencia del accionar de los sistemas productivos incluidos los turísticos, amenazan con el agotamiento de los recursos indispensables para mantener y mejorar la calidad de vida humana, pasando previamente por el deterioro de la calidad y el éxito de la propia actividad turística. Lo anterior impulsa a que los planificadores, responsables y oferentes de servicios turísticos sean sensibles y practicantes de los principios del desarrollo sostenible; agudizado por las nuevas tendencias de diversificación de oferta mediante el desarrollo de la actividad turística en espacios rurales y naturales, de elevada fragilidad frente a la masividad de la demanda y demás presiones ejercidas por el uso turístico.



En el turismo, a nivel académico y empresarial, persiste la preocupación por el ambiente producto del fracaso del modelo tradicional, abriendo paso a nuevos modelos básicos de operación, con el correspondiente aprovechamiento del patrimonio natural y rural, a través de nuevas experiencias de contacto con rasgos éticos y naturales en lugares distintos a los tradicionalmente masificados. Esta preocupación es asumida junto a la necesidad de reactivación económica de los diversos destinos, mediante la generación de empleos, rentas, divisas e ingresos fiscales, propio de la actividad turística por su gran resistencia y capacidad para asegurar niveles de vida adecuados a la población local o receptora. Esta simultaneidad conduce a que las estructuras sociales y económicas del turismo se integren a los aspectos relativos del medio ambiente y sean componentes del desarrollo sostenible, como una noción amplia de este último concepto referido no sólo a elementos biofísicos sino también a elementos socioeconómicos y culturales.

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Morillo-Moreno, M. (2019). EL CIDE POR DENTRO. Turismo – Naturaleza –Sostenibilidad: Jornadas de discusión y propuestas. Un aporte desde el CIDE. Revista *Visión Gerencial*, 18(2), 345-355. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Profesora titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes –ULA-, Venezuela. Coordinadora del Grupo de Investigaciones en Desarrollo Turístico – GIDETUR- de la ULA, y Miembro del Grupo de investigación Turismo. Competitividad y sostenibilidad, de la Universidad de la Laguna –ULL-, España. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la ULL, Magister Scientiae en Administración, Licenciada en Contaduría Pública y en Administración de Empresas de la ULA, Venezuela. <https://scholar.google.com/citations?user=DsJhEwYAAAAJ&hl=es>

Desde otro punto de vista el turismo, concebido como sistema económico, es un sistema abierto en interacción con el sistema sociocultural y natural por estar sustentado básicamente en los recursos naturales y culturales disponibles en el destino, y considerados como atractivos, lo cual desencadena transformaciones sustanciales del entorno. Ello apunta nuevamente a que los aspectos naturales y socioculturales sean imprescindibles en el estudio de las estructuras del sistema turístico, donde el concepto de competitividad debe incorporar a la sostenibilidad del destino, como elemento clave para la fijación de objetivos y para la realización de predicciones sobre la viabilidad del destino a mediano y largo plazo.

El vínculo ineludible entre la sostenibilidad y la competitividad es explicado por la configuración estratégica de la preservación del entorno, como garantía de satisfacción plena y fidelidad de un flujo turístico cada vez más informado y sensibilizado por el ambiente, lo que a su vez asegura no solo los niveles de renta y empleo para la comunidad local, sino además el continuo aprovechamiento y/o disfrute del atractivo natural y/o cultural del destino. De esta manera, un requisito clave para incrementar la competitividad es la sostenibilidad, entendida ésta última como el respeto, la conservación, la valorización del patrimonio natural y cultural, y el aprovechamiento de todos los recursos de manera productiva y rentable, que asegure la viabilidad y perdurabilidad de todos los procesos biológicos, sociales, económicos, y por tanto de la calidad de vida de la comunidad local del destino.

Bajo esta premisa, en el marco de un movimiento nacional que involucra a Empresarios y Prestadores de Servicios Turísticos agremiados a las Cámaras de Turismo de toda Venezuela y con entes

gubernamentales con competencia en el sector turismo, y por iniciativa de la Junta Directiva de la Cámara de Turismo del Estado Mérida (CATUREM), el pasado 12 de octubre en el Salón Honda, del Hotel la Pedregosa del estado Mérida, se desarrollaron *Jornadas - Taller de Discusión y Propuestas: TURISMO - NATURALEZA - SOSTENIBILIDAD*.

## 2. Objetivos

Con el propósito de compartir experiencias y estrategias de funcionamiento para el desarrollo turístico nacional, a partir del enfoque del turismo sostenible como tendencia mundial hacia la competitividad de los destinos turísticos, se desarrollaron las **1 Jornadas de Discusión y Propuestas: TURISMO - NATURALEZA - SOSTENIBILIDAD**, en torno a los siguientes entrelazados ejes temáticos:

- Impacto ambiental de la actividad turística.
- Turismo sostenible.
- El cuidado del medio ambiente en las estructuras socioeconómicas de los destinos turísticos.

Específicamente el evento tuvo como objetivos:

- Propiciar un encuentro entre académicos y empresarios turísticos para la disertación oral en torno del impacto ambiental de la actividad turística y de la visión económica - administrativa del turismo sostenible, tomando las experiencias de varios casos de estudio.
- Sensibilizar a los oferentes, en conjunto con los visitantes y turistas, a ser garantes de la preservación del ambiente.
- Difundir algunas prácticas del turismo sostenible, específicamente del ecoturismo.
- Generar discusiones y la presentación de propuestas concretas en beneficio de la actividad turística, en su entorno natural, sociocultural y económico.



- Construir redes que posibiliten alianzas entre académicos, oferentes de servicios turísticos y demás participantes del sistema turístico nacional.

### 3. Desarrollo

Con la presencia de propietarios, gerentes, supervisores y administradores, emprendedores de medianas, pequeñas y microempresas dedicados a la prestación de servicios

turísticos (alojamientos, alimentos y bebidas, campamentos, parques temáticos, agencias de viajes, operadores y guías de turismo), de

emprendedores con ideas (proyectos) de negocios vinculadas a la actividad turística, así como de directores, jefes, presidentes de organismos vinculados al turismo, profesionales y demás actores del sistema turístico nacional, se abrió las jornadas día 12 de octubre del 2018. La bienvenida estuvo a cargo de la Lic. Liliana Massini, Gerente del Hotel La Pedregosa de Mérida, y de la coordinadora del evento, Profa. Marysela C. Morillo Moreno. En este momento se presentaron las temáticas de discusión desprendidas de las siguientes conferencias.

#### 3.1. Impacto ambiental de la actividad turística: El ecoturismo, incorporando la sostenibilidad a la oferta turística

Esta primera conferencia estuvo a cargo del Arquitecto Ewald R. Sandoval S., graduado en la Universidad de los Andes en el año 1981. El arquitecto Sandoval es destacado investigador del ecoturismo, posee estudios de Postgrado en Acondicionamiento y Diseño Turístico del Patrimonio Histórico y Natural, es Msc. en Ambiente y Ecoturismo y es Profesor Titular Jubilado de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida.



En dicha conferencia el Profesor Sandoval, explicó cómo alcanzar la sostenibilidad ambiental en las operaciones del turismo alternativo, a través de una propuesta metodológica. Para ello en un primer momento presentó las esferas del desarrollo y los principios de la sostenibilidad para explicar de forma didáctica qué es el desarrollo sostenible. Posteriormente avanzó su reflexión acerca del significado del Turismo sostenible y los modelos o líneas teóricas que indican cuando la actividad turística es sostenible. Estos lineamientos teóricos son los siguientes:

- Respetar (no dañar) y valorar al medio ambiente natural, cultural, humano y social, donde se manifiesta;
- Aporta beneficios financieros directos importantes y/o recursos para el desarrollo de la comunidad (infraestructuras, educación, herramientas de organización, etc.);
- Promueve la participación local en el proyecto, o promueve un proceso participativo de los miembros de la comunidad en el proceso de su propio desarrollo como seres humanos.
- Integra las herramientas de evaluación y de seguimiento permanentes para garantizar control sobre los impactos.

A partir de lo anterior la audiencia y conferencista reflexionaron a cerca de ¿Cómo alcanzar la sostenibilidad en las operaciones turísticas?, siendo la respuesta concluyente "... la actuación en el antes, durante y después de la actividad conocida como fenómeno turístico...". Es decir, antes: en la planificación que considere los posibles impactos y soluciones; durante: con una operación respetuosa con los atractivos del destino que minimicen los impactos negativos, maximicen los positivos y promueva la participación local; y después: mediante un control permanente de todas las operaciones turísticas.

Ejemplificó el Profesor Sandoval que en la planificación deben existir:

*programas previos de educación e información al visitante, para instruir a los viajeros, previamente a su visita, a fin de producir el mínimo impacto posible sobre los ambientes naturales y culturales. Se deben ofrecer facilidades de alojamiento y de alimentos y bebidas que no desperdicien recursos locales o sean destructivos al medio ambiente y que, por el contrario, permitan amplias oportunidades para el aprendizaje sobre el ambiente, así como un*



*intercambio armónico con las comunidades locales  
(Gráfico N° 1).*

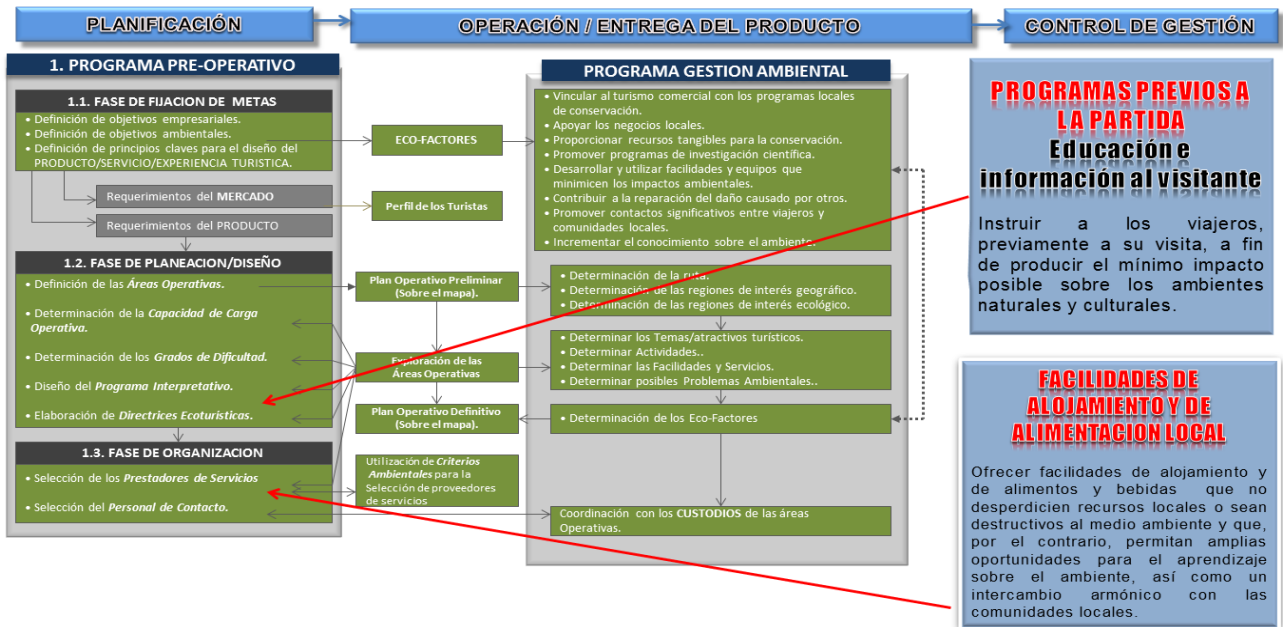
Durante el proceso de operación y entrega del servicio turístico, dado que el responsable de ello es el guía como personal especializado, el mismo es responsable de implementar las directrices para el turismo sostenible durante el proceso de entrega de los productos alternativos. En este caso, el personal especializado debe estar preparado en técnicas de guiatura de naturaleza, para proporcionar valor agregado al añadir aspectos que esencialmente son preocupaciones intangibles para el turista: el Servicio de guiatura (Gráfico N° 2). En los proceso de control de gestión son obligatorias las actividades de evaluación, tales como evaluación de impacto ambiental y percepción del turista (Gráfico N° 3).

Estas actividades de instruir a los viajeros, previamente a su visita, hacia el mínimo impacto posible sobre los ambientes naturales y culturales, deben ser practicadas por cada uno de los integrantes de la cadena de valor del sistema turístico (Gráfico N° 4). Igualmente la prevención de Impactos involucra a las empresas de turismo alternativo, por lo que se debe asegurar que los administradores y personal de planta conozcan y participen en todas las políticas de su empresa, a fin de prevenir el impacto sobre el ambiente y culturas locales; se deben contribuir con programas de conservación de destinos, y fomentar la contratación de personal local,

ofreciéndoles oportunidades competitivas en todos los aspectos de las operaciones de negocios.

Para finalizar el Profesor Sandoval ilustró que en los casos de servicios de guiatura en las etapas previas y durante la prestación del servicio, o la conducción de los grupos de visitantes, se debe preparar a los visitantes para cada encuentro con las culturas locales y con las especies de flora y fauna de las zonas a visitar, a los fines de minimizar los impactos ambientales producidos por los viajeros sobre el ambiente visitado, incluida la cultura local. Esta preparación debe ser combinada con un liderazgo apropiado, así como con la organización de grupos lo suficientemente pequeños a fin de asegurar el mínimo impacto grupal sobre los sitios visitados y evitar áreas saturados o muy impactadas.

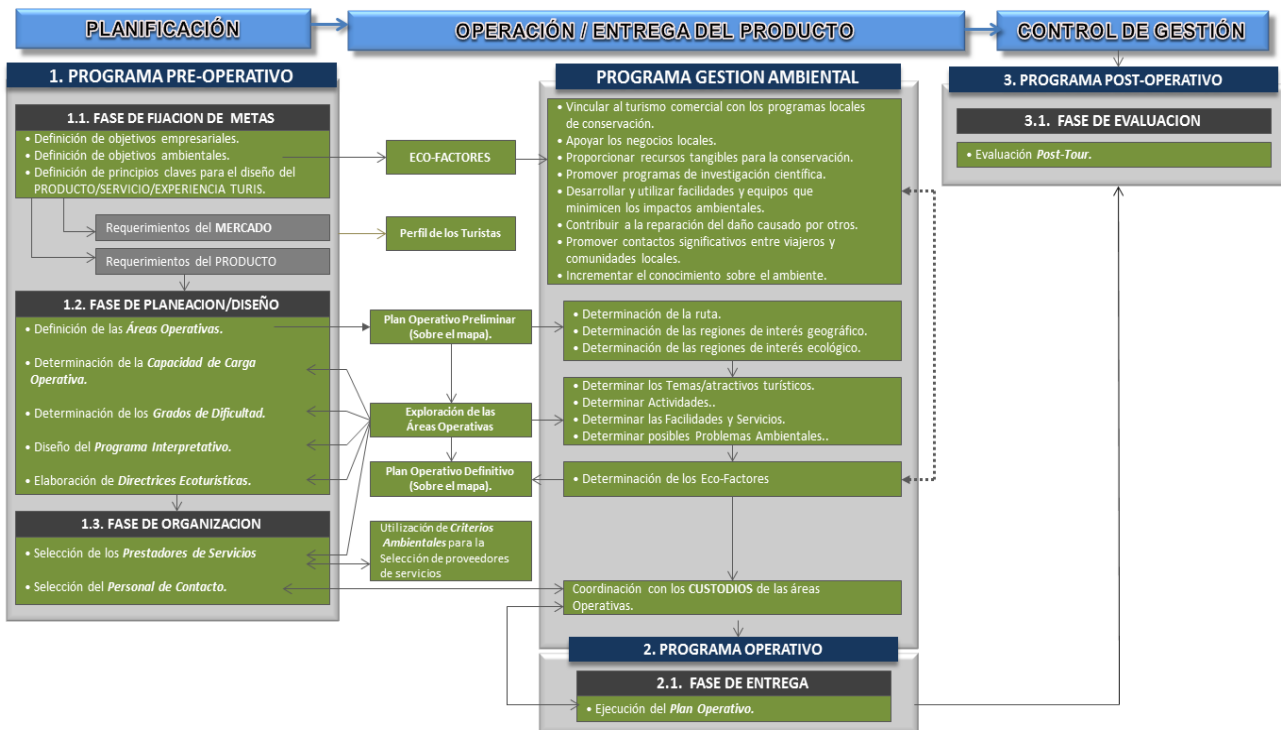




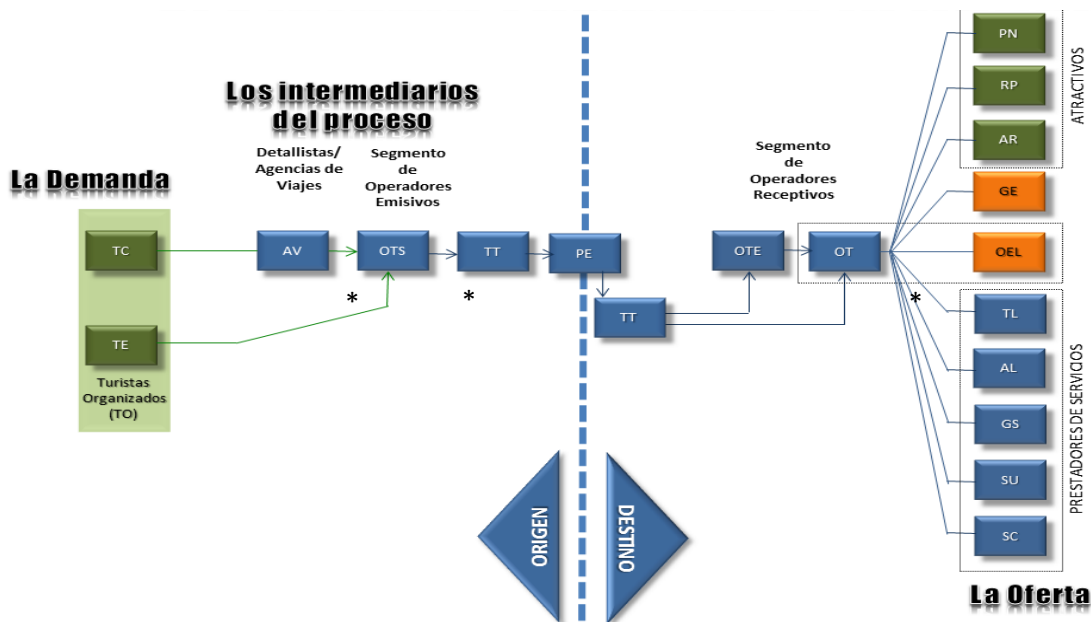
**Gráfico N° 1. Cómo alcanzar la sostenibilidad durante la planificación de las operaciones turísticas.** Fuente. Sandoval, E. (2018). Impacto ambiental de la actividad turística: El ecoturismo, incorporando la sostenibilidad a la oferta turística. Conferencia presentada en las Jornadas – Taller de Discusión y Propuestas: Turismo – Naturaleza – Sostenibilidad, Mérida, 12 de octubre del 2018.



**Gráfico N° 2. Cómo alcanzar la sostenibilidad durante las operaciones turísticas.** Fuente. Sandoval, E. (2018). Impacto ambiental de la actividad turística: El ecoturismo, incorporando la sostenibilidad a la oferta turística. Conferencia presentada en las Jornadas – Taller de Discusión y Propuestas: Turismo – Naturaleza – Sostenibilidad, Mérida, 12 de octubre del 2018.



**Gráfico N° 3. Cómo alcanzar la sostenibilidad después de las operaciones turísticas.** Fuente. Sandoval, E. (2018). Impacto ambiental de la actividad turística: El ecoturismo, incorporando la sostenibilidad a la oferta turística. Conferencia presentada en las Jornadas – Taller de Discusión y Propuestas: Turismo – Naturaleza – Sostenibilidad, Mérida, 12 de octubre del 2018.

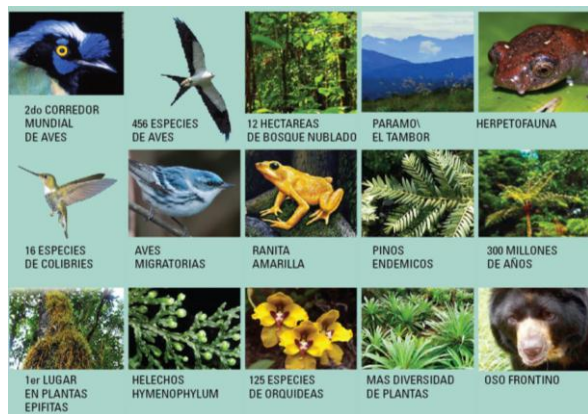


**Gráfico N° 4. Cadena de valor del sistema turístico.** (\*) Actividades de instrucción al viajero. Fuente. Sandoval, E. (2018). Impacto ambiental de la actividad turística: El ecoturismo, incorporando la sostenibilidad a la oferta turística. Conferencia presentada en las Jornadas – Taller de Discusión y Propuestas: Turismo – Naturaleza – Sostenibilidad, Mérida, 12 de octubre del 2018.

### 3.2. Aspectos importantes en la biodiversidad en la Estancia La Bravera y sus alrededores

La segunda conferencia a cargo del Ing. Jorge Bravo, egresado de la escuela de Ingeniería Civil de la Universidad de Los Andes, fundador y gerente - propietario de la estancia La Bravera, tuvo como objetivo compartir una experiencia de turismo de montaña para justificar las razones por las cuales se debe enfatizar en la sostenibilidad del turismo, especialmente cuando se trata de actividades asociadas al turismo de naturaleza.

Durante la conferencia del Ing. Bravo los argumentos estuvieron centrados en la fragilidad del entorno donde opera la estancia. Dicha estancia esta ubicada en el Páramo el Tambor; en una extensión de 12 hectáreas de bosque nublado andino, dotado de una gran biodiversidad o diversidad biológica única en el mundo, conformando el segundo corredor para la observación de aves más importante del planeta. Por ejemplo, en dichos espacios se evidencia 456 especies de aves, reposan la mayor diversidad y densidad de planta epífitas en el mundo, así como una extensa variedad de helechos de la familia de Hymenophyllum cuyas hojas están conformadas por capas de una sola célula las cuales sólo pueden habitar en ambientes de pureza absoluta (Gráfico N° 5).



**Gráfico N° 5. Biodiversidad en La Estancia La Bravera.** Fuente: Bravo, J. (2018). Aspectos importantes en la biodiversidad en la Estancia La Bravera y sus Alrededores. Conferencia presentada en las Jornadas

- Taller de Discusión y Propuestas: Turismo - Naturaleza - Sostenibilidad, Mérida, 12 de octubre del 2018.

Estas condiciones naturales, además de haber constituido, desde hace varias décadas, una de las principales razones para la conformación de una oferta turística de alojamiento, con todos los servicios básicos (restauración, transporte, comunicaciones y recreación), dichas condiciones han impulsado prácticas amigables con el ambiente, hacia la preservación de los principales atractivos de la estancia.



### 3.3. Patrimonio religioso en la propuesta de rutas geoturísticas para la Ciudad de Mérida

Mérida es una de las entidades venezolanas con mayor riqueza cultural, definida por un largo devenir histórico y marcado por grandes acontecimientos que han dejado huellas en la sociedad y en particular en sus espacios públicos. Mérida ha sido destino para muchos turistas del interior y exterior del país, atraídos por sitios naturales, hermosos paisajes, clima confortable y el trato andino. Su proceso histórico, ha dejado su impronta en su espacio geográfico ... apareciendo elementos definitorios de cada momento, que con el pasar del tiempo se tornaron en relevantes y pasaron a construir identidades hasta convertirse en primordiales del patrimonio histórico - cultural merideño, y en la actualidad ... en atractivos geoturísticos.

Desde lo cultural e histórico, así fue contemplada la entidad merideña, por la Doctora Ceres I. Boada Jiménez, geógrafo y profesora de la Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales de la Universidad de Los Andes, en su conferencia orientada a proponer rutas geoturísticas en torno al patrimonio religioso de la ciudad de Mérida; quién a partir de rasgos geopolíticos de la entidad, manifestó que se puede contribuir a

impulsar el patrimonio histórico - cultural con visión geoturística. De trata de una visión implícita en rutas o recorridos, como instrumentos idóneos para darle sentido y valor a muchos de los lugares dentro de la ciudad de Mérida.

*Se trata de formular un concepto integral donde la relación Ser Humano-Turismo y Naturaleza se conjuguen de manera equilibrada, detonando la toma de conciencia y respeto al medio ambiente y que también pueda generar recursos económicos y permitan potenciar la belleza escénica, cultural y costumbres de lugares determinados. Esta forma de turismo alternativo debe sacar partido del patrimonio natural y cultural así como del saber tradicional de la población local, así, se le puede considerar como una opción para alcanzar el desarrollo.*

Para la Profesora Boada, pese a que la ciudad de Mérida posee un patrimonio histórico y religioso incuestionable los atractivos naturales han tomado mayor preponderancia, quedando lo cultural relegado. Es por esto que la promoción de estos elementos, fortalecidos con la investigación, pueden determinar en la visión geoturística una perspectiva significativa para el desarrollo del turismo, con énfasis en lo sostenible, tal como se ha orientado en diferentes lugares en el mundo.

El tema del patrimonio es importante, porque se constituye en la esencia de los lugares, se manifiesta en sus paisajes y la totalidad de los elementos que los caracterizan y en la manera de relacionarse su gente, los lugareños; se expresa en su cotidianeidad a través de sus imaginarios, de la riqueza de sus historias, leyendas, cuentos y costumbres; se percibe en su manera de hacer y de ser, de lo que disfrutan a través de todos los sentidos: lo que cultivan, cocinan y comen; lo que escuchan sean sonidos naturales, creados o recreados. Se observa en lo que crean con sus manos: sus construcciones, artesanías, obras. A esos elementos se debe agregar el sentido de valor que se le otorgue a cada uno de ellos, que termina por definir la identidad de todo pueblo.

En Mérida el patrimonio religioso tiene una fuerte presencia, material e inmaterial. "Mérida es una ciudad conventual, llena y plena de iglesias, con un casco histórico donde hay no

menos de 7 iglesias en un espacio de 4 a 5 cuadras, donde todavía existe la mayoría de ellas o están los iconos o sus referentes."

Sólo con un rápido recorrido por la ciudad, se pueden contemplar edificaciones religiosas que permiten estudiar elementos "georeligiosos", tales como la catedral, los templos, las iglesias, las capillas, los oratorios, los seminarios, los cementerios y conventos. Todo ello representa lo material del patrimonio, al cual se debe agregar la correspondiente parte inmaterial (festividades del santoral, danzas folclóricas, leyendas, mitos, entre los innumerables aspectos vinculados a la espiritualidad de los lugareños). (Gráfico N° 6).

A partir de las explicaciones de la Profesora Boada, sobre el patrimonio religioso de la ciudad de Mérida, es factible diseñar o generar un conjunto de rutas geoturísticas donde se trata de integrar el mayor número de atractivos turísticos, presentes en las zonas involucradas.

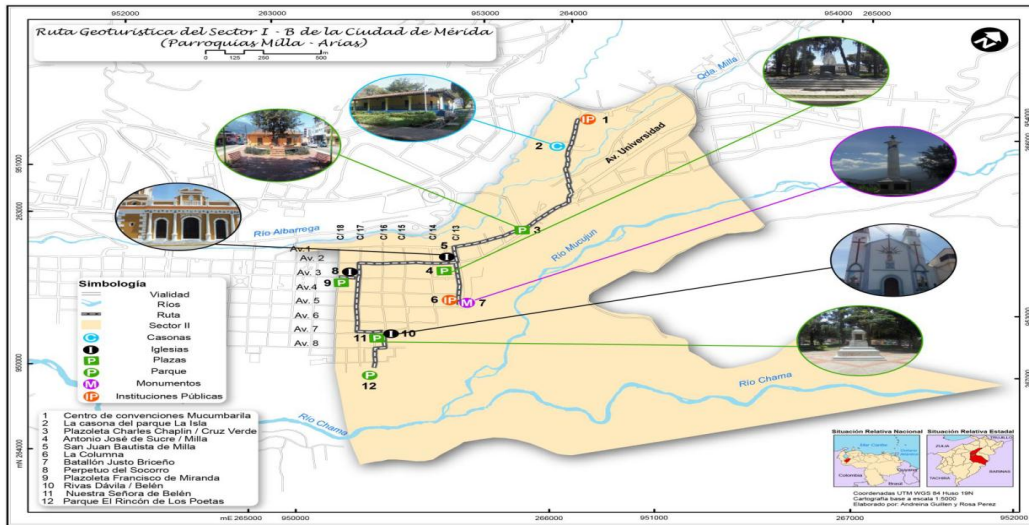
#### **3.4. Rescatando la Laguna de Urao, en la vía turística de un geoparque**

Como monumento natural de origen ancestral, y asentamiento de varias etnias indígenas

(Mucumbues, Quinaroes, Quinanoque, Caceses, Orcases y Guazabaras) que conforman la Ciudad Jamuen, fue definida la Laguna de Urao

por la investigadora MSc. Nelly Flores Garrido, conferencista del evento, y reconocida profesional de gran trayectoria en el ámbito turístico andino como Licenciada en Turismo, Magister en Gerencia Turística Sostenible y Presidenta de la Fundación Ecologista Salvemos Nuestra Laguna de Urao (FUNDALAGUNA) en Lagunillas, estado Mérida, Venezuela.





**Gráfico N° 6. Propuesta de rutas geoturísticas para la Ciudad de Mérida.** Fuente: Boada, C. (2018). Patrimonio religioso en la propuesta de rutas geoturísticas para la Ciudad de Mérida. Conferencia presentada en las Jornadas – Taller de Discusión y Propuestas: Turismo – Naturaleza – Sostenibilidad, Mérida, 12 de octubre del 2018.

Según la MSc. Flores, la Laguna de Urao fue decretada monumento natural de Venezuela, el día 18 de junio de 1979, según el Decreto No. 172. Geográficamente la laguna se encuentra ubicada en el municipio Sucre del estado Mérida, a una altura de 1.070 msnm y con una temperatura 22.5°C. Este espacio lacustre, alimentado por múltiples micro cuencas, presenta una biodiversidad relevante con variedad de fauna: aves, mamíferos, reptiles, peces, anfibios y aves migratorias; en cuanto a flora presenta bosques bajo, espinosos, y matorrales, de esta última se extrae el junco para hacer las esteras y con el sisal se hacen cabuyas y alpagatas de fique.

Esta diversidad natural se encuentra actualmente amenazada, según indicó la MSc. Flores:

El monumento Natural Laguna de urao actualmente pasa por momentos difíciles debido a la disminución del espejo de agua por causas como:

poca precipitación desde el 2015, la construcción de viviendas en la parte norte, el desvío de aguas en la parte alta de las montañas, la tala y los usos no aptos para su preservación.

Lo anterior a juicio de la MSc. Flores, pone en riesgo las alternativas de ofertas turísticas que ofrece el Municipio Sucre en sus cinco parroquias, la cual puede impulsar las prácticas del turismo científico, del geoturismo, del turismo deportivo con la práctica del parapente, del turismo gastronómico, herbolario, cultural y de salud.



En este contexto nace la fundación Ecologista Salvemos nuestra Laguna de Urao –FUNDALAGUNA- como organización civil sin fines de lucro, constituida legalmente, y destinada a promover acciones para defender, proteger y conservar desde el punto de vista ecológico y ambiental, el monumento natural Laguna de Urao.

Esta fundación recientemente ha promovido varias jornadas de saneamiento en todas las vías de circunvalación de la laguna, con la reforestación y limpieza de desechos (plásticos, vidrio, y papel), entre otros.

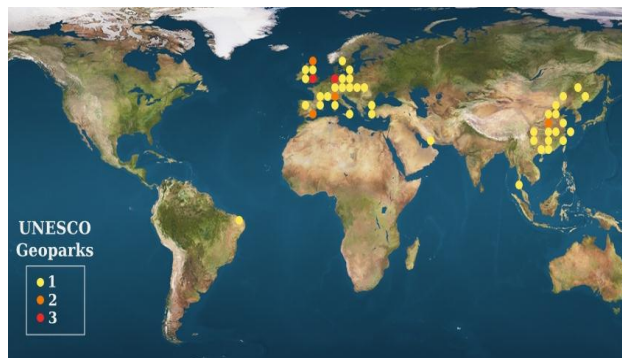
Según la MSc. Flores, FUNDALAGUNA actualmente promueve el desarrollo de un geoparque dado que la laguna se asienta en "... un territorio delimitado que contiene elevado número de sitios del patrimonio geológico de importancia particular según criterios de unicidad y estética." Estos parques deben gestionarse bajo un concepto integral de protección, educación y desarrollo sustentable, sólo de esta manera un geoparque cumple sus objetivos con el enfoque de conservación, educación y geoturismo, exigido por la UNESCO.

Para finalizar la conferencia la MSc. Flores explicó algunas experiencias de geoparques, concentrados tradicionalmente en Europa y Asia (Gráfico N° 7). En la actualidad, en Latinoamérica se gestan:

*"...variadas iniciativas nacionales que cuenta con aspectos geológicos, etnográficos, ecológicos, científicos y culturales de especial relevancia de la localidad que interesa el Turismo sostenible con muchas posibilidades para desarrollar emprendimientos: culturales, gastronómico, arte, investigación y social ... en las cuales se invita a la comunidad geocientífica y relacionada con la gestión de áreas protegidas en Latinoamérica, a conformar una red de cooperación para la creación de Geoparques..."*

En Venezuela, se tienen varios proyectos en la Isla de Cubagua y en Chichiriviche de la Costa, con un enfoque social, como plataforma para el desarrollo sostenible de las comunidades locales. En el caso de la Laguna Cubagua, actualmente se han creado dos senderos de interpretación ambiental, usando la fuerte relación de la comunidad con la geología: el 48% de los puntos de interés geológico tienen relaciones culturales con los habitantes de la isla. En Chichiriviche de la Costa, ubicado a 150 kms de Caracas, el proyecto de geoparque se encuentra en fase inicial de caracterización de su

geodiversidad, dado que en este territorio se encuentran rocas ofiolíticas, entre las más antiguas del norte del país, y también rocas paleozoicas.



**Gráfico N° 7. Geoparques en el Mundo.** Fuente: Flores, N. (2018). Rescatando la Laguna de Urao, en la vía turística de un geoparque. Conferencia presentada en las Jornadas - Taller de Discusión y Propuestas: Turismo - Naturaleza - Sostenibilidad, Mérida, 12 de octubre del 2018.

#### 4. Conclusiones: ciclo de discusiones y propuestas

Para finalizar el evento los participantes debatieron con los conferencistas, en un ambiente reflexivo, donde se concluyó con el énfasis de las actividades de conservación, propias del turismo sostenible. Los aspectos metodológicos propuestos por al inicio de las jornadas el Prof. Sandoval, se hicieron evidentes y necesarios en todos los casos de las propuestas de turismo presentados (religioso y cultura, de naturaleza y científico, y recreacional).

Específicamente en los casos de la estancia La Bravera y la Laguna de Urao, las actividades de conservación, las prácticas de ahorro energético, de eliminación de desechos y aguas servidas, las actividades especializadas de guiatura en las prácticas de senderismo en los espacios frágiles, son todas esenciales, tal como lo ratificaron los conferencistas. Igualmente en el caso de las georutas de turismo religioso, aún cuando se trata de espacios urbanos, los asistentes percibieron la necesaria práctica del ecoturismo, para la conservación del patrimonio cultural e histórico de la ciudad, en condiciones muy similares de actividades

especializadas de guiatuza, de conservación, en la planificación, en el durante y el después.

Dos aspectos son comunes y estuvieron latentes en todas las conferencias, como imprescindibles en todos las áreas y espacios turísticos presentados en las jornadas (espacios urbanos, rurales, espacios recreacionales, de ciencia, de alojamiento y de restauración), como son la formación y la participación local.

En el caso de las actividades turísticas desarrolladas en la Estancia la Bravera, y las actividades de Fundalaguna, han internalizado la formación de visitantes, de prestadores de servicio turístico y de comunidades locales. No hacerlo implicaría una seria dificultad no sólo por su reflejo en las percepciones del visitante, sino también en la conservación del patrimonio, y la transferencia de las prácticas y saberes a través de las generaciones.

En el caso del turismo cultural e histórico, propuesto por la Profesora Boada, la formación y la participación comunitaria igualmente se conjugan, dado que "La historia habla a través de sus monumentos ... un puente, una casa, un árbol centenario, un castillo o una ermita ... son el mejor manual de la historia, la misma debe ser conocida e internalizada por la comunidad local." Curiosamente muchos de estas riquezas son desconocidos para la mayoría de habitantes de la ciudad, incluso para las mismas autoridades. Ejemplo de ello, se ubican en la ciudad en cada uno de los cruces, plazas, iglesias, etc., testigos del pasado, pero perdidos en la memoria de los lugareños.



Como parte de la reflexión final, la profesora Ceres recalcó la pregunta: "¿Qué representaron cada una de estas riquezas en su tiempo? ... hoy pasamos por su lado y no hay identidad con ellas, son unas desconocidas más dentro de los espacios públicos." Ello apunta al desarrollo urgente de propuestas de formación, para "rescatar la memoria de los habitantes de Mérida y de sus visitantes, en sus monumentos y espacios públicos que representan las huellas de su proceso histórico y el acervo de muchas de sus tradiciones...".

Concluyeron además los presentes que la participación ciudadana en dichas actividades de formación es un compromiso, para saldar la deuda de los merideños con el reconocimiento que merece la entidad, su historia y su naturaleza. Las comunidades, los visitantes, y las instituciones públicas y privadas deben entender que los atractivos turísticos son espacios de vida, sitios sagrados por su biodiversidad, en muchos casos únicas en el mundo que ameritan su colaboración, mediante el debido resguardo.





# Normativa de la Revista Visión Gerencial

## Normas para los autores

El Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, a través de su Sección de Extensión, presenta su revista científica, arbitrada e indizada, **VISIÓN GERENCIAL**, medio de difusión a través del cual se publican resultados de investigaciones realizadas en el Centro y otras instituciones vinculadas al ámbito universitario, como contribución intelectual original que promueve la reflexión y exaltación de los valores de la gerencia. Para asegurar la rigurosidad metodológica de las publicaciones se dicta la siguiente normativa:

### Normas generales

1. Se recibirán durante todo el año trabajos inéditos y originales (con el compromiso del autor de no proponerlos simultáneamente a otras publicaciones) que versen sobre temas relativos a la gerencial, como aportes teóricos y empíricos con enfoques locales y/o internacionales. También se recibirán trabajos de áreas afines a las ciencias administrativas (economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales y jurídicas y políticas, matemáticas, etc.) siempre que éstos contribuyan con el estudio de la gerencia. Específicamente los mismos pueden consistir en:

**1.1. Estudios empíricos y estudios de casos.** Hallazgos originales como por ejemplo, resultados de proyectos de investigaciones concluidas, adelantos o avances significativos de investigaciones en proceso que ameriten ser difundidos. Deberá contener información suficiente a fin que los científicos o especialistas del mismo campo puedan evaluar la información, los procesos intelectuales y, según el caso repetir el fenómeno; por ello su contenido deberá estructurarse en: introducción, metodología, resultados y discusiones, conclusiones y referencias.

**1.2. Ensayo.** Escrito breve argumentativo e informativo, que expone la interpretación personal del autor, producto de su reflexión

teórica, persuadiendo con su discurso al lector sobre un punto de vista en la temática. Deberá presentar una descripción y narración de hechos, para finalizar con argumentos o pruebas relevantes a favor de lo defendido. Puede versar sobre problemas coyunturales de abordaje necesario para la comprensión de los mismos o para el esclarecimiento de aspectos relacionados, con óptica analítica, interpretativa o crítica del autor. Su contenido podrá estructurarse en apertura o introducción (tema principal y justificación), desarrollo (características y desenvolvimiento del tema, argumentos), cierre o conclusiones (perspectiva del ensayista y repercusiones), y referencias.

**1.3. Artículo de revisión.** Escrito producto de una cuidadosa revisión documental (al menos 50 referencias) que comenta, describe, resume, sistematiza, analiza y/o critica literatura, publicaciones o acontecimientos recientes; con el fin de informar sobre avances o tendencias de interés científico en el área gerencial y afines. Puede contener una crónica (relato histórico de hechos o abordajes teóricos, en orden cronológico), con espíritu crítico o acompañado de discurso sólido, razonado, detenido y metódico sobre el tema, donde se exponga o rebatan posiciones (disertación). Su contenido podrá estructurarse en: alcance de revisión (geográfico, cronológico, origen y tipo de documentos revisados), opinión del autor, conclusiones y referencias.

**1.4.** El Consejo Editorial también podrá considerar publicar otras comunicaciones cortas como **notas** (reseñas de nuevas técnicas, materiales, propuestas pedagógicas, eventos, experiencias didácticas, y demás tópicos de interés en la investigación gerencial), **entrevistas** (diálogo o conversación dinámica y original, estructurada en preguntas y respuestas, con personalidades de reconocida trayectoria nacional o internacional que pudiera contribuir a la investigación gerencial), y **debates** (escrito iniciado con una exposición objetiva de temática actual y sus implicaciones, seguido de controversias, en la opinión o posición de

diversos participantes –gremios, estado, académicos, empresarios, etc.- y la recuperación de las principales posiciones, puntos de encuentro y desacuerdo, soluciones y propuestas, de ser el caso. Puede ser una entrevista dinámica acompañada de reflexiones y discusiones).

**2.** Los trabajos en cualquiera de sus modalidades, al momento de ser recibidos deberán estar asistidos de una declaración firmada por el autor o los autores, manifestando la solicitud de publicación y originalidad (constancia de que el trabajo es inédito y que no se propondrá simultáneamente ante otras publicaciones), su conocimiento y conformidad con las normas de la revista. En coautoría, debe manifestarse la ausencia de conflictos de intereses, que ha sido leído y aprobado por todos los autores; además deberá indicarse el autor de correspondencia (para comunicaciones posteriores), señalando teléfonos y correo electrónico (Ver formato en <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>).

**3.** Todos los trabajos recibidos a consideración del Comité Editorial de la Revista son remitidos al Comité de Árbitros, según su pertinencia, o devueltos a los autores en caso de no cumplir con las presentes normas editoriales. El Comité de Árbitros, que efectuará la evaluación definitiva a través del sistema doble ciego, designado por el Comité Editorial, está integrado por al menos dos especialistas miembros de la comunidad académica y/o empresarial local o internacional de reconocida trayectoria en el tema del trabajo, provenientes de distintas y prestigiosas instituciones nacionales e internacionales. La evaluación será realizada de acuerdo con los siguientes criterios: originalidad, pertinencia y apropiada extensión del título, adecuada elaboración del resumen, claridad y coherencia del discurso, dominio de conocimiento, organización interna, rigurosidad científica, actualidad y relevancia de las fuentes, contribución a futuras investigaciones, aportes novedosos al conocimiento y cumplimiento de normas editoriales actualizadas. Recibida la respuesta por parte del Comité de Árbitros designado, el Consejo Editorial decidirá la aceptación de los trabajos, informando al autor de correspondencia la decisión.

**4.** Aun cuando los trabajos deberán estar correctamente escritos (se aconseja la revisión de un experto, especialmente de los contenidos en inglés, omitiendo el uso de *software* de

traducción), el Comité Editorial se reserva el derecho de realizar ajustes y cambios de forma que considere necesarios a los fines de guardar uniformidad y calidad en la presentación de la revista.

**5.** Los trabajos deberán ser enviados en formato electrónico, preferiblemente a los correos: [cide@ula](mailto:cide@ula) [revistavisiongerencial@gmail.com](mailto:revistavisiongerencial@gmail.com) También podrán ser enviados en un CD, dispositivo electrónico a la revista Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Teléfonos: +58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax), +58-0416-3700695.

## Normas de presentación de manuscritos

Los trabajos, en cualquiera de sus modalidades deben cumplir con las siguientes especificaciones:

**1.** Extensión no mayor a 20 páginas y no menor a 15 (tamaño carta), incluyendo título, resumen, cuadros, tablas, ilustraciones, anexos y referencias. Todas las páginas deberán estar numeradas (en arábigo), consecutivamente, escritas por un solo lado a doble espacio en letra Arial 12 en un procesador de palabras Microsoft Word®. Deberán contener como mínimo en el orden presentado, las siguientes secciones según la modalidad del escrito y tema tratado:

**1.1. Título** (en español e inglés). No más de 15 palabras, que describa y explique adecuadamente el contenido o esencia del trabajo, sin acrónimos, símbolos, siglas y abreviaturas no comunes.

**1.2. Tipo de trabajo**, según lo señalado: artículo científico, de revisión, ensayo u otros.

**1.3. Autor(es)**. Nombre(s) y apellido(s) completos, acompañados de datos académicos básicos o síntesis curricular de no más de 50 palabras, para cada autor; al pie de la primera página del escrito (sin usar superíndices numéricos sino asteriscos u otro símbolo no numérico): títulos y grados académicos, adscripción institucional - universidad, instituto o dependencia de investigación o docencia-, cargo(s) actual(es), líneas de investigación y correo electrónico. Para la confidencialidad de la autoría durante el proceso de arbitraje, la identificación del(los)

autor(es) no deberá aparecer en otras partes del escrito.

**1.4. Resumen** (en español e inglés). Escrito en un solo párrafo con oraciones completas, redactado en presente y tercera persona, en no más de 150 palabras. Con el fin de asegurar la información suficiente que incremente el interés hacia la lectura del trabajo, el resumen debe contener: propósito u objetivo, metodología, principales resultados y discusión, aportes y conclusiones relevantes, según el caso.

**1.5. Palabras clave** (en español e inglés). Máximo 6 palabras, sin usar frases que describan el contenido del escrito y presentes en el resumen, para su adecuada clasificación e inclusión en los índices (indización).

**1.6. Introducción.** Deberá contener el problema con claridad, su importancia, el propósito y alcances del trabajo, breve revisión de la literatura y antecedentes pertinentes para que el lector comprenda la esencia del tema y evalúe los resultados, sin necesidad de consultar las publicaciones anteriores.

**1.7. Métodos,** especialmente para los artículos científicos. Deberá presentar, diseño y tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección y, según el caso, sujetos de estudio, características de la población estudiada, muestreo y demás procedimientos que demuestren la rigurosidad del trabajo.

**1.8. Desarrollo, resultados y discusión,** según el caso. Exposición clara y coherente de hallazgos suficientes que apoyen las conclusiones, acompañados de análisis e interpretaciones correspondientes.

**1.9. Conclusiones,** o consideraciones finales, según el caso. Síntesis de argumentos y discusiones, mediante análisis lógico y objetivo de lo comprobado, sin ser una repetición del resultado. Podrían incluir recomendaciones y futuras líneas de investigación, propuestas u oportunidad para abordar otros contextos o áreas de investigación.

**1.10. Referencias.** Se deberán consultar en su mayoría fuentes actuales y relevantes (artículos científicos). Deberán aparecer consistentemente según las pautas señaladas en el apartado 8 y las normas de estilo internacional del Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association (APA).  
(<http://www.apastyle.org/faqs.html>)

**2.** Cada parte podrá organizarse en secciones, identificadas con subtítulos en negritas y numerados en arábigos de acuerdo con el sistema decimal, usando un punto para separar los niveles de división (por ejemplo: 1 ... 1.1 ... 1.2 ... 2 ... 2.1 ... 2.2). El número de subdivisiones debe limitarse al tercer nivel. El material complementario se ubicará en anexos, después de las referencias, titulados y numerados en arábigos.

**3.** Las tablas contendrán información numérica en su mayoría y los cuadros información literal en su mayor parte. Los gráficos presentan información a partir de signos o imágenes; de allí que todas las figuras, ilustraciones, diagramas, imágenes, mapas, etc. se denominarán "Gráficos". Los cuadros, tablas y gráficos y anexos aparecerán citados en el texto e incluidos en el mismo; deberán contener título (preciso y breve) y numeración (arábigos) en la parte superior; y sus abreviaturas y símbolos deberán ser explicados al pie de los mismos. Los cuadros, tablas y gráficos se presentaran en formato *Microsoft Word®* o *Excel®*, y las imágenes (mapas o fotos), en formato JPG (resolución mayor o igual a 300 dpi). Las ecuaciones deberán ser insertadas en el texto con un editor de ecuaciones, referenciadas y numeradas como "Gráficos".

**4.** Toda abreviación no común, sigla, acrónimo, símbolo, deberá aparecer deletreada y definida la primera vez que presente en el texto. Las fechas y horas se expresarán numéricamente. Las notas explicativas o comentarios deben reducirse al mínimo, no deben utilizarse para indicar bibliografías, solo deben limitarse a observaciones de contenido imprescindibles, referenciándose numéricamente en arábigos, al pie de la página correspondiente, con una extensión no superior a tres líneas.

**5.** Las aclaratorias sobre la naturaleza u origen del trabajo (proyecto de investigación, trabajo de grado, tesis, financiación, agradecimientos, colaboradores, instituciones de adscripción) deben ubicarse al pie de la primera página bajo el término "Nota".

**6.** Las citas textuales con menos de 40 palabras aparecerán dentro del texto, entre comillas; con más de 40 palabras se escriben en renglón aparte con letra tamaño 10, sangría y sin comillas. En cualquier caso, deberán aparecer los datos de la fuente, incluyendo su página, según se señala a continuación <sup>(1)</sup>.

7. Las citas en el texto deberán hacerse entre paréntesis, de acuerdo al sistema autor-fecha (sistema APA), indicando el apellido(s) del autor(es), el año de publicación y la página, de ser textual (Kaku, 2009, p. 90). Si son más de dos y hasta cinco autores, en la primera cita se deberán indicar los apellidos de todos, posteriormente se menciona solo el primero seguido de "et ál" y punto (et ál.). De ser seis o más autores al momento de citar el documento deberá aparecer sólo el apellido del primero seguido de "et ál.", Ej.: (Pendergrast et ál., 1986, p. 26). Si dos autores tienen el mismo apellido, deben emplearse sus respectivas iniciales para diferenciarlos, Ej.: (Wonnacott, P. y Wonnacott, R., 1984). Cuando se haga referencia a publicaciones oficiales, debe suministrarse el mínimo de elementos tomados del título, ejemplo: (Gaceta Oficial: 1974, N° 30.402). En caso de citar varias obras que sirvan de argumento a una afirmación, debe separarse cada autor con punto y coma, y presentarlos en orden alfabético, Ej.: (Merton, 1980; Simmet, 1934). Cuando se citan varias páginas, el guion (-) significa numeración continua, mientras que la coma (,) páginas aisladas o discontinuas. Ejemplo: (Merton, 1980, pp. 2-38) (Merton, 1980, pp. 2,51,13). Cuando se accede a información de algún autor o entidad a través de otro autor, deberá colocarse: Penrose (citado por Hawking, 2010) piensa que (...).(41)

8. La lista de referencias al final el trabajo, será ordenada alfabéticamente, de acuerdo con los apellidos de los autores. Si existieran varias obras de un mismo autor, se presentarán por orden cronológico ascendente de los años de publicación (en caso de coincidencia en el año de la publicación se diferenciarán escribiendo una letra minúscula (a,b,c,...) después del año. Deberán respetarse las siguientes indicaciones en cuanto orden, cursivas, espaciado, sangría francesa y signos de puntuación (1):

**8.1. Artículos de revistas:** Apellido, A. A., Apellido, B. B. y Apellido, C. C. (Fecha). Título del artículo. Nombre de la revista, volumen(número), pp-pp.

Setó, D. (2005). La relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y la

fidelidad de servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 141-156.

**8.2. Libros:** Apellido, A. A. (Año). Título. (Edición), Ciudad: Editorial.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. (7ª ed.). México: Editorial.

**8.3. Capítulos en libros:** Apellido, A. A. (Año). Título del capítulo o la entrada. En A. A. Apellido. (Ed.). *Título del libro* (pp. xx-xx). Ciudad: Editorial.

Cengage. Molina, V. (2008). "... es que los estudiantes no leen ni escriben": El reto de la lectura y la escritura en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. En H. Mondragón (Ed.), *Leer, comprender, debatir, escribir. Escritura de artículos científicos* (pp. 53-62). Cali: Sello Editorial Javeriano.

**8.4.** Se admitirán sólo citas de **fuentes electrónicas** emitidas o respaldadas de instituciones académicas o científicas: Autor, A. A. (Año). *Título del trabajo*. Recuperado el mes día, año, de <http://www.xxxx.com>

De Jesús Domínguez, J. (1887). *La autonomía administrativa en Puerto Rico*. Recuperado mayo, 25, 2012, de <http://memory.loc.gov/cqibin/query>

**8.5. Tesis y trabajos de grado:** Autor, A. y Autor, A. (Año). *Título de la tesis* (Tesis de pregrado, maestría o doctoral). Nombre de la institución, Lugar.

Aponte, L. y Cardona, C. (2009). *Educación ambiental y evaluación de la densidad poblacional*. Tesis doctoral. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia.

## Author guidelines

The Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) of the Faculty of Economic and Social Sciences of the Universidad de los Andes, presents, through its investigation wing, the peer reviewed and indexed scientific journal, VISIÓN GERENCIAL, in which results of research conducted in CIDE and other institution related to the academic field are published, as original intellectual contributions to promote the reflection and exaltation of the management

<sup>41</sup> Tomado de la sexta edición del Publication Manual of the American Psychological Association (APA), y de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Centro de Escritura Javeriano [http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos/Normas\\_apa.pdf](http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos/Normas_apa.pdf)

values. This guideline aims to ensure the methodological rigor of each publication.

### General policies

1. Original and unpublished papers are received throughout the year (with author's commitment of not presenting them to other journals). The journal covers subjects related to management such as theoretical and empirical contributions following local or international approaches. Other related areas (economy, accountancy, statistics, sociology, psychology, computers, philosophy, law, politics, mathematics, etc.) will be also considered, provided that these may contribute with the managerial studies. Papers could be:

**1.1 Empirical studies and case studies:** original, research articles presenting results of concluded research projects, advances in research (still in progress) that may be newsworthy. It should contain enough information in order for other researchers or specialist of the same field to evaluate the information, the intellectual process and in some situations, replicate the phenomenon. It should be structured by: introduction, methodology, results and discussions, conclusions and references.

**1.2 Essay:** short composition on a particular theme or subject, generally analytic, speculative, or interpretative, giving the author's own argument based on theoretical reflection. It should present a description and narration of facts, to end with arguments supporting the author's opinion. It may be concerned on economic problems, in order to achieve a better understanding of these problems or related topics. It could be structure by introduction (main topics and justification), body (characteristics and development of the topic), conclusion (author's perspectives and repercussions) and references.

**1.3 Review article:** systematic reviews and literature reviews (at least 50 references) that summaries, describe, analyze them in order to inform about advances, and scientific trends in management and related areas. It could include a historical review (presenting theoretical approaches in chronological order), through a critical approach, and a methodic and well structure discourse where different positions related to the topic are exposed or refuted. It could be structure by: the scope of the review (geographical, chronological, origin and type of the literature considered) author's opinion, conclusions and references.

**1.4** The editorial board could also considered to publish other papers such as notes ( review of new technics, materials, teaching approaches, events, didactic experiences and other topics related to management research), interviews ( dialogues or dynamic and original conversations, with important national or international personalities that may contribute to management research), debates (started with an objective statement of current issues and its implications, controversies in the opinion or position of various participants – organizations, state, academics, businessmen, etc. and the presentations of the main positions, agreements and disagreement, solutions and proposals, if any. It may be a dynamic interview with reflection and discussion).

**2.** Papers in all their forms, when being received, shall be supported by a statement signed by the author or authors applying for publication and originality (proving that the paper is unpublished and it has not simultaneously been proposed to other publications), knowledge and compliance with the standards of the journal. When coauthored, it should be demonstrated the absence of conflicts of interest, and that the paper has been read and approved by all authors; also the corresponding author should be established (for further communication), writing phone numbers and email (See format <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>).

**3.** All submitted papers to the Editorial Board of the Journal are referred to the Reviewer Committee, according to its relevance, or returned to the authors for not complying with these editorial standards. The Reviewer Committee, which has the final evaluation through the double blind evaluation system, designated by the Editorial Board, is composed of at least two specialists' members of the academic community and / or local or international business community renowned in the topic of the paper, from various prestigious national and international institutions. The evaluation will be conducted according to the following criteria: originality, relevance and proper length of the title, adequate preparation of the abstract, precision and coherence of discourse, knowledge of the topic, internal organization, scientific accuracy, timeliness and relevance of references, contribution to future research, innovative contributions and compliance of the updated editorial standards. Once the response from the Reviewer Committee is received, the Editorial Board will

decide to publish the paper or not, informing the decision to the corresponding author.

**4.** Although all papers must be properly written (it is important the revision of an expert, especially of the English content, avoiding the use of translation software), the Editorial Board reserves the right to make adjustments and changes if necessary, in order to keep consistency and quality of the journal.

**5.** Papers should be submitted in electronic format, preferably to [cide@ula.revistavisiongerencial@gmail.com](mailto:cide@ula.revistavisiongerencial@gmail.com). They could also be sent on a CD, electronic device to revista Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Phone + 58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax).

#### **Submission of manuscripts**

Papers, in all their forms must meet the following standards:

**1.** The texts must be no longer than twenty (20) pages long and no less than fifteen (15) (letter size) including title, abstracts, tables, figures, appendices and references. All pages should be numbered (in Arabic), written on one side only, double-spaced in Arial 12 in a word processor Microsoft Word®. They must contain at least, in the order presented, the following sections according to type of writing and topic treated:

**1.1. Title** (in Spanish and English). No more than 15 words that describe and explain adequately the content or nature of the paper, without any uncommon acronyms, symbols, and abbreviations.

**1.2. Type of work**, as appointed: scientific article, review, essay or other.

**1.3. Author (s).** Name (s) and last name (s), accompanied by academic curriculum data or summary of no more than 50 words, for each author; in footnote at the first page of the paper (without using numerical superscripts but asterisks or other non-numeric symbol): academic titles and degrees, institutional affiliation -University, institute of research or teaching- current position(s), research lines and email. For confidentiality of authorship during the arbitration process, the identification of (the) author (s) should not appear in other parts of the paper.

**1.4. Abstract** (in Spanish and English). Written in a single paragraph in complete sentences, in third person present and in no more than 150 words. In order to ensure enough information to increase the interest in reading the work, the abstract should contain: purpose or objective, methodology, main results and discussion, contributions and relevant findings.

**1.5. Keywords** (in Spanish and English). Maximum 6 words without using phrases that describe the content of the paper but words included in the abstract, for proper classification and inclusion in the indexes (indexing).

**1.6. Introduction.** It should contain the problem, its importance, purpose and scope of the work, a brief review of literature and relevant background for the reader to understand the essence of the issue and evaluate the results without checking older publications.

**1.7. Methods, for scientific articles.** The design and type of research, techniques and data collection instrument and, if necessary, subject of study, characteristics of population, sampling and other procedures that demonstrate the rigor of the research.

**1.8. Body, results and discussion.** Clear and coherent presentation of sufficient findings supporting the conclusions, accompanied by analyzes and interpretations.

**1.9. Conclusions or final considerations.** Synthesis of arguments and discussions, using logical and objective analysis of what proved, without repeating the result. It could include recommendations and future research proposals or opportunity to address other contexts or research areas.

**1.10. References.** The most current and relevant sources (scientific articles) should be consulted. They must consistently appear according to the guidelines set out in paragraph 8 and the rules of international style Publications Style Manual of the American Psychological Association (APA). ([Http://www.apastyle.org/faqs.html](http://www.apastyle.org/faqs.html))

**2.** Each part may be organized in sections identified with subtitles in bold and numbered in Arabic according to the decimal system, using a period to separate split levels (eg 1 ... 1.1 ... 1.2 ... 2 ... 2.1 ... 2.2). The number of subdivisions should be limited to the third level. The supplementary material will be placed in Appendices, after the references, titled and numbered in Arabic.

**3.** The tables should contain mostly numerical information. The graphs present information from

signs or images; hence all figures, illustrations, diagrams, images, maps, etc. will be called "Graphics". Tables, charts and graphs and appendices appear quoted in the text and included in it; They must contain title (precise and brief) and numbered (Arabic) on top; and their abbreviations and symbols should be explained at footnotes. Tables, charts and graphs should be presented in Microsoft Word® or Excel® format, and images (maps and photos) in .JPG (greater than or equal to 300 dpi resolution). Equations should be inserted in the text with an equation editor, referenced and numbered as "Graphics".

**4.** Any no common abbreviation, acronym, symbol, must appear spelled and defined the first time it is presented in the text. Dates and time will be expressed numerically. The explanatory notes or comments should be avoided and should not be used to indicate bibliographies, just be limited to observations of essential content, in Arabic, at the footnotes of the relevant page, with a length not exceeding three lines.

**5.** Clarification of the nature or origin of the paper (research project work, thesis, financing, acknowledgments, collaborators, institutions of affiliation) should be located as footnotes in the first page under the heading "Note".

**6.** The quotes in less than 40 words appear in the text in quotation marks; more than 40 words are written on separate line with font size 10 without quotation marks. In any case, the data source must appear including the page, as noted below (1).

**7.** The citation in the text should be in brackets, according to the author-date system (APA), indicating the name (s) of author (s), year of publication and page, if textual (Kaku system 2009, p. 90). If more than two and up to five authors, on the first quote all names should be indicated and subsequently mention only the first followed by "et al" and point (et al.). If six or more authors, in the text should appear only the last name of the first author followed by "et al." Ex .: (Pendergrast et al., 1986, p. 26). If two authors have the same last name, initials must be used to differentiate, Ex .: (Wonnacott, P. and Wonnacott, R., 1984). Where reference is made to official publications, you must provide a minimum of elements from the title, eg (Gaceta oficial: 1974, N° 30402). When citing several works that serve as an argument to a statement, each author must be separated by a semicolon, and present them in alphabetical order, Ex .:

(Merton, 1980; Simmet, 1934). When multiple pages are quoted, the dash (-) means continuous numbering, while the comma (,) means isolated pages or discontinuous. Example: (Merton, 1980, pp 2-38.) (Merton, 1980, pp 2,51,13.). When using information from some author or entity cited by another author, it should be placed: Penrose (cited by Hawking, 2010) think (...) (.).

**8.** The list of references at the end of the work will be arranged alphabetically according to the last names of the authors. If there are several works by the same author, they will be presented in ascending chronological order of publication years (in case of coincidence in the year of the publication will differentiate writing a lowercase letter (a, b, c, ...) after the year. The following information must be respected as order, italics, spacing, hanging indent and punctuation:

**8.1. Journal articles:** Last Name, A. A, Last Name, B. B. and Last Name, C. C. (Date). Title of article. Journal name, volume (number), pp-pp.

Setó, D. (2005). La relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y la fidelidad de servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 141-156.

**8.2. Books:** Last Name, A. A. (Year). Title. (Edition) City: Publisher.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. (7ª ed.). México: Editorial.

**8.3. Book Chapters:** Surname, A. A. (Year). Title of chapter or entry. In A. A. Name. (Ed.). Title of the book (pp. Xx-xx). City: Publisher.

Cengage. Molina, V. (2008). "... es que los estudiantes no leen ni escriben": El reto de la lectura y la escritura en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. En H. Mondragón (Ed.), *Leer, comprender, debatir, escribir. Escritura de artículos científicos* (pp. 53-62). Cali: Sello Editorial Javeriano.

**8.4.** Only quotation from electronic sources certified by academic and scientific institutions will be accepted. Author, A. A. (Year) Title.

Retrieved month day, year, from  
<http://www.xxxx.com>

De Jesús Domínguez, J. (1887). *La autonomía administrativa en Puerto Rico*. Recuperado mayo, 25, 2012, de <http://memory.loc.gov/cgi-bin/query>

**8.5. Thesis:** Author, A., Author, A. (Year). *Thesis title (undergraduate, master's or PHD)*. Institution Name, Location.

Aponte, L. y Cardona, C. (2009). *Educación ambiental y evaluación de la densidad poblacional*. Tesis doctoral. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia.

## Proceso de Arbitraje - Instrucciones-

El Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, a través de su Sección de Investigación, presenta su revista científica, arbitrada e indizada, VISIÓN GERENCIAL, medio de difusión a través del cual se publican resultados de investigaciones realizadas en el Centro y otras instituciones vinculadas al ámbito universitario, como contribuciones intelectuales originales que promueven la reflexión y exaltación de los valores de la gerencia.

Por lo anterior, todos los trabajos son sometidos a un riguroso proceso de revisión o evaluación anónima de pares, conformados como cuerpo de árbitros o comité de arbitraje.

1. El Comité de Árbitros, designado por el Comité Editorial, es el cuerpo que efectúa la evaluación definitiva de los trabajos recibidos por la Revista Visión Gerencial; estará integrado por al menos dos especialistas miembros de la comunidad académica y/o empresarial local o internacional, de reconocida trayectoria en el tema del trabajo, provenientes de distintas y prestigiosas instituciones nacionales e internacionales. A partir de la respuesta recibida por parte del Comité de Árbitros designado, el Consejo Editorial decidirá la aceptación de los trabajos, por lo que aquellos que sean admitidos para su publicación dependerán de las evaluaciones realizadas por el Comité de Árbitros.

2. Durante el proceso de revisión o evaluación, se mantiene en absoluto anonimato la identificación de autores y árbitros. Por tal motivo el Comité Editorial de la revista Visión Gerencial se compromete a mantener en absoluta reserva los juicios u opiniones realizadas por los árbitros; igualmente, estos últimos deberán evitar identificar el resultado de sus evaluaciones y demás formatos utilizados para efectuar tal actividad.

3. La evaluación será realizada en total imparcialidad, siendo prioridad lo relativo a la **perfinencia del tema** ajustado a las ciencias administrativas y áreas afines (economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales y jurídicas y políticas, matemáticas, etc.) que aporten al estudio de la gerencia. Igualmente es prioritario en la evaluación corroborar la ubicación del escrito dentro de alguna **modalidad de trabajo** a publicar por la revista (artículos científicos, ensayos, artículos de revisión, notas, debates o entrevistas) (Normas generales para colaboradores).

4. También la evaluación se realizará de acuerdo con los siguientes criterios: **originalidad y extensión** del trabajo, en todas sus partes o dimensiones (título, resumen, revisión de literatura, conclusiones, etc.); adecuada elaboración del resumen, claridad y **coherencia del discurso, dominio del conocimiento** evidenciado, adecuada **organización interna, rigurosidad científica, actualidad y relevancia de las fuentes o referencias** (consulta de fuentes científicas), **contribución a futuras investigaciones** en el área, **aportes novedosos** al conocimiento del objeto y **cumplimiento de normas editoriales** actualizadas. Igualmente los árbitros podrán basar su evaluación en criterios técnicos en cuanto a redacción y ortografía del escrito, en sus contenidos en español e inglés.

5. Los árbitros deberán efectuar evaluaciones con espíritu constructivo, con argumentos sólidos, aun cuando los trabajos se consideren rechazados; por ello, en la medida de lo posible, toda detracción, crítica, objeción o acotación deberá ser comentada y/o explicada, con el fin de ser enviada al (los) autore(s).

6. Al finalizar la evaluación, el árbitro deberá emitir o redactar en síntesis, en el formato facilitado por el Comité Editorial o en hojas anexas, sus apreciaciones generales sobre el trabajo donde se presenten las correcciones específicas y las observaciones. Toda evaluación del árbitro debe conducir a una



decisión final, en sus distintas modalidades: aprobado, aprobado con observaciones menores o leves, aprobado con observaciones sustanciales o rechazado.

**7.** Para la Revista Visión Gerencial es compromiso fundamental generar respuestas rápidas a las solicitudes que recibe, sin menoscabo del riguroso proceso de evaluación; en tal sentido, los árbitros tendrán un plazo no mayor a quince (15) días hábiles, para efectuar la evaluación y entrega de sus resultados, contados a partir del momento de formalizar la invitación formulada por el comité de arbitraje.

**8.** Los árbitros podrán enviar, preferiblemente en formato electrónico, los resultados de sus evaluaciones al editor, a través de los correos: [revistavisiongerencial@gmail.com](mailto:revistavisiongerencial@gmail.com), [cide@ula](mailto:cide@ula). También podrán ser enviados en un CD, dispositivo electrónico o papel a la revista Visión Gerencial, Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Código postal: 3101. Teléfonos +58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax).

# Visión gerencial

Revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE)

## EDITORIAL

166-167

### Talento humano

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UN SUPERMERCADO DE LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, ESTADO DE TABASCO, MÉXICO.** Carolina del Carmen Álvarez-Morales, Cecilia García Muñoz-Aparicio, María del Carmen Navarrete-Torres, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. **Recibido:** 02-09-2018 **Revisado:** 10-03-2019 **Aceptado:** 10-05-2019 168-177

**RASGOS EMPRENDEDORES EN LAS CONTADORES PÚBLICOS EGRESADAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL, TRUJILLO, VENEZUELA.** Morelia Trinidad Montilla, Stephanía Alejandrina Alizo, Jorge Luis Pacheco y Minorka Josefina Infante-Bejarano. Universidad de Los Andes, Venezuela. **Recibido:** 18-10-2018 **Revisado:** 28-11-2017 **Aceptado:** 18-03-2019 178-189

### Marketing, innovación y emprendimiento

**ECOSISTEMA EMPRENDEDOR COSTARRICENSE Y COLOMBIANO FRENTE A LAS EXPECTATIVAS DE ALTO CRECIMIENTO DE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES.** Zaida María Granados-Elizondo y Juan Carlos Leiva-Bonilla. Instituto Tecnológico de Costa Rica **Recibido:** 05-06-2018 **Revisado:** 13-09-2018 **Aceptado:** 18-03-2019 190-199

**MODELO DE CIBERCULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INNOVACIÓN DEL CONOCIMIENTO** - Jorge Hernández-Valdés, Javier Carreón-Guillén, José Marcos Bustos-Aguayo y Cruz García-Lirios - Universidad Autónoma del Estado de México. Ciudad de México - México. **Recibido:** 09-01-2018 **Revisado:** 04-03-2018 **Aceptado:** 20-01-2019 200-218

**EFFECTOS DE LOS CAMBIOS DE MARCAS O NOMBRES: ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR DE SEGUROS EN VENEZUELA.** María Virginia Lira - Universidad Fermín Toro, Venezuela. William R. Pratt. Oklahoma City University- Estados Unidos. Carlos M. Baldo. Colorado Mesa University- Estados Unidos. **Recibido:** 10-02-2018 **Revisado:** 11-04-2018 **Aceptado:** 18-02-2019 219-231

**CADENA DE VALOR LOGÍSTICA EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL, ESTADO TÁCHIRA, VENEZUELA.** Delia Alejandra Madriz-Rodríguez- Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela. **Recibido:** 06-02-2018 **Revisado:** 13-06-2018 **Aceptado:** 01-12-2018 **Publicación on-line:** 26-02-2019 232-254

**BENCHMARKING EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL VENEZOLANA. ENCUENTROS, REFLEXIONES Y APROXIMACIONES** - Hilarión Vegas-Meléndez. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. **Recibido:** 29-03-2018 **Revisado:** 13-05-2018 **Aceptado:** 12-01-2019 255-265

### Legislación y normativa contable - financiera

**RESPONSABILIDAD CIVIL, PENAL Y TRIBUTARIA DE LA FUNCIÓN EJERCIDA POR EL COMISARIO EN LA LEGISLACIÓN VENEZOLANA.** Mariana del Valle Buitrago-Rodríguez. Universidad de Los Andes (ULA), Núcleo Universitario Pedro Rincón Gutiérrez. **Recibido:** 18-06-2018 **Revisado:** 14-09-2017 **Aceptado:** 18-02-2019 266-273

**ELEMENTOS CLAVES DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO: UN APORTE PARA EL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL.** Laura Rosa Luciani-Toro, - Universidad Metropolitana de Ecuador, Saldici Zerpa de Hurtado y Helberg Andrés Castellanos-Sánchez - Universidad de Los Andes, Venezuela. **Recibido:** 30-06-2017 **Revisado:** 14-10-2017 **Aceptado:** 10-08-2018 **Publicado on line:** 26-02-2019 274-289

**EL MERCADO DE VALORES VENEZOLANO: UNA APROXIMACIÓN A SU EFICIENCIA.** Corolina Del Carmen Cardozo Molina - Servicio de Rentas Internas, Quito - Ecuador. **Recibido:** 07-01-2018 **Revisado:** 14-03-2018 **Aceptado:** 10-11-2018 290-304

### Gerencia educativa

**GERENCIA EDUCATIVA Y LA ESTRATEGIA PEDAGÓGICA: EJE TRANSVERSAL PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE EN LA PROVINCIA DE EL ORO, ECUADOR.** Raúl López-Fernández, Marianela Morales-Calatayud, Diana Eliza Palmero-Urquiza y María del Carmen Franco-Gómez. Universidad Cienfuegos, Cuba. **Recibido:** 01-03-2018 **Revisado:** 14-05-2018 **Aceptado:** 03-04-2019 305-310

**NECESIDAD DE UN MODELO TECNOLÓGICO DE GESTIÓN EN UNA UNIDAD ACADÉMICA DE SALUD BUCAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, VENEZUELA.** Mayela Gabriela Páez- Ramos y Ybelisse Romero-Méndez. Universidad de Carabobo, Venezuela. **Recibido:** 06-02-2018 **Revisado:** 24-03-2018 **Aceptado:** 05-07-2018 **Publicado on line:** 26-02-2019 311-323

**GERENCIA EDUCATIVA E INCLUSIÓN: UNA MIRADA A LA DIVERSIDAD.** Universidad Metropolitana, Ecuador. Gladis Sara Sanmartín-Ramón y Aura Rosalía Zhigüe-Luna. Universidad Metropolitana del Ecuador. **Recibido:** 17-05-2018 **Revisado:** 25-06-2018 **Aceptado:** 29-03-2019 324-332

**EL CIDE POR DENTRO.** Turismo - Naturaleza -Sostenibilidad: Jornadas de discusión y propuestas. Un aporte desde el CIDE en la Cámara de Turismo del estado Mérida. Marysela Coromoto Morillo Moreno - Universidad de Los Andes - Venezuela. 333-343

Normativa de la revista

344-352