

URU
Universidad
Rafael Urdaneta

URU Universidad
Rafael Urdaneta
FONDO EDITORIAL

 **DINAMISMO
GERENCIAL**

DINAMISMO GERENCIAL



DEPÓSITO LEGAL ZU2025000144

VOLUMEN 1, NÚMERO 1, 2025 **MARACAIBO - VENEZUELA**

DINAMISMO GERENCIAL

Revista de Gerencia, Administración y Ciencias Contables



M.A. ALFREDO LEÓN VETHENCOURT
Rector

Dr. RAMÓN RINCÓN GONZÁLEZ
Vicerrector

Ing. ÓSCAR URDANETA
Secretario

Dra. TANIA MÉNDEZ
Decana de la Facultad de Ciencias Políticas,
Administrativas y Sociales

Dra. LETICIA PRIETO
Decana de Postgrado e Investigación

Esp. GIANFRANCO DE PINTO
Director de Escuela de Administración

Esp. MARÍA DE LOS ÁNGELES GONZÁLEZ
Director de Escuela de Contaduría Pública

Dr. ENMANUEL BOURGUCCI
Doctorado en Economía, Gestión y Política

Dra. ARIANNA PETIT
Maestría Administración de Empresas
Maestría en Banca y Finanzas

MSc. DIANA FUENMAYOR
Especialización en Gerencia Empresarial

Esp. HOSGLAS SANCHEZ
Directora del Fondo Editorial



Revista de Gerencia, Administración y Ciencias Contables

Volumen 1, No. 1, 2025
ISSN E.T. / DL: ZU2025000144

Producción Editorial

Hosglas Sanchez, Gestión Editorial

Liliana González, Asistente

Génesis González, Diseño y Maquetación

Yanin Dávila, Portada

Dinamismo Gerencial,

Revista de Gerencia, Administración y

Ciencias Contables de la Universidad

Rafael Urdaneta

Depósito legal: ZU2025000144

ISSN: En trámite

Periodicidad: Semestral

**2025© Universidad Rafael Urdaneta,
Fondo Editorial**

Se edita en colaboración con el Decanato de Postgrado, Escuelas de Administración y Contaduría Pública de la Universidad Rafael Urdaneta

Sitio web:

Dinamismo Gerencial:

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Revistas URU:

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/>

Teléfono: (58) (261) - 2000892

Correo Electrónico:

dinamismogerencial@uru.edu

Los artículos publicados Dinamismo Gerencial representan los resultados de investigaciones originales y han sido seleccionados a través de un riguroso proceso de revisión por pares. Los autores son los únicos responsables del contenido de sus trabajos, incluyendo la precisión de los datos, las opiniones e interpretaciones, la metodología empleada y las conclusiones presentadas. La revista no se hace responsable de cualquier error u omisión que pueda aparecer en los artículos publicados. Los autores garantizan la originalidad de su trabajo y que no infringe los derechos de autor de terceros.

Los artículos publicados en esta revista siguen las normas APA cuarta edición en español (Séptima en Inglés) para garantizar la claridad, coherencia y reproducibilidad de la investigación.



Todos los contenidos publicados en esta revista se encuentran bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 (BY NC-SA 4.0) No comercial. Esta licencia garantiza la libre distribución, reproducción y modificación de los artículos, siempre y cuando se cite de manera adecuada a los autores originales y a la revista Sistemas Humanos: Revista de Psicología de la Universidad Rafael Urdaneta. Los usuarios están autorizados a compartir, adaptar y distribuir el material en cualquier medio o formato, incluso con fines comerciales, bajo la condición de que se otorgue el crédito correspondiente y que las obras derivadas se distribuyan bajo la misma licencia. Esta medida fomenta la difusión del conocimiento y garantiza el reconocimiento de la labor investigadora. Para mayor información sobre los términos y condiciones de esta licencia, por favor consulte: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

Comité Editorial

Dra. Ketty Navarro.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0002-9326-3242>

Editor Jefe

Dra. Francis Delgado.†
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0003-4652-8700>

Dra. Arianna Petit.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0001-6671-4979>

Dra. Yanine Revilla.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0001-7755-5264>

Dra. María Alejandra Alizo.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0009-0004-4036-7226>

Dr. Leonardo Osorio.
Universidad del Zulia

 <https://orcid.org/0000-0001-6512-6382>

Dr. Enmanuel Borgucci.
*Academia de Cs. Económicas del
Estado Zulia*

 <https://orcid.org/0000-0002-4078-006X>

Esp. Edgar Cordero.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0009-0008-2137-098X>

Esp. Adriana Olivares.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0002-2551-7300>

Comité Asesor

Dra. Reina Naveda.

Universidad del Zulia-Venezuela

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Dra. Katuska Marín.

Universidad del Zulia-Venezuela

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Dra. Raquel Arancibia.

**Universidad San Francisco Javier
Chuquisaca-Bolivia**

 <https://orcid.org/0000-0003-2724-8463>

Dra. Erimar Bracho Colina.

Universidad del Cesar-Colombia

 <https://orcid.org/0000-0002-3171-0772>

Dr. Carlos Alberto Gómez.

**Corporación Unificada Nacional de
Educación Superior. CUN-Colombia**

 <https://orcid.org/0000-0002-6733-9418>

Comité de Ética

Dra. María Eugenia González.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Dr. José Villa.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

MSc. Lourdes Trapani.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0001-6457-7261>

MSc. Diana Fuenmayor.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Esp. Hosglas Sanchez.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0001-9058-1002>

CONTENIDO

Presentación <i>Alfredo León</i>	10
Editorial El Desafío de Editar Revistas Científicas en Venezuela <i>Ketty Navarro</i>	11
Artículos de Investigación	
Contabilidad de Gestión Estratégica <i>María A. González-García</i>	14
Inteligencia Emocional y Liderazgo en Gerentes del Sector Hotelero de Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela. <i>Hernán Méndez-Molero,</i> <i>Alejandra Soto-González</i> <i>María Alexandra Alizo-Valero.</i>	34
La Argumentación en la Administración desde el Empirismo Constructivo <i>Emmanuel Borgucci</i>	55
Teletrabajo y Logística 5.0 en la Banca Universal Durante la Pandemia Covid-19 <i>Nilson Chirinos</i>	73
Neoliberalismo y sus Efectos sobre la Actividad Económica y Empresarial <i>José Alvarado</i>	95
Normas para Autores	118

PRESENTACIÓN

Después de un año de intenso trabajo, con gran satisfacción presentamos ante la comunidad académica nacional e internacional el primer número de *Dinamismo Gerencial*, una revista arbitrada con metodología doble ciego y de periodicidad semestral, impulsada desde las Escuelas de Administración y de Contaduría de la Universidad Rafael Urdaneta.

El objetivo es difundir la producción científica en las ciencias administrativas, contables, económicas y gerenciales a nivel local, nacional e internacional, promoviendo el debate entre pares, la difusión y socialización del conocimiento, así como la discusión objetiva, crítica y plural en temas relevantes, lo cual contribuye a consolidar una cultura científica.

Es necesario reconocer a los autores de este primer número, así como a los árbitros nacionales e internacionales que, con su labor desinteresada durante el proceso de arbitraje, elevan el nivel académico de *Dinamismo Gerencial* y, como consecuencia, el de la Universidad Rafael Urdaneta.

También resaltamos la labor del Comité editorial y de asesores dirigidos por la Dra. Ketty Navarro, editora jefe, y la acertada asesoría de Esp. Hosglas

Sánchez, directora del Fondo Editorial, junto con su equipo de edición, diagramación, corrección de estilo y diseño, quienes han trabajado para que *Dinamismo Gerencial* circule según las normas estipuladas.

En este número, presentamos trabajos de diferentes temáticas en las ciencias administrativas y contables, abordados desde diversas perspectivas. José Alvarado analiza el impacto del neoliberalismo en la economía, destacando su papel en la liberalización del mercado y la desregulación económica, pero también sus efectos negativos en las desigualdades sociales y las crisis económicas.

Emmanuel Borgucci reflexiona sobre la argumentación en la administración desde el empirismo constructivo, resaltando la importancia del contexto en los problemas organizacionales. María de los Ángeles González García presenta una discusión sobre los avances teóricos de la contabilidad de gestión estratégica, subrayando la relevancia de la información contable para la gestión estratégica.

Por otro lado, Nilson Chirinos examina la relación entre el teletrabajo y la logística 5.0 en la banca universal, concluyendo que una logística deficiente afecta negativamente al

teletrabajo. Además, Hernán Méndez y María Alexandra Alizo V exploran la inteligencia emocional y el liderazgo en gerentes del sector hotelero, ofreciendo valiosas perspectivas sobre el liderazgo en este ámbito.

Finalmente, Dinamismo Gerencial se compromete con la transparencia, el acceso abierto y la integridad académica como pilares fundamentales de su desempeño. Estas políticas garantizan que todos los procesos editoriales sean claros y justos, asegurando que la difusión del conocimiento sea amplia y equitativa. Agradecemos a todos los colaboradores y lectores por su apoyo y los invitamos a seguir contribuyendo con la revista,

fomentando el intercambio de ideas y el avance del conocimiento en las ciencias administrativas y contables.

M.A. Alfredo León Vethencourt
Rector

EDITORIAL

El Desafío de Editar Revistas Científicas en Venezuela

Sabemos que la crisis en Venezuela ha golpeado duramente al sector científico, observándose un deterioro progresivo de sus capacidades en infraestructura, equipamiento, talento humano y financiamiento entre otros, que en pocos años propiciaron una masiva fuga de talentos y una consecuente merma de la producción científica nacional.

Por tal motivo, el proceso de editar una revista científica en Venezuela, actualmente representa un gran desafío, que requiere de mucha voluntad, así como de una búsqueda incansable de alternativas, para garantizar su crecimiento y permanencia.

De acuerdo con el Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad de los Andes (ODH, 2020) la asfixia presupuestaria y salarial, la creación de una institucionalidad de ciencia tecnología e innovación cada vez más politizada, la eliminación

de programas de financiamiento a la investigación e innovación y la consecuente paralización de institutos y centros de investigación, trajo como consecuencia la migración forzada de investigadores y el descenso, tanto de publicaciones científicas, como la visibilidad de nuestras universidades en los ranking universitarios internacionales.

Es así como, se estima que entre 1960 y 2020, una cantidad de 2.869 investigadores habían emigrado de Venezuela con diversos niveles de experticia y provenientes de todo el espectro del conocimiento y de éstos, el 85% (2.467), lo hicieron durante las últimas dos décadas (Diez et al., 2021; Requena, 2021).

Este dato se complementa con los de Ramírez (2022) quien en una conferencia dictada en el marco del XII Congreso de Investigación y Creación Intelectual, celebrada en Caracas en 2022., advierte que, en el año 1998, Venezuela contribuía apenas con el 4,7% de la investigación en América Latina; para el año 2015 esta cifra disminuyó a solo el 1,7%; y en el año 2021, el aporte fue de escasamente el 0,7%.

“Esta radiografía nos dice qué está pasando con la investigación en Venezuela, producto de la migración de nuestros científicos que siguen escribiendo, pero sus reportes se suman a las estadísticas de las

universidades receptoras” (Ramírez, T. Párr.9).

En efecto, aunque la conexión entre la migración de investigadores y la sobrevivencia de las revistas científicas no está del todo clara, en un arqueo que hicimos en cuatro revistas científicas venezolanas indexadas en Scopus, se observó que entre los años 2023 y 2024, el 90% de los autores eran de origen extranjero, por nacionalidad e institución de adscripción. En contraste, el 8% de los autores eran reconocidos investigadores de origen venezolano, adscritos a centros de investigación en el exterior, principalmente en países latinoamericanos, donde trabajan actualmente. Apenas un 2% de los artículos eran de autores que permanecían aún en Venezuela.

Todo lo cual permite inferir que, si bien es cierto muchas revistas científicas venezolanas han crecido en su visibilidad internacional, son los científicos extranjeros las que las sostienen. En consecuencia, a los que permanecemos en el país nos toca insistir y perseverar en la producción científica y, además, publicar y hacer visible nuestro esfuerzo. Dinamismo Gerencial representa entonces, una muestra de que la investigación en Venezuela sigue viva y que estamos dispuestos a reinventarnos.

Dra. Ketty A. Navarro-Ferrer
Editora en Jefe

REFERENCIAS

- Diez, E., Freites, Y., García-Pérez, M., Ordóñez, L., Pineda, J., Requena, J., y Romero, S. (2021). Migración de investigadores venezolanos: impactos e implicaciones de política pública. *Interciencia*, 46(1).
<https://repositorio.esocite.la/795/>
- Observatorio de Derechos Humanos (ODH). (2020). El declive de la investigación científica en Venezuela. COVID-19 y emergencia humanitaria. *Universidad de los Andes*.
<https://www.uladdhh.org.ve/wp-content/uploads/2020/09/Declive-Investigaci%C3%B3n-Venezuela.pdf>
- Ramírez, T. (2023). Pérdida del talento investigador. Desafíos de la Investigación en Venezuela y Latinoamérica: Distintas Miradas. Conferencia dictada en el foro inaugural *XII Congreso de la Investigación y de la Creación Intelectual de la UNIMET*.
- Requena, J. (2021). Boom and doom of scientific research in Venezuela. *Interciencia*, 46(12), 479-486.
https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/01/05_6889_E_Requena_v46n12_8.pdf

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Contabilidad de Gestión Estratégica

Strategic Management Accounting

María A. González-García

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4302-4297>

Email: ma.delosangelesgg@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-10-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

Como citar: González-García, M. (2025). Contabilidad de gestión estratégica. Dinamismo gerencial 1 (1), 14-33

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail: ma.delosangelesgg@gmail.com

Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo realizar una aproximación al estado del arte de la contabilidad de gestión estratégica. Representando la etapa inicial de una investigación mayor que tiene como propósito estudiar la estrategia contable.

Para ello, se efectuó una extensa revisión bibliográfica de publicaciones académicas disponibles en las diferentes bases de datos multidisciplinarias, de contabilidad y gestión. Adicionalmente se describen los enfoques, la contabilidad para la gestión estratégica y la información contable como apoyo a la función estratégica.

En los resultados se encontraron discrepancias en los postulados de los autores, como consecuencia se estudia la relación entre la contabilidad de gestión, la contabilidad de gestión estratégica y la gestión estratégica de los costos. Se concluye, que el horizonte estratégico contable permite considerar que la evaluación continua de la gestión estratégica proveniente de la información contable, será fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno.

Palabras clave

Contabilidad de gestión, contabilidad de gestión estratégica, gestión estratégica, horizonte estratégico contable.

Abstract

The objective of this article was to provide an approach to the state of the art of strategic management accounting. It represents the initial stage of a larger research that has the intent of studying the accounting strategy.

For this purpose, an extensive bibliographic review of academic publications available in different multidisciplinary accounting and management databases was carried out. Additionally, the approaches, accounting for strategic management and accounting information as a support to the strategic function are described. In the results, discrepancies were found in the postulates of the authors, as a consequence, the relationship between management accounting, strategic management accounting and strategic cost management is studied. It is concluded that the strategic accounting horizon allows considering that the continuous evaluation of strategic management from accounting information will be fundamental for organizations to be able to adapt to the changing needs of the environment.

Keywords

Management accounting, strategic management accounting, strategic management, strategic accounting horizon.

INTRODUCCIÓN

Ante el desarrollo tecnológico y la globalización, el entorno empresarial en general ha cambiado, volviéndose cada vez más incierto, complejo, volátil, donde los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos y gestionar la estrategia competitiva se hace imprescindible. En tal sentido, equilibrar los objetivos de reducción de costos con la mejora de la calidad, manteniendo la rentabilidad es cada vez más difícil. Esto ha traído como consecuencia que el ejercicio profesional del contador público adquiera nuevas dimensiones, desde el momento del registro de las transacciones hasta el análisis de razones financieras y no financieras con la finalidad de entregar información relevante y oportuna, que es el caso de la contabilidad de gestión.

Al respecto, la Federación Internacional de Contadores (en inglés International Federation of Accountants IFAC, 1998), ha identificado cuatro etapas en el desarrollo de la contabilidad de gestión, con el fin de adaptarse a los cambios que experimentan las empresas a lo largo del tiempo. En la etapa inicial, posterior a la segunda guerra mundial y hasta 1950, el contador como asesor de gestión orientó sus funciones en la determinación de las diferentes técnicas para la contabilización de los costos y el control financiero a través de presupuestos.

Luego, la segunda etapa que tuvo lugar hasta 1965, incorporó el suministro de información para la planificación, el uso de técnicas de análisis de decisión y políticas contables. Al respecto, la tercera etapa se utilizó el análisis de la gestión contable para la disminución de desperdicios y el incremento de los beneficios, aunado al auge de las herramientas de calidad total, esta fase duró aproximadamente hasta 1985. Por último, la cuarta etapa introduce el análisis para el uso efectivo de los recursos a través de los inductores de valor y la innovación en la empresa.

Por tanto, la información suministrada por la contabilidad de gestión ha sido útil para la toma de decisiones informadas y como medio para el aprendizaje organizativo no obstante, durante los años 1980 y 1990 se cuestionó su relevancia para satisfacer las necesidades de las empresas contemporáneas porque no ha proporcionado respuestas para los fines estratégicos de la organización, competitividad y rendimiento a largo plazo (Hiromoto, 1991; Roslender & Hart, 2003; Bromwich & Bhimani, 1989; Hiromoto, 1988; Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan, 1984). De igual manera, Hoque (2003), argumenta que las organizaciones deben reconsiderar su filosofía estratégica y el papel que juega la contabilidad de gestión.

Por ello, la necesidad de las organizaciones de adoptar estrategias orientadas al cliente, en la búsqueda de ventajas competitivas, se convierte en el principal desafío que enfrenta la contabilidad de gestión para directivos, asesores e investigadores, en la oportunidad de alinear los planes de acción y las disciplinas funcionales para apoyar a la estrategia empresarial. En otras palabras, la alineación estratégica organizacional soportada en la contabilidad de gestión, como una nueva dimensión que ahora involucra el desarrollo estratégico.

Como consecuencia, surge la contabilidad de gestión estratégica, cuyas técnicas consideran información externa que permite hacerle frente a la incertidumbre del entorno y apoyar la toma de decisiones estratégicas (Cinquini & Tenucci, 2007). Al mismo tiempo, Mike y Yi (2009) describen que la contabilidad de gestión estratégica puede ayudar a que la contabilidad de gestión se aleje de las simples preocupaciones monetarias y centre sus esfuerzos en los asuntos multidimensionales de los negocios.

Por otra parte, Brewer et al. (2010) refieren que la estrategia es el plan de acción, la propuesta de valor al cliente que una empresa diseña para demostrarle a su mercado que es diferente de sus competidores. Al respecto, Mia y Clark (1999) descubrieron que los directivos de las empresas que constituyeron su objeto de estudio utilizaban ampliamente la información proveniente de la contabilidad de gestión en entornos competitivos, lo que les permitía posicionarse en relación a su competencia, adaptarse a los requerimientos del mercado mediante la evaluación de los atributos del producto, el precio y los costos de los productos sustitutivos. Esto significaría que, en entornos de gran incertidumbre la evaluación continua de la gestión estratégica proveniente de la información contable será fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

En este sentido, surge la interrogante ¿es la información contable parte de la gestión estratégica o sólo suministra información relevante para el desarrollo estratégico? Ante el entorno competitivo actual, las empresas requieren de una gestión contable que les permita conseguir sus objetivos a largo plazo. El propósito de este artículo es realizar una aproximación teórica a los postulados de la contabilidad de gestión estratégica, y en el resultado de una investigación bibliográfica, que en virtud de propiciar el debate sobre el tema y la profundización en la investigación en torno a la contabilidad de gestión estratégica.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Conceptos principales

1.1. La Contabilidad de Gestión

La contabilidad de gestión tiene como propósito identificar, recopilar, medir y comunicar información útil para que la gerencia pueda planificar, controlar y tomar decisiones, sin embargo, hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno dinámico, incierto, de constantes cambios, complejo y de competencia global, lo que les obliga a diseñar estrategias que le permitan permanecer en el mercado. Dicho entorno exige de la contabilidad de gestión prácticas innovadoras y pertinentes que proporcione datos relevantes para tomar decisiones estratégicas (Hansen & Mowen, 2007; Hoque, 2003).

Por otro lado, para Langfield-Smith (2008), exponen que se requiere adoptar una orientación estratégica para la generación, interpretación y análisis de la información suministrada por la contabilidad de gestión y la competencia. Para ello, Lord (1996) establece la necesidad de recopilar información sobre la competencia, explotar las oportunidades de reducción de costos, alinear (adaptar) el énfasis contable a la posición estratégica.

1.2 La contabilidad de gestión estratégica

La contabilidad de gestión estratégica para Tayles (2011) es un enfoque que se sitúa en la interfaz entre la gestión estratégica y la contabilidad, Juras (2014) agrega que debe abordar elementos del entorno competitivo. Aunque existe una falta de consenso entre los autores sobre la definición de la contabilidad de gestión estratégica, de manera general se acepta que la primera mención del término la realizó Kenneth Simmonds en su obra *Strategic management accounting* (1981). En la Tabla 1, se observó las variaciones en la definición expuesta por los autores principales de la contabilidad de gestión estratégica:

Por ello, la necesidad de las organizaciones de adoptar estrategias orientadas al cliente en la búsqueda de ventajas competitivas se convierte en el principal desafío que enfrenta la contabilidad de gestión para directivos, asesores e investigadores, en la oportunidad de alinear los planes de acción y las disciplinas funcionales para apoyar a la estrategia empresarial en otras palabras, la alineación estratégica organizacional soportada en la contabilidad de gestión, como una nueva dimensión que ahora involucra el desarrollo estratégico.

Como consecuencia, surge la contabilidad de gestión estratégica, cuyas técnicas consideran información externa que permite hacerle frente a la incertidumbre del entorno y apoyar la toma de decisiones estratégicas (Cinquini & Tenucci, 2007). Al mismo tiempo, Mike y Yi (2009) describen que la contabilidad de gestión estratégica puede ayudar a que la contabilidad de gestión se aleje de las simples preocupaciones monetarias y centre sus esfuerzos en los asuntos multidimensionales de los negocios.

Por otra parte, Brewer et al. (2010) refieren que la estrategia es el plan de acción, la propuesta de valor al cliente que una empresa diseña para demostrarle a su mercado que es diferente de sus competidores. Al respecto, Mia y Clark (1999) descubrieron que los directivos de las empresas que constituyeron su objeto de estudio utilizaban ampliamente la información proveniente de la contabilidad de gestión en entornos competitivos, lo que les permitía posicionarse en relación a su competencia, adaptarse a los requerimientos del mercado mediante la evaluación de los atributos del producto, el precio y los costos de los productos sustitutivos. Esto significaría que, en entornos de gran incertidumbre la evaluación continua de la gestión estratégica proveniente de la información contable será fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Pero, surge la interrogante ¿es la información contable parte de la gestión estratégica o sólo suministra información relevante para el desarrollo estratégico? Ante el entorno competitivo actual, las empresas requieren de una gestión contable que les permita conseguir sus objetivos a largo plazo, es por esta razón que el propósito de este artículo es realizar una aproximación teórica a los postulados de los autores en materia de contabilidad de gestión estratégica, como resultado de una investigación bibliográfica, en virtud de propiciar el debate sobre el tema y la profundización en la investigación en torno a la contabilidad de gestión estratégica.

Tabla 1
Definiciones de la contabilidad de gestión estratégica

Simmonds, (1981, p.26)	El suministro y análisis de datos de contabilidad de gestión sobre una empresa y su competencia para su uso en el desarrollo y seguimiento de la estrategia empresarial, en particular relacionando niveles y tendencias de costes y precios reales, volumen, cuota de mercado, flujo de caja y proporción demandada de los recursos totales de una empresa.
Bromwich (1990, p.28)	Suministra y analiza la información financiera sobre los mercados de productos de la empresa, los costos y estructura de costos de la empresa y sus competidores, así como el seguimiento de las estrategias de la empresa y de sus competidores en esos mercados durante varios períodos.
Dixon y Smith (1993, p.605)	El suministro y análisis de información relativa a las actividades internas de una empresa, las de sus competidores, las tendencias actuales y futuras del mercado, con el fin de contribuir al proceso de evaluación de la estrategia.
Roslender y Hart (2003, p.255)	La contabilidad de gestión estratégica se identifica como un enfoque genérico para contabilizar el posicionamiento estratégico, definido por un intento de integrar los conocimientos de la contabilidad de gestión y la gestión de marketing en un marco de gestión estratégica.
Ma y Tayles (2009, p.474)	Representa el cuerpo de la contabilidad de gestión que se ocupa de la información orientada estratégicamente para la toma de decisiones y el control.
Cescon et al. (2019, p. 606)	La contabilidad de gestión estratégica como tipo de sistema organizacional, proporciona información que ayuda a los procesos de toma de decisiones estratégicas.

1.3 La gestión estratégica de los costos

Para Shank (1989), describe la gestión estratégica de los costos como una combinación de elementos de análisis financiero (análisis del valor, análisis del posicionamiento estratégico) con el análisis de los costos, refiriendo el uso de los directivos de la información sobre los costos dirigida a las etapas del ciclo de gestión estratégica. En tal sentido, para Lord (1996), Dixon y Smith (1993) la gestión estratégica de costos es similar a la contabilidad de gestión estratégica. En la investigación realizada por Shank y Govindarajan (1992), los autores ilustraron cómo el análisis de la cadena de valor bajo la perspectiva de los costos estratégicos daría como resultado decisiones diferentes a si se analiza bajo la perspectiva de gestión tradicional, realizando aportes significativos al tratamiento de la cadena de valor de las organizaciones.

2. Etapas para el desarrollo de la gestión estratégica contable

La doctrina sobre esta materia ha referido diferentes etapas para la contabilidad de gestión estratégica, anclados a la diversidad de definiciones que esta unidad de análisis ha experimentado. En el caso de Dixon y Smith (1993)

establecieron cuatro etapas: 1. Identificar la unidad estratégica de negocio, 2. Realizar el análisis estratégico de los costos, 3. Analizar estratégicamente del mercado y 4. Evaluar la estrategia (concreta). Por el contrario, Lord (1996) adecúa el proceso en seis etapas: 1. Recopilar información sobre la competencia, 2. Explotar las oportunidades de reducción de costos, 3. Adecuar (alinear) el énfasis contable a la posición estratégica, 4. Recopilar información sobre la competencia, 5. Analizar la posición estratégica, 6. Analizar la estrategia.

De igual manera, Brouthers y Roozen (1999) esquematizan el proceso de gestión estratégica en relación con la implementación de cualquiera de las técnicas, en tres etapas: 1. Supervisión, 2. Toma de decisiones y planificación, 3. Control. En consecuencia, Hoffjan y Wömpener (2006) afirman que se debe debatir la contabilidad de gestión estratégica en concordancia con una amplia comprensión de los procesos estratégicos de la organización.

3. Facetas de integración de la contabilidad de gestión estratégica en la geStión estratégica de la organización.

Al tratarse de un enfoque prospectivo y competitivo, la contabilidad de gestión estratégica necesitará servirse de información financiera y no financiera que permita orientar el desarrollo estratégico de la organización. En tal sentido, Alamri (2019) identifica cinco facetas para integrar la gestión estratégica contable con la gestión estratégica de los procesos, a saber:

a. Existencia de canales de asesoramiento formales e informales que utilicen información contable de la gestión, como insumo fundamental en la gestión estratégica de los procesos. Según el autor, la designación de contadores de gestión estratégica en puestos de alta dirección y su consideración como socios estratégicos en el equipo directivo son los principales indicadores de esta faceta.

b. La disponibilidad de una unidad especializada de contabilidad de gestión en la estructura de la organización (dotada de capacidades, conocimientos y experiencia) que debe trabajar de forma integrada con otras unidades organizativas para lograr un alto grado de sinergia (Otley, 2016).

c. La adopción y uso de técnicas de contabilidad de gestión externas orientadas al mercado con un enfoque estratégico para tomar mejores decisiones estratégicas.

d. La disponibilidad de sistemas de información contable de gestión basada en tecnologías para proporcionar insumos para la toma de decisiones estratégicas y control estratégico.

e. Apoyo y estímulo adecuados de la alta dirección para implementar y dar seguimiento a la contabilidad de gestión estratégica.

Según Alamri (2019), cada una de las facetas está relacionada con variables del contexto organizacional (estructura, recursos, sistemas de información y clima) que al integrarse con la contabilidad de gestión estratégica desempeñan un papel esencial en la mejora de la gestión estratégica operacional. Dicho despliegue prevé un impacto significativo en las medidas de rendimiento financiero y no financiero de la entidad.

METODOLOGÍA

La investigación contempló una exhaustiva revisión bibliográfica de publicaciones académicas disponible en las diferentes bases de datos multidisciplinares de libre acceso desde Venezuela, tales como Dialnet, Scielo, Latindex y Scopus, orientada hacia el área de contaduría y gestión, seleccionando exclusivamente, aquellos que caracterizaran la contabilidad de gestión estratégica. Por otro lado, también se realizó una selección de artículos a partir de las citas de terceros, que generó nueva búsqueda y por supuesto, el reconocimiento de los aportes de los autores. Seguidamente, la información se organizó en una matriz de doble entrada que permitió visualizar los postulados de los diferentes autores. El análisis se realizó mediante la técnica de triangulación.

Los resultados implican un desafío en materia de gestión estratégica contable, puesto que se encontraron discrepancias en los postulados de los autores, en consecuencia, el cuerpo del artículo se estructuró en tres secciones, el estudio de la relación entre la contabilidad de gestión, la contabilidad de gestión estratégica y la gestión estratégica de los costos, la disertación de los enfoques de la contabilidad de gestión estratégica, y por último, una mirada al horizonte estratégico contable.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Contabilidad de gestión, contabilidad de gestión estratégica y gestión estratégica de los costos.

La discrepancia de criterio en las definiciones de la contabilidad de gestión estratégica, trajo consigo diferencias en la concepción de la contabilidad de gestión, la gestión estratégica de los costos y su relación con la contabilidad de gestión estratégica. Es por ello que, en la Tabla 2, se presentan en primera instancia

los puntos de encuentro y diferencias que se suscitan entre la contabilidad de gestión y la contabilidad de gestión estratégica, a partir de los enunciados de los autores abordados en la fundamentación teórica.

Tabla 2.
Relación entre la contabilidad de gestión y la contabilidad de gestión estratégica

	<i>Contabilidad de gestión</i>	<i>Contabilidad de gestión estratégica</i>
Puntos de encuentro	Análisis que permite identificar, recopilar, medir y comunicar información financiera y no financiera, útil para planificar, controlar y tomar decisiones.	
Diferencias	Suministra información relevante para que la gerencia tome decisiones. Considera sólo la entidad que se analiza, es introspectiva, basada en actividades existentes e información histórica, con orientación en los datos, programada, reactiva, basada en sistemas existentes y sustentada en las convenciones (Wilson y Chúa, 1993).	Participa en la toma de decisiones estratégicas de la gerencia (bien como asesor o bien como actor principal). Es relativa (analiza la entidad en relación a su competencia y el mercado), prospectiva, mira hacia afuera, es competitiva, proactiva, basada en posibilidades, orientada a la información, no se limita por los existentes ni convenciones. (Wilson y Chúa, 1993).

Si bien es cierto que la contabilidad de gestión y la contabilidad de gestión estratégica responden a un análisis que incluye elementos financieros y no financieros de la organización, con el propósito de proporcionar información útil para la toma de decisiones basada en los rendimientos de la misma, se presentan discrepancias importantes en su caracterización que obedecen a los modelos de rendimiento organizacional, tradicional (táctico) y a los contemporáneos (estratégicos, equilibrados y multidimensionales), respectivamente.

La contabilidad de gestión estratégica recalca la importancia de la información suministrada por la contabilidad para el desarrollo de la estrategia empresarial, su aplicación y los procesos de cambio, así como, la medición del rendimiento organizacional con sistemas dinámicos y multidimensionales. En concordancia con lo anterior, se puede inferir que la contabilidad de gestión estratégica vincula la información contable con la gestión estratégica y el posicionamiento estratégico de una empresa, siendo pertinente la transición de indicadores tácticos a indicadores estratégicos.

Ahora bien, la frontera entre la contabilidad de gestión estratégica y la gestión estratégica de los costos parece ser menos precisa, entendiendo que el estudio de los costos representa un eje fundamental en el ejercicio profesional del contador y en gran medida tiene un impacto importante en la relación de una

entidad con el mercado, sus clientes y competencia. En la Tabla 3, se presentan las perspectivas de los autores al respecto.

Tabla 3
La contabilidad de gestión estratégica y la gestión estratégica de los costos

Perspectiva	Exponentes
La contabilidad de gestión estratégica y la gestión estratégica de los costos son similares.	Shank (1989) Lord (1996) Dixon y Smith (1993) Shank y Govindarajan (1992)
La gestión estratégica de los costos es una parte de la contabilidad de gestión estratégica.	Roslender y Hart (2002) Cinquini y Tenucci (2010) Phornlaphatrachakorn (2019, 2018)

Los autores que defienden la primera perspectiva, asumen que el objeto de estudio de la contabilidad de gestión estratégica y la gestión estratégica de los costos es similar, atendiendo a las herramientas y técnicas utilizadas, en consecuencia, se observa que Shank y Govindarajan (1992) ante el resultado de sus estudios hacen énfasis al tratamiento de la cadena de valor empleando la gestión estratégica de los costos para alcanzar resultados favorables en las organizaciones. Sin embargo, la segunda perspectiva contempla que la gestión estratégica de los costos es sólo un elemento de la contabilidad de gestión estratégica, es por ello que, Phornlaphatrachakorn (2019, 2018) relaciona la gestión estratégica de los costos con la perspectiva organizacional (visión, política y liderazgo).

Ciertamente, los costos representan un eje importante en la gestión estratégica empresarial, sin embargo, no constituyen el único elemento de estudio de la contabilidad de gestión estratégica. Al contrastar las Tablas 2 y 3, el enfoque de la contabilidad de gestión estratégica es multidimensional, en tal sentido, responde a una perspectiva mucho más amplia que solo los costos. Un ejemplo de ello es el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992) que analiza las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

2. Enfoques de la contabilidad de gestión estratégica

A partir de las definiciones expuestas en el marco teórico, se evidencian dos enfoques generales que agrupan los postulados de los autores; aquellos que conciben la contabilidad para la gestión estratégica y aquellos que entienden la información contable como apoyo a la función estratégica o incluso que utiliza técnicas de análisis con una perspectiva estratégica. En la Tabla 4, se presentan

los enfoques con sus principales exponentes y las implicaciones en el ejercicio del contador de gestión estratégica.

Tabla 4
Enfoques de la contabilidad de gestión estratégica

Enfoque	Principales Exponentes	Premisa	Implicaciones
Contabilidad para la gestión estratégica	Simmonds, (1981) Bromwich (1990) Dixon y Smith (1993) Roslender y Hart (2003) Wilson y Chúa (1993)	La contabilidad de gestión estratégica desempeña un papel protagónico en el desarrollo estratégico empresarial.	El contador de gestión estratégica se considera un actor activo en proporcionar información y tomar decisiones estratégicas (Pires et al.2024). Debe asumir una orientación empresarial y un papel proactivo como socio estratégico empresarial (Alamri, 2019). En consecuencia, proporciona información estratégica, ayuda a otros actores organizacionales en su gestión estratégica y es miembro del equipo de toma de decisiones estratégica.
Contabilidad información contable como insumo para la función estratégica	IFAC (1998) Ma y Tayles (2009) Cescon et al. (2019)	Comprende las prácticas de la contabilidad de gestión para proporcionar información útil a la toma de decisiones estratégicas.	Dichas prácticas se caracterizan por una orientación medioambiental y externa o con orientación a largo plazo. Además, presentan un análisis multidimensional (proveedor, cliente, producto), considerando tipologías de medición financieras y no financieras. (Pires et al.2024).

Al analizar la Tabla 4, se hace imprescindible destacar que en ambos casos el análisis de la contabilidad de gestión estratégica obedece a entender la organización como un sistema abierto, donde se deben considerar elementos externos y a largo plazo. En el primer enfoque, el contador de gestión estratégica desempeña un papel crucial en el desarrollo estratégico de la organización, como asesor estratégico involucrado en la toma de decisiones, requiriendo que sea capaz de comprender la complejidad de los vínculos e interrelaciones organizacionales, así como, el análisis del contexto en el que se desenvuelve la empresa.

En el segundo enfoque, las prácticas contables empleadas proporcionarán información útil para la toma de decisiones estratégicas, sin estar involucrado en

el desarrollo estratégico empresarial, destacándose la importancia de las técnicas empleadas para la medición de los rendimientos financieros y no financieros suministrados a la gerencia. En este caso, el ejercicio contable estratégico se encuentra enmarcado como una función de la contabilidad de gestión.

En consecuencia, el enfoque que se adopte tendrá relevancia significativa en el aporte que la contabilidad realiza a la gestión estratégica, o bien siendo parte de ella, o solo refiriendo información útil para el desarrollo estratégico. Es por ello que se presenta la discrepancia entre las etapas para el desarrollo de la gestión estratégica contable propuesta por los autores (Dixon & Smith 1993, Lord 1996, Brouthers & Roozen 1999, Hoffjan & Wömpener 2006), que se desprende de la percepción que tienen del proceso estratégico y que, en la práctica, debe estar personalizado a las herramientas y técnicas que cada organización implemente para que la contabilidad de gestión estratégica sea pertinente a la realidad que está estudiando.

En concordancia con lo anterior y de acuerdo con los enunciados de Simmonds (1981) y Bromwich (1990) se enfatiza que los elementos de la contabilidad de gestión estratégica que sirven de soporte a las etapas del desarrollo estratégico contable tienen perspectiva largo plazo y predomina un análisis orientado al exterior (mercado: competencia y cliente). Por consiguiente, dichos elementos son; i. la información sobre el mercado y la competencia que incluye todo lo referente a competidores, mercados, cuota de participación; ii. La información sobre los clientes, necesidades y preferencias; iii. La información organizacional, los productos (o servicios) que ofrece la empresa y sus principios organizacionales.

En este sentido, conocer el mercado (comportamiento, expectativas, tendencias, cuota de participación) y las estrategias que implementa la competencia servirá para contextualizar el desarrollo de estrategias diferenciadoras y consistentes con la realidad e incluso anticiparse a los cambios, que en esencia es parte del objetivo principal de la estrategia. Además, conocer al cliente, cuáles son sus gustos, necesidades, qué tanto está dispuesto a pagar por el producto o servicio, cómo entiende el cliente el concepto de calidad, permitirá diseñar estrategias con una propuesta de valor al cliente para atraerlo y retenerlo.

Por otro lado, conocer la información organizacional, el producto o servicio que ofrece la empresa, entender la cadena de valor del mismo, los procesos, permitirá diseñar estrategias para gestionar las operaciones de cara a los principios organizacionales, bien para optimizar los costos o bien para la diferenciación en los atributos que el cliente percibe como importantes, teniendo como propósito

el incremento de los beneficios financieros. En consecuencia, conocer el mercado, el cliente, y la empresa, permitirán que el contador suministre información útil y/o desarrolle estrategias pertinentes para el crecimiento económico de la organización.

3. Una mirada al horizonte estratégico contable

Indistintamente del enfoque que se adopte, las facetas de la contabilidad de gestión estratégica le permiten integrarse con la gestión estratégica empresarial ya que proporciona conocimiento sobre cómo una empresa tiene que ser mejor que sus competidores para tener ventaja competitiva, la cual, según Porter (1996) se consigue a través del liderazgo en costos, la diferenciación en los productos o el enfoque. En este sentido, según Porter (como se cita en Axon Logística, 2012) la estrategia debe encontrar una forma diferente de competir permitiendo a la organización incrementar su rentabilidad.

Tabla 5
Horizonte estratégico según los autores

	Simmonds (1981, 1982, 1986)	Bromwich (1990)
Objeto de estudio	Orienta su análisis al estudio de los competidores.	Orienta su análisis al estudio del mercado, costos, competidores y estrategias durante varios períodos.
Relación con Porter (1996)	Apuntando a la gestión de costos bajos para respaldar la estrategia competitiva de liderazgo en costos de Porter.	Apunta a los atributos del producto para respaldar la estrategia competitiva de diferenciación en los productos de Porter.
Diseño estratégico.	Incorpora el aprendizaje sobre la información de los competidores en la búsqueda estratégica de la empresa.	Incorpora el análisis de la información sobre el mercado de productos de la empresa y sus competidores, los costos de todos los actores y el seguimiento a la estrategia de la competencia en el mercado durante varios períodos.
Aporte	Destacó el potencial de la contabilidad de gestión estratégica para ayudar a la organización a mantener su competitividad, a la vez que defendió la necesidad de que la contabilidad proporcione información financiera que represente la posición competitiva de la organización.	Sustenta sus postulados en el beneficio que los atributos del producto ofrecen a los clientes y cómo los mismos contribuyen a crear y mantener la ventaja competitiva. (Juras 2014)
Crítica	Realizó críticas al análisis de la relación costo-volumen-beneficio, puesto que no se adecua al propósito estratégico, se requiere de un enfoque externo para ayudar a formular y monitorear la estrategia de la organización.	Rechazó el cálculo de costos por actividades (de Simmonds) porque sólo incorpora al costo del producto los costos de las actividades que se consumen.

Para Simmonds (1981, 1982, 1986), la contabilidad de gestión estratégica se utiliza para identificar los enfoques que aportan valor potencial a la contabilidad de gestión, orientando su análisis al estudio de los competidores, como la evaluación del presupuesto de los competidores, seguimiento al posicionamiento de los competidores en el mercado y la determinación de precios estratégicos; con el propósito de desarrollar y monitorear la implementación estratégica. Además, Simmonds (1981) sugiere que la contabilidad de gestión estratégica es más eficaz en términos de uso del tiempo en la recopilación de información, estimación del presupuesto, volumen y precios relacionados con la competencia y medición de la posición estratégica de la empresa como base para formar una estrategia de negocios.

Por otro lado, Bromwich (1990) centra sus análisis en el costo de los atributos y el ciclo de vida del producto. Bhimani (2006) influenciado por el enfoque de Bromwich (1990), establece la necesidad de que el contador y los directivos vean el presupuesto interno, pero también deben ser capaces de analizar la empresa de la competencia con su estructura de presupuesto y la demanda de los clientes, no sólo en el día a día sino también en la toma de decisiones a largo plazo, anticipando a los competidores y clientes potenciales. En el caso de Roslender y Hart (2010) consideran necesario ampliar el espectro de conocimientos contables e incluir mercadeo y estrategias, para proporcionar información que permita dar seguimiento a la estrategia de mercadeo seleccionada en la determinación de la ventaja competitiva.

La oportunidad de interacción entre las unidades de análisis descritas por los autores antes mencionados, constituyen un avance importante en las facetas del ejercicio profesional del contador en materia de gestión estratégica, detalladas por Alamri (2019), ya que permite incorporar al análisis de las medidas de rendimiento, el estudio del mercado, competidores, clientes para contribuir en la determinación de la ventaja competitiva, integrando la contabilidad de gestión estratégica con la gestión estratégica empresarial alineados con la perspectiva organizacional con un enfoque prospectivo y de largo plazo.

La importancia del desarrollo estratégico contable radica en su vínculo con los atributos de control organizacional y las prioridades estratégicas en la determinación del sistema de control de gestión de la entidad. Bien sea que el contador ejerza como asesor estratégico o suministre información útil para la toma de decisiones estratégicas, la información suministrada por la contabilidad

de gestión estratégica es fundamental para la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones, que se enfrentan a entornos cada vez más competitivos.

REFLEXIONES FINALES

Ante un entorno empresarial incierto y competitivo, diseñar estrategias consistentes para que una organización pueda perdurar en el tiempo es cada vez más necesario, y la función del contador es vital.

La contabilidad de gestión ha sido útil para la toma de decisiones informadas, sin embargo, no siempre responde a la velocidad de los cambios en el entorno, es por ello que, Simmonds, en 1981, fue el primero en hablar sobre la contabilidad de gestión estratégica, la cual vincula la información contable con la gestión estratégica y el posicionamiento estratégico de una empresa, cuyas técnicas consideran información externa que permite hacerle frente a la incertidumbre del entorno y apoyar la toma de decisiones estratégicas, recalcando la importancia de la información suministrada por la contabilidad para el desarrollo de la estrategia empresarial, su aplicación y los procesos de cambio, así como la medición del rendimiento organizacional con sistemas dinámicos y multidimensionales, siendo pertinente la transición de indicadores tácticos a indicadores estratégicos.

El horizonte estratégico contable permite considerar que la evaluación continua de la gestión estratégica proveniente de la información contable será fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Agregando valor al desarrollo estratégico a través de la adecuación y pertinencia de la información suministrada para la toma de decisiones de la gestión empresarial, con una perspectiva largo plazo, se adapta a los elementos del mercado, del cliente y a los principios organizacionales, con el objetivo de incrementar los beneficios de la entidad.

REFERENCIAS

Alamri, A. (2019). Association between strategic management accounting facets and organizational performance. *Baltic Journal of Management*, 14 (2), 212–234.

Axon Logística. (2012, 19 de agosto). *QUE ES ESTRATEGIA ENTREVISTA MICHAEL PORTER*. [Video]. Youtube.

- Bhimani, A. (Ed.). (2006). *Contemporary Issues in Management Accounting*. Oxford University Press Inc.
- Brouthers, K. & Roozen, F. (1999). Is it time to start thinking about strategic accounting?. *Long Range Planning*, 32 (3) 311-322.
- Bromwich, M. (1990). The case for Strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organization, and Society*, 15 (1-2), 27-46.
- Bromwich, M. & Bhimani, A. (1989). *Management Accounting: Evolution not Revolution*. Chartered Institute of Management Accountants.
- Cescon, F., Costantini, A. & Grassetti, L. (2018). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, 23, 605-636.
- Cinquini, L. & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6 (2), 228-259.
- Cinquini, L. & Tenucci, A. (2007). Is the adoption of strategic management accounting techniques really 'strategy driven'? *Evidence from a survey*. (No. 11819). Munich Personal RePEc Archive, MPRA.
- Cooper, R. (1996). Costing Techniques to Support Corporate Strategy: Evidence from Japan. *Management Accounting Research*, 7 (2), 219-246.
- Dixon, R. & Smith, D. (1993). Strategic management accounting. *Omega*, 21 (6), 605-618.
- Garrison, R., Noreen, E. & Brewer, P. (2010). *Introduction to Managerial Accounting*. (13ra ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Govindarajan, V. & Shank, J. (1992). Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 4, 179-197.
- Hansen, D. & Mowen, M. (2007). *Managerial Accounting*. (8va ed.). Thomson South-Western.

- Hoque, Z. (2003). *Strategic management accounting: Concepts, Processes and Issues*. Spiro business guides.
- Hiromoto, T. (1991). Restoring the Relevance of Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, (3), 1-15.
- Hiromoto, T. (1988). Another Hidden Edge-Japanese Management Accounting. *Harvard Business Review*, 22-26.
- Hoffjan, A. & Wömpener, A. (2006). Comparative analysis of strategic management accounting in German- and English-language general management accounting textbooks. *Schmalenbach Business Review*, 58 (3), 234-258.
- International Federation of Accountants. Financial and Management Accounting Committee. (1998). *International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts*. The Federation.
- Juras, A. (2014). Strategic Management Accounting – What Is the Current State of the Concept?. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 17 (2), 76-83.
- Kaplan, R. (1984). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 59 (3), 390-418.
<http://coin.wne.uw.edu.pl/~pmodzelewski/The%20Evolution%20of%20Management%20Accounting.pdf>
- Kaplan, R. & Johnson, T. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 83 (7-8).
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 (2), 204-208.
- Lord, B. (1996). Strategic management accounting: The emperor's new clothes?. *Management Accounting Research*, 7 (3), 347-366.

- Ma, Y. & Tayles, M. (2009). On the emergence of strategic management accounting: An institutional perspective. *Accounting and Business Research*, 39 (5), 473-495.
- Mia, L. & Clarke, B. (1999). Market Competition, Management Systems and Business Unit Performance. *Management Accounting Research*, 10 (2), 137-158.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Phornlaphatrachakorn, K. (2019). Effects of transformational leadership, organisational learning and technological innovation on strategic management accounting in Thailand's financial institutions. *Asian Journal of Business and Accounting*, 12 (1), 165-188.
- Phornlaphatrachakorn, K. (2018). Strategic cost management and firm profitability: An empirical investigation of instant foods and convenience foods businesses in Thailand. *International Journal of Business*, 23 (4), 358-371.
- Pires, R., Alves, M. & Rodrigues, L. (2024). Cuarenta años de publicaciones en contabilidad de gestión estratégica: Explorando la estructura conceptual a través del análisis de co-palabras. *Revista de Contabilidad*, 27 (2), 288-306.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Roslender, R. & Hart, S. (2010). *Strategic management accounting: Lots in a name?* (No 1005). Accountancy Research Group, Heriot Watt University.
- Roslender, R. & Hart, S. (2003). In search of strategic management accounting: Theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, 14 (3), 255-279.
- Roslender, R. & Hart, S. (2002). Integrating management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage: The case for strategic management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (2), 255-277.
- Shank, J. (1989). Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles?. *Journal of Management Accounting Research*, 1, 47-65.

Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, 59 (4), 26-30.

Simmonds, K. (1982). Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. *Accounting and Business Research*, 12 (47), 206-214.

Simmonds, K. (1986). The Accounting Assessment of Competitive Position. *European Journal of Marketing*, 20 (1), 16-31.

Tayles, M. (2011). Strategic management accounting. En M. Abdel (Ed.). *Review of Management Accounting Research* (pp.22-52). Palgrave Macmillan Books.

Wilson, R. & Chua, W. (1993). *Managerial accounting: Method and Meaning*. (2da ed.). Chapman & Hall series in accounting and finance.

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Inteligencia Emocional y Liderazgo en Gerentes del Sector Hotelero de Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela

Emotional Intelligence and Leadership in Managers of the Hotel Sector of Maracaibo, Zulia State, Venezuela

Hernán Andrés Méndez-Molero
Valeria Alejandra Soto-González
Ma. Alexandra Alizo-Valero

Universidad Rafael Urdeneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0006-4019>

Universidad Rafael Urdeneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4355-3497>

Universidad Rafael Urdeneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4036-7226>

Fecha de aceptación: 01-20-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

Como citar: Méndez-Molero, H., Soto-González, V. y Alizo-Valero, Ma (2025). Inteligencia Emocional y Liderazgo en Gerentes del Sector Hotelero de Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela. Dinamismo gerencial 1 (1), 34-54

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail:

Resumen

El presente artículo tuvo como finalidad analizar la inteligencia emocional y el liderazgo en gerentes del sector hotelero de la ciudad de Maracaibo, ubicada en el estado Zulia de Venezuela. La investigación fue de tipo descriptivo, de campo, diseño no experimental, transeccional; sustentada en autores como Goleman (2007), Bolman y Terrence (2021), entre otros.

Para el estudio se seleccionó a todos los gerentes de las unidades hoteleras que tienen departamento de marketing. Para obtener información sobre las variables, se consideró pertinente utilizar una encuesta con opciones de respuesta tipo escala de Likert, la cual estaba compuesta por cincuenta y cuatro (54) ítems, obteniendo como resultado que la correlación entre las variables inteligencia emocional y liderazgo es positiva y significativa, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,401.

Esto significa que existe una relación entre estas dos variables, y que la inteligencia emocional puede predecir el estilo de liderazgo en este sector.

Palabras clave

Inteligencia emocional, liderazgo, gerentes, sector hotelero

Abstract

The purpose of this article was to analyze emotional intelligence and leadership in managers of the hotel sector in the city of Maracaibo, located in the Zulia state of Venezuela. The research was developed under a descriptive, field-based, non-experimental, cross-sectional design; supported by authors such as Goleman (2007), Bolman and Terrence, (2021), among others.

For the study, all the managers of the hotel units that have a marketing department were selected. To obtain information on the variables, it was considered relevant to use a survey with Likert scale response options which was composed of fifty-four (54) items, resulting in the evaluation between the emotional intelligence and leadership variables being positive and significant, with a Pearson correlation coefficient of 0.401.

This means that there is a relationship between these two variables, and that emotional intelligence can predict the leadership style in this sector.

Keywords

Emotional Intelligence, Leadership, Managers, Hotel Sector

INTRODUCCIÓN

En el panorama actual, la inteligencia emocional (IE) se ha convertido en un tema crucial para las organizaciones, ocupando un lugar central en la formación de sus equipos de trabajo. De acuerdo a Castillo (2023), diversos estudios como los realizados por Ciarrochi et al. (2000), López et al. (2004), Brackett et al. (2010), entre otros; avalan su importancia, destacando que la IE no solo permite reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas, sino que también se traduce en tres capacidades fundamentales: aprender, comprender y resolver problemas con entusiasmo y compromiso.

Por esta razón, las organizaciones modernas demandan profesionales con un alto potencial de autocontrol, competencias personales y técnicas, conocimientos, destrezas y habilidades adaptadas a una realidad socioeconómica y cultural en constante cambio. Goleman (2007), define la IE como la habilidad de manejar las emociones de forma efectiva, posibilitando el trabajo en equipo y la búsqueda de metas comunes.

Sin embargo, no siempre se observa en los individuos la capacidad de ejercer un liderazgo efectivo, gestionar el consenso ante diferentes puntos de vista o comunicarse de forma clara y controlada. Estas deficiencias se originan en la falta de mecanismos para controlar la vida personal y profesional, así como en la ausencia de límites conductuales, representando un desafío para las empresas que buscan aumentar la productividad y el éxito. El estudio Emotional Intelligence del Instituto de Investigación de Capgemini (Capgemini Research Institute, 2019) confirma que una plantilla con alta IE puede aumentar la productividad hasta en un 20%. La plataforma LinkedIn también destaca las habilidades emocionales, como una de las cinco tendencias en “soft skills” o, lo que es lo mismo, cualidades personales requeridas para triunfar, prosperar y ser victorioso laboralmente, según las tendencias actuales del contexto digital y multicultural. Integrar esta perspectiva impulsa la resiliencia organizacional.

Por lo tanto, las empresas deben buscar al mejor talento disponible en el mercado, no solo en cuanto a capacidades intelectuales, sino también en cuanto a habilidades de liderazgo empresarial. El liderazgo impulsa la productividad organizacional mediante la dirección efectiva del personal y sus actividades. Bolman y Terrence (2021), definen el liderazgo como un comportamiento motivado hacia el logro, gracias a la comprensión de una visión compartida por el líder. Esta visión requiere desarrollar vínculos estrechos con los subordinados, comprender

al individuo en el ámbito organizacional, fomentar la integración de los equipos, motivar al personal y fortalecer su eficiencia.

No obstante, la realidad actual es que la falta de liderazgo es uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas. El Foro Económico Mundial ha identificado a esta problemática como uno de los principales obstáculos que limitan el crecimiento, permanencia, desarrollo y el éxito dentro de las organizaciones, no sólo en los países emergentes, sino también en los desarrollados. Aon Hewitt, en su Encuesta del Talento (2023), indica que solo el 12% de los encuestados consideran a sus líderes eficaces en el cumplimiento de los objetivos de negocio y solo un 7% en la retención del talento.

Ante esta realidad, las claves del éxito de una empresa se encuentran en la capacidad de colaboración de sus equipos combinada con el talento de un buen líder: empático, comprometido, capaz de crear un ambiente de confianza, ser ejemplo y fomentar la autonomía en sus equipos. Los gerentes, por ejemplo, no solo requieren conocimientos técnicos, sino también habilidades para manejar el estrés, la motivación, la gestión del cambio, la delegación y la interacción personal. En muchos casos, supervisan un equipo pequeño o colaboradores independientes, trabajan con distintos canales, proyectos y conjuntos de habilidades, sin perder el equilibrio entre los objetivos comerciales.

En Venezuela, a pesar de las dificultades económicas, las empresas hoteleras, específicamente en la ciudad de Maracaibo, reconocen la importancia de contar con líderes con alta IE en puestos gerenciales. Alberto Vieira, presidente de la Federación de Hoteles de Venezuela (FENAHOVEN), señala que el sector hotelero nacional ha experimentado un repunte en su ocupación. Este leve aumento en la ocupación hotelera demuestra la necesidad de líderes que fomenten el compromiso y diseñen planes de comercialización exitosos para el negocio del turismo. Ante este panorama, la convergencia entre un liderazgo eficiente y las habilidades emocionales, se erige como un elemento indispensable para alcanzar el éxito en este sector tan competitivo y exigente.

En este contexto, las ideas de Bolman y Deal (2021) cobran especial relevancia. Estos autores sostienen que las características de liderazgo e inteligencia emocional son pilares fundamentales para el éxito en cualquier organización, incluyendo la industria hotelera. Los gerentes de hoteles que ostentan estas cualidades, son capaces de motivar e inspirar a su equipo, impulsando un alto rendimiento y un ambiente de trabajo positivo y productivo. Su liderazgo visionario y capacidad para conectar con las emociones de sus empleados genera un clima de confianza

y compromiso, donde cada miembro del equipo se siente valorado y motivado para dar lo mejor de sí.

Por lo tanto, la inteligencia emocional juega un papel fundamental en este liderazgo. Los gerentes de hoteles exitosos son expertos en manejar sus emociones y las de los demás, creando un ambiente de trabajo donde la colaboración, la comunicación y el respeto son valores fundamentales. Esto se traduce en una mayor satisfacción del personal, una mejor atención al cliente y una mayor productividad, todos ellos aspectos esenciales para la recuperación del sector hotelero venezolano y, en particular, para el crecimiento del sector en la ciudad de Maracaibo.

Ante esta realidad, si bien no existe información precisa sobre el tipo de liderazgo predominante en el sector hotelero venezolano, se presume que prevalece un estilo autocrático, caracterizado por la centralización del poder y la toma de decisiones unilateral. Este estilo podría estar desfasado con las necesidades actuales del sector, ya que no fomenta la participación del equipo ni la innovación. En tal sentido, un estilo de liderazgo más moderno, basado en la inteligencia emocional, podría ayudar a las empresas hoteleras venezolanas a mejorar la satisfacción del personal, la productividad, la innovación y el crecimiento.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la inteligencia emocional y el liderazgo en gerentes del sector hotelero de la ciudad de Maracaibo. Los resultados podrán ser utilizados por estas empresas para mejorar sus estrategias de liderazgo y gestión del talento humano. La implementación de programas de formación en inteligencia emocional para los gerentes del sector podría contribuir a mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de las empresas, impulsando el crecimiento del sector hotelero en la ciudad y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado turístico nacional e internacional. En definitiva, se espera que los resultados del estudio aporten información valiosa para la toma de decisiones estratégicas por parte de las empresas del sector, impulsando su crecimiento y competitividad, en un contexto desafiante, pero lleno de oportunidades al mismo tiempo.

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación de tipo descriptivo, diseño no experimental, transaccional y de campo. Su objetivo principal es analizar la inteligencia emocional y el liderazgo en gerentes del sector hotelero, sin manipulación, sino observar y analizar dentro del contexto real. El estudio se llevó a cabo entre octubre de 2023

y abril de 2024. La población objetivo estuvo conformada por todos los gerentes de las unidades hoteleras que poseen un departamento de marketing, quienes fungieron como la fuente principal de observación.

Es importante acotar que en la ciudad de Maracaibo al 2023, existen cerca de 64 establecimientos de alojamiento con Registro Turístico Nacional (RTN) y, a su vez, de estos establecimientos, en la actualidad, cerca de 19 son hoteles que cuentan con su respectivo RNT activo. Por otro lado, de estos 19 hoteles con RTN activo, tan sólo 10 poseen actualmente un departamento de mercadeo operativo, siendo ésta una condición preponderante para conformar parte del presente estudio, en consecuencia, las unidades informantes clave de interés que suministraron la información estratégica a fin de lograr los objetivos propuestos, mediante un proceso de muestreo no aleatorio de carácter intencional, quedaron constituidas por diez (10) hoteles y doce gerentes en total, tal como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1
Unidades e informantes claves

No.	Hotel	Departamento de Mercadeo	Gerentes
1	Crowne Plaza Maruma Hotel & Casino	1	2
2	Hotel Inter Maracaibo	1	2
3	Tibisay Hotel del Lago	1	1
4	Oceanía Hotel Boutique	1	1
5	Hotel El Paseo	1	1
6	Hotel Kristoff	1	1
7	Aparta Hotel Presidente	1	1
8	Hotel Jolie	1	1
9	Hotel Doral	1	1
10	Hotel Santa Bárbara	1	1
Total		12	

Para la obtención de datos se diseñó una encuesta con opciones de respuesta tipo escala de Likert, compuesta por 54 ítems. La validez del instrumento fue avalada por tres expertos en el área, mientras que su confiabilidad se verificó mediante el coeficiente de Pearson, arrojando una consistencia interna de los ítems del 77 por ciento. El análisis de los resultados se realizó utilizando estadísticas descriptivas, con una distribución de frecuencia del 1-4, con tendencia central de 2.5 y una medida de variabilidad de 0.75, presentando los resultados en tablas con

frecuencias acumulativas de ítems vinculantes con las variables objeto de estudio. De esta manera, se logró obtener una comprensión profunda de las variables en estudio y su relación con el liderazgo y la inteligencia emocional en los gerentes de marketing hotelero.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el ámbito organizacional, la inteligencia emocional se ha convertido en un concepto de vital importancia. La presencia de líderes con esta habilidad se considera un factor crucial para la consecución de los objetivos organizacionales. Cada vez son más los estudios que establecen una relación directa entre el éxito, la estabilidad y la inteligencia emocional. A continuación, se especifican los resultados de la presente investigación en tablas, con el porcentaje obtenido por cada dimensión, seguido de un análisis por indicador.

Tabla 1
Componentes personales de la inteligencia emocional

Categoría	Puntaje	Porcentaje (%)	Componentes Personales
Totalmente en desacuerdo	1	0	-
Ligeramente en desacuerdo	2	0	-
Neutral	3	0	-
Ligeramente de acuerdo	4	75	Autoconfianza, Autocontrol, Adaptabilidad, Afán de triunfo
Totalmente de acuerdo	5	25	Optimismo, Compromiso
Total		100	

Los resultados anteriores nos permiten señalar que, en relación a los componentes personales de la inteligencia emocional, los individuos entrevistados tienen un nivel de autoconfianza que es suficiente para satisfacer sus necesidades y cumplir sus objetivos. Sin embargo, es posible que estos individuos podrían beneficiarse de desarrollar aún más su autoconfianza. Los resultados sugieren que la autoconfianza es un rasgo que puede desarrollarse y mejorar con el tiempo. Esto es consistente con la definición de Goleman (2007), que señala que la autoconfianza se basa en el conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites. Los individuos con alta autoconfianza son más propensos a tener éxito en diferentes aspectos de su vida, como las relaciones personales, el desempeño laboral y la salud mental.

En relación con la posición de Goleman (2007) sobre la autoconfianza como un elemento importante en la toma de decisiones, los resultados de la encuesta sugieren que la autoconfianza puede influir en la manera en que las personas toman decisiones. Los individuos con alta autoconfianza son más propensos a tomar decisiones difíciles y a actuar en sus propias convicciones, pese a la oposición o el desacuerdo de los demás. En este sentido, la autoconfianza puede ser un factor importante para el éxito en el ámbito laboral. Los individuos con alta autoconfianza son más propensos a asumir riesgos, a tomar la iniciativa y a alcanzar sus metas.

En cuanto al “autocontrol” en las respuestas emitidas sugiere que los entrevistados tienen una capacidad moderada para regular sus pensamientos, emociones y comportamientos, pero pueden perder el control en situaciones extremas o de mucho estrés, tomar decisiones impulsivas cuando están bajo presión y ceder ante los impulsos cuando están tentados. Esto es consistente con la definición de Goleman (2007), que señala que el autocontrol es una habilidad que se puede perder en situaciones de estrés o presión. Los señalamientos de Goleman también sugieren que el autocontrol es una habilidad que se puede desarrollar con la práctica. Las personas que practican el autocontrol pueden mejorar su capacidad para regular sus pensamientos, emociones y comportamientos.

En relación al indicador “optimismo” los resultados revelan un conjunto de características positivas en los individuos encuestados, son positivos y esperanzados, incluso en situaciones difíciles, son resilientes, motivados y perseverantes, ya que creen que pueden lograr sus metas. Estos individuos tienen una visión positiva de la vida, lo que les permite afrontar los desafíos y superar los obstáculos.

Son más propensos a experimentar felicidad y satisfacción con su vida, lo que a su vez aumenta sus posibilidades de éxito en diversos aspectos de la misma. Esto es consistente con la definición de Goleman (2007), que señala que el optimismo es una cualidad que se manifiesta en personas que no se cuestionan a sí mismas, ni a su vida, por haber cometido errores. Estas personas siguen convencidas de sus cualidades básicas y analizan los factores externos como posibles causas de sus fracasos, en lugar de culparse a sí mismas.

En cuanto a la “adaptabilidad”, se observa una implementación parcial en los individuos encuestados. Esto implica que, si bien poseen la capacidad de ajustarse a los cambios, pueden enfrentar dificultades en situaciones contextuales de transformaciones rápidas o drásticas. La adaptabilidad, una habilidad crucial

para un liderazgo efectivo, es lo que se evidencia en los líderes encuestados, lo que genera dificultades a la hora de afrontar los diversos desafíos. Entre ellos, se encuentra la gestión de cambios organizacionales o estratégicos rápidos, la adaptación a nuevas tecnologías o tendencias del mercado, la motivación e inspiración del equipo en tiempos de incertidumbre, la construcción de relaciones sólidas con stakeholders diversos y la resolución efectiva de conflictos en situaciones complejas.

Sin embargo, estas dificultades no son insuperables. Los líderes con adaptabilidad moderada pueden fortalecer esta habilidad, mediante el desarrollo de la autoconciencia y el autocontrol, la empatía y la conciencia social, las habilidades de comunicación y resolución de conflictos, la exposición a nuevas experiencias y culturas, y la flexibilidad y apertura al cambio.

En referencia al “afán de triunfo”, se presenta de forma parcial en los líderes evaluados, generando un impacto significativo en su capacidad para dirigir. Si bien estos líderes poseen una visión clara, ambición y capacidad para inspirar, su falta de perseverancia, impaciencia y rigidez frente a cambios, pueden afectar su liderazgo. En referencia a los resultados obtenidos, estos concuerdan con la visión de Goleman (2007) sobre el afán de triunfo, quien lo define como la motivación para alcanzar objetivos desafiantes. Señala que el interés por el triunfo es una habilidad importante de la inteligencia emocional, ya que puede ayudar a las personas a alcanzar sus metas y a tener éxito en diferentes aspectos de su vida.

De esta forma, los resultados indican que los encuestados muestran “compromiso” con sus valores, metas y objetivos, aunque enfrentan dificultades para perseverarlos ante los obstáculos. Esta situación se relaciona estrechamente con el liderazgo y las habilidades necesarias para alcanzar el éxito. El compromiso, según Goleman (2007), es fundamental en la inteligencia emocional. Representa la capacidad de persistir en la consecución de objetivos, incluso cuando se presentan dificultades. Para los líderes, esta habilidad es crucial, ya que les permite guiar a otros y superar obstáculos en el camino hacia el éxito organizacional.

Sobre la base de estos resultados, en cuanto a la dimensión “componentes personales”, se destaca lo planteado por Goleman (2007), quien señala que el manejo adecuado de los mismos permite a los individuos desarrollar habilidades para reconocer, comprender y regular sus propias emociones. Esto a su vez les ayuda a conectarse con otras personas, tomar decisiones más informadas y a establecer relaciones interpersonales más efectivas.

De igual manera, los resultados están relacionados con la investigación de Farías y Núñez (2018), quienes enfatizan en la importancia de los componentes personales para gestionar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. La capacidad de reconocer y regular las emociones, también es importante para el liderazgo, ya que los gerentes que tienen habilidades emocionales pueden ser más efectivos en la gestión de equipos y en la toma de decisiones, en la gestión del cambio, en la gestión de conflictos y en la creación de un ambiente laboral positivo.

Tabla 2
Componentes sociales de la inteligencia emocional

Categoría	Puntaje	Porcentaje (%)	Componentes Personales
Totalmente en desacuerdo	1	0	-
Ligeramente en desacuerdo	2	0	-
Neutral	3	0	-
Ligeramente de acuerdo	4	66.7%	Comprensión de los demás, Liderazgo, Manejo de conflictos
Totalmente de acuerdo	5	33.3%	Comunicación
Total		100	

Asimismo, los resultados anteriores revelan que los encuestados tienen una comprensión parcial de los demás. Si bien son capaces de entender a las personas en general, pueden tener dificultades para comprender las diferencias culturales o sociales. Esta limitación puede afectar su capacidad para liderar en un mundo cada vez más diverso e interconectado. Cabe señalar que, un líder efectivo debe ser capaz de comprender las necesidades, motivaciones y perspectivas de sus seguidores, esto es especialmente importante en un entorno multicultural, donde las diferencias de valores, creencias y comportamientos pueden ser significativas. Un líder que no comprende a sus seguidores, puede tomar decisiones que no son adecuadas para el grupo o que incluso pueden generar conflictos.

Por otro lado, el indicador “comunicación”, revela que los encuestados tienen una capacidad de comunicación efectiva parcial. Si bien son capaces de intercambiar ideas en algunas situaciones, pueden tener dificultades en otras. Esta limitación puede afectar su capacidad para liderar de manera efectiva. Un líder efectivo debe ser un comunicador claro, conciso y convincente. Debe ser capaz

de comunicar su visión, inspirar a sus seguidores y proporcionar instrucciones claras. También debe ser capaz de escuchar de manera efectiva y comprender las necesidades y preocupaciones de sus seguidores.

Sobre la base de estos resultados, se destacan los planteamientos de Goleman (2007), quien define la comunicación como la capacidad de transmitir e interpretar información de manera efectiva. Señala además que la comunicación es una habilidad importante de la inteligencia emocional, ya que puede ayudar a las personas a tener relaciones interpersonales más efectivas y a lograr sus objetivos.

En cuanto al liderazgo, los encuestados están ligeramente de acuerdo con la capacidad de liderar de manera efectiva, lo que plantea que tienen una presencia parcial de la característica. Esto significa que son capaces de liderar en algunas situaciones, pero pueden tener dificultades en otras. Los líderes con habilidades sociales bien desarrolladas, son capaces de crear un entorno donde sus seguidores se sienten valorados, escuchados y motivados. Son líderes que inspiran confianza, fomentan la colaboración y logran resultados excepcionales, gracias a su capacidad para conectar e interactuar con los demás de manera efectiva.

En relación al “manejo de conflicto” los encuestados tienen una presencia parcial de la característica. Esto significa que son capaces de manejar los conflictos en algunas situaciones, pero pueden tener dificultades en otras. De acuerdo a los planteamientos de Goleman sobre el manejo de conflictos, éste señala que es una habilidad importante de la inteligencia emocional, ya que puede ayudar a las personas a tener relaciones interpersonales más efectivas y a tener éxito, en diferentes aspectos y etapas de su vida.

Sobre la base de estos resultados, en cuanto a la dimensión “componentes sociales” de la inteligencia emocional, los mismos sugieren que los encuestados tienen una buena comprensión de estas habilidades, las cuales son fundamentales para las relaciones interpersonales y la resolución de problemas, y pueden ayudar a las personas a crear relaciones saludables y productivas.

Estos resultados están en línea con los planteamientos de Goleman (2007), que sugieren que la capacidad de comprender a los demás, comunicarse efectivamente, liderar y manejar conflictos es un componente importante de la inteligencia emocional. Por lo tanto, estos resultados sugieren que los encuestados tienen una mayor conciencia y comprensión de sus propias emociones y las de los demás, lo que les permite interactuar de manera más efectiva en situaciones sociales y laborales.

Así mismo, comprender a los demás, comunicarse efectivamente, liderar y manejar conflictos son habilidades importantes para el liderazgo y la gestión de equipos. La capacidad de comprender a los demás ayuda a los líderes a entender las necesidades y motivaciones de su equipo. La comunicación efectiva es esencial para establecer relaciones de confianza y colaboración con los miembros del equipo. Un líder que puede manejar conflictos de manera efectiva, puede ayudar a su equipo a superar los desafíos y alcanzar sus objetivos.

Al mismo tiempo, se pueden los resultados relacionar con la investigación de Hurtado (2019), quien refiere que las habilidades de comprensión, comunicación, liderazgo y manejo de conflictos son fundamentales en las relaciones interpersonales y en la resolución de problemas, ya que pueden ayudar a las personas a construir relaciones saludables y productivas, lo que a su vez mejora la calidad de vida y el bienestar emocional entre los empleados de la organización.

En la Tabla N°3, los resultados de la dimensión “estilos de liderazgo” indican que, en el tipo “autocrático”, los entrevistados tienden a tomar decisiones de manera unilateral, pero también están dispuestos a considerar la participación de los demás. En general, las respuestas proporcionadas señalan que los encuestados presentan un comportamiento autocrático moderado. El liderazgo autocrático a menudo se relaciona con una inteligencia emocional deficiente. Los líderes autocráticos suelen enfrentar dificultades para comprender las emociones de los demás, regular sus propias emociones y construir relaciones.

Tabla 3
Estilos de liderazgo

Categoría	Puntaje	Porcentaje (%)	Componentes Personales
Totalmente en desacuerdo	1	0	-
Ligeramente en desacuerdo	2	0	-
Neutral	3	0	-
Ligeramente de acuerdo	4	58.3%	Autocrático, Laissez-Faire
Totalmente de acuerdo	5	41.7%	Democrático
Total		100	

Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a tomar decisiones unilaterales, a imponer métodos de trabajo y a limitar la participación de los empleados. Los resultados se encuentran en línea con las definiciones de Robbins y Coulter (2018) y Chiavenato (2017) del liderazgo autocrático. En ambos casos, el

liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones unilaterales por parte del líder, la imposición de métodos de trabajo y la limitación de la participación de los empleados.

En el caso del estilo “democrático”, los resultados sugieren que los entrevistados están abiertos a la participación de los demás en la toma de decisiones, pero que también están conscientes de la necesidad de mantener un equilibrio entre la participación y la eficiencia. Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, a delegar autoridad y a utilizar la retroalimentación como una oportunidad para el desarrollo.

El liderazgo democrático y la inteligencia emocional son dos conceptos que se complementan mutuamente. Un líder con alta inteligencia emocional es más probable que sea capaz de implementar un estilo de liderazgo democrático efectivo, lo que a su vez puede llevar a un equipo más motivado, productivo y adaptable. Los resultados se encuentran en línea con las definiciones de Robbins y Coulter (2018) y Chiavenato (2017) del liderazgo democrático. En ambos casos, el liderazgo democrático se caracteriza por la participación de los empleados en la toma de decisiones, la delegación de autoridad y el uso de la retroalimentación como una oportunidad para el desarrollo.

En el contexto del estilo “laissez-faire”, los resultados indican que los individuos entrevistados están dispuestos a delegar autoridad y responsabilidad a los seguidores. Sin embargo, también se observa una consciencia clara de la necesidad de proporcionar cierta guía y apoyo cuando sea necesario. Este equilibrio entre la autonomía y el apoyo crea un entorno donde los miembros del equipo se sienten empoderados y responsables, al mismo tiempo que cuentan con la red de seguridad que necesitan para desenvolverse con éxito.

Cabe destacar que este estilo de liderazgo no es universalmente efectivo. Su éxito depende en gran medida del nivel de madurez y confianza del equipo. En equipos con experiencia y alta motivación, el liderazgo laissez-faire puede fomentar la creatividad, la innovación y la responsabilidad individual. No obstante, en equipos con menor experiencia o motivación, este enfoque puede resultar en una falta de dirección y cohesión, lo que afectaría negativamente el rendimiento.

En última instancia, la inteligencia emocional juega un papel fundamental en la implementación efectiva del liderazgo laissez-faire. Un líder con alta inteligencia emocional será capaz de comprender las necesidades y preocupaciones de su equipo, delegar de manera efectiva, brindar apoyo y orientación cuando sea necesario, y mantener una comunicación clara y abierta. Estas habilidades son

esenciales para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo donde el equipo pueda desarrollarse.

Sobre la base de estos resultados, en cuanto a la dimensión “estilos de liderazgo” los resultados muestran un comportamiento autoritario-democrático-laissez-faire moderado. Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a tomar decisiones unilaterales, a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, a centrar la atención en la eficiencia y a delegar autoridad.

Estos resultados están en línea con los planteamientos de Arguello et al. (2020) que sugieren que el liderazgo participativo y la delegación de autoridad son dos habilidades importantes que pueden ayudar a los líderes a fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y a empoderar a sus empleados. Los líderes con esta habilidad también son capaces de tomar decisiones difíciles, resolver conflictos de manera efectiva y adaptarse a los objetivos y circunstancias cambiantes.

De esta manera, se puede relacionar con la investigación de Ayoub (2020), quien sugiere que la participación de los empleados en la toma de decisiones puede tener ventajas como una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información. Además, la inclusión laboral fomenta la innovación, ya que personas con diferentes perspectivas pueden generar ideas más creativas y eficientes. La inclusión laboral también tiene un impacto positivo en la productividad, la creatividad y la moral de los empleados. Un liderazgo con estas características puede mejorar la calidad de las decisiones, la innovación, la satisfacción laboral y la retención de empleados en el sector hotelero de Maracaibo.

En cuanto a la relación entre los resultados y lo señalado por los autores, es importante destacar que la literatura sugiere que los estilos de liderazgo autocrático, democrático y laissez – faire están relacionados con diferentes niveles de inteligencia emocional. Por ejemplo, algunos estudios han encontrado que los líderes autocráticos tienden a tener un bajo nivel de inteligencia emocional, mientras que los líderes democráticos y laissez-faire tienden a tener un alto nivel de inteligencia emocional.

Tabla 4. Modelos de liderazgo

Categoría	Puntaje	Porcentaje (%)	Componentes Personales
Totalmente en desacuerdo	1	0	-
Ligeramente en desacuerdo	2	0	-
Neutral	3	0	-
Ligeramente de acuerdo	4	75%	Líderes-seguidores, Propósito de la organización, Gente
Totalmente de acuerdo	5	25%	Influencia, Cambio
Total		100	

En la Tabla N°4 se presentan los resultados de la dimensión “modelos de liderazgo”, donde en el componente “líderes seguidores”, los que los resultados plantean según lo expresado por los entrevistados, es que están abiertos a la idea de que los líderes y los seguidores pueden influirse mutuamente. Esta perspectiva se alinea con la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo. Un líder que abrace ambas ideas estará mejor preparado para construir relaciones sólidas, fomentar la colaboración y crear un equipo motivado, productivo y adaptable.

Los resultados se encuentran en línea con las definiciones de Arguello et al. (2020), Lussier y Achua (2016) y Bohórquez (2021), quienes plantean que, el liderazgo líder-seguidor se caracteriza por la existencia de un proceso de influencia recíproca entre líderes y seguidores. Los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal y ambos tienen la capacidad de influir en el comportamiento del otro, en cuanto al indicador “influencia”.

Respecto al indicador influencia, los resultados muestran que los entrevistados creen que tienen la capacidad de influir en los demás, pero que no siempre son capaces de hacerlo. Las respuestas anteriores indican que la población objeto de estudio presenta un comportamiento influyente moderado. Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a ser buenos comunicadores, carismáticos y seguros de sí mismos. Esta conducta puede ser efectiva en situaciones en las que los líderes necesitan persuadir a los demás para que cambien su manera de actuar. Sin embargo, es importante que los líderes influyentes sean capaces de adaptar su estilo de influencia a las necesidades específicas de la situación.

Los anteriores resultados se encuentran en línea con las definiciones de Arguello et al. (2020), Lussier y Achua (2016) y Bohórquez (2021), quienes señalan que la influencia se caracteriza por la capacidad de un individuo para afectar la

forma de actuar del otro. Esta capacidad puede basarse en la comunicación, el carisma, la confianza en sí mismo, o en una combinación de estas características.

Por otro lado, en cuanto al “propósito de la organización”, los resultados indican que la población estudiada presenta un comportamiento orientado al propósito moderado. Esta conducta se caracteriza por una tendencia a ser conscientes de las necesidades de la sociedad, a compartir valores con la organización y a sentirse parte de la organización. Este proceder puede ser efectivo en organizaciones que tienen un propósito claro y definido. Sin embargo, es importante que los líderes sean capaces de comunicar el propósito de la organización de manera clara, concisa y apasionada

En cuanto al “cambio”, los entrevistados creen que éste es importante, pero que no siempre es fácil. La inteligencia emocional es una herramienta fundamental para los líderes que necesitan gestionar el cambio. Al comprender y gestionar las emociones propias y de los demás, un líder puede crear un ambiente de confianza, colaboración y apoyo durante el proceso de cambio.

Los resultados anteriores indican que los individuos entrevistados presentan un comportamiento proactivo al cambio. Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a ser adaptables, innovadores y líderes. Esta conducta puede ser efectivo en organizaciones que están dispuestas a aceptar las transformaciones del contexto, interno y externo. Sin embargo, es importante que los líderes sean capaces de gestionar adecuadamente el cambio de manera muy efectiva.

La respuesta de los participantes está en comunión con los planteamientos de Arguello et al. (2020), quienes señalan que, el cambio no es un evento aislado, sino un proceso continuo que requiere la participación activa de todos los miembros de la organización. Los autores sugieren que el liderazgo es fundamental para el éxito de las transformaciones que sufren las organizaciones y los líderes deben involucrar a todos los miembros de la organización en este proceso.

De acuerdo al indicador “gente”, los resultados sugieren que los individuos entrevistados presentan un comportamiento mixto. Este enfoque puede ser efectivo en organizaciones que valoran a las personas y fomentan la colaboración. No obstante, es crucial que los líderes sean flexibles y adapten su estilo de liderazgo a las necesidades específicas de la organización y de los individuos.

Los resultados anteriores son consistentes con los enfoques de Arguello et al. (2020), quienes sostienen que la gente es el motor que impulsa el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. Es importante que las empresas valoren y reconozcan la importancia de su capital humano y trabajen para crear un

ambiente laboral positivo y productivo. Algunas formas de hacerlo incluyen ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo, fomentar la comunicación abierta y la colaboración, y reconocer y recompensar el buen desempeño.

De acuerdo con los resultados de la dimensión “modelos de liderazgo”, se deduce que los entrevistados consideran que es importante que exista una buena relación entre los líderes y los seguidores, así como un sentido de unidad y propósito compartidos. Además, sugieren que los líderes son efectivos en el uso de su influencia para motivar y guiar a los seguidores, están inspirados por la misión y los valores de la organización, se encuentran preparados para afrontar los desafíos del cambio y son conscientes de la importancia de la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo cual se traduce en estar dispuestos a invertir en su propio desarrollo.

Cabe destacar que, la inteligencia emocional también puede ser un factor importante en el liderazgo efectivo. Los líderes que tienen una alta inteligencia emocional pueden ser más efectivos en la gestión de las emociones de los demás y en la creación de un ambiente de trabajo positivo. Por lo tanto, si los líderes en la organización tienen una alta inteligencia emocional, esto puede contribuir a la efectividad de los modelos de liderazgo utilizados en la organización. Si los gerentes no tienen una alta inteligencia emocional, esto puede ser un área en la que puedan mejorar para aumentar la efectividad de su liderazgo.

Tabla 5
Correlaciones entre liderazgo e inteligencia emocional

Cat Variable egoría	Coefficiente	Liderazgo	Int. Emocional
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	0,77
	Sig. (bilateral)		0,197
	N	12	12
Inteligencia emocional	Correlación de pearson	0,77	1
	Sig. (bilateral)	0,197	
	Población (N)	12	12

La Tabla N°5 muestra que la correlación entre las variables inteligencia emocional y liderazgo es positiva y significativa, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,401. Esto significa que existe una relación entre estas dos variables, y que la inteligencia emocional puede predecir el liderazgo. Una interpretación de este resultado es que las personas con una alta inteligencia emocional son más

propensas a ser líderes eficaces, porque poseen las habilidades y competencias necesarias para liderar, comprender y motivar a los otros.

Las personas con alta IE son capaces de comprender sus propias emociones, fortalezas y debilidades, controlar sus emociones y comportamientos, comprender las emociones de los demás y comunicarse de manera efectiva. Estas habilidades son importantes para el liderazgo porque permiten a los líderes tomar mejores decisiones, comunicarse de manera efectiva y motivar a los demás. Además de la correlación, es importante considerar otras variables que pueden influir en el liderazgo, como la experiencia, la formación y las habilidades técnicas. Sin embargo, la inteligencia emocional es una habilidad fundamental que puede ayudar a los líderes a ser más eficientes y a alcanzar mejores resultados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del desarrollo de la presente investigación se deducen los aspectos siguientes:

A. Los resultados revelan que los entrevistados tienen un nivel moderado de desarrollo en los componentes personales de la inteligencia emocional. Si bien se observa un buen nivel de autoconfianza, optimismo y compromiso, existen áreas de oportunidad para mejorar el autocontrol, la adaptabilidad y el afán de triunfo.

B. Los entrevistados tienen una comprensión y desarrollo parcial de los componentes sociales de la inteligencia emocional. Si bien poseen una buena base en áreas como la comprensión de los demás y la comunicación efectiva, existen oportunidades de mejora en el liderazgo y el manejo de conflictos.

C. Los resultados sugieren que los entrevistados presentan un estilo de liderazgo mixto, con características de los estilos autocrático, democrático y laissez-faire. Esta combinación puede ofrecer una serie de ventajas para la gestión eficaz de equipos, incluyendo flexibilidad, aprovechamiento de las fortalezas y equilibrio. La implementación de este enfoque puede ayudar a los líderes a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo que impulse el éxito del equipo. Si bien un estilo de liderazgo mixto puede ofrecer numerosas ventajas, también presenta algunas desventajas que deben ser consideradas. La principal desventaja es la posibilidad de falta de claridad. Si no se define claramente el estilo de liderazgo que se está utilizando en cada momento, puede generar confusión e incertidumbre en el equipo. Los miembros del equipo pueden no entender las razones detrás de las decisiones del líder, lo que puede afectar su motivación y productividad.

D. Los entrevistados tienen una visión integral del liderazgo, con una comprensión clara de la importancia de la interacción entre líderes y seguidores, la influencia, el propósito, el cambio y la gestión del talento.

E. Para aprovechar al máximo las fortalezas y convertir las oportunidades en logros, se recomienda participar en programas de formación que incluyan temas como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para ser un líder efectivo que inspire y motive a los demás. Aprender a gestionar los conflictos de manera constructiva y llegar a soluciones satisfactorias para todas las partes involucradas, utilizando habilidades para la comunicación efectiva, la escucha activa, la negociación y la resolución de problemas de forma colaborativa.

F. De igual manera, se recomienda fortalecer las habilidades de comunicación efectiva, persuasión y carisma para influir positivamente en los demás, motivando e inspirando a los seguidores para que se comprometan con los objetivos del equipo. Definir un propósito claro y motivador para la organización, comunicándolo de manera efectiva a los miembros del equipo para unificarlos y darles un sentido de dirección. Implementar estrategias para gestionar el cambio de forma efectiva, incluyendo la comunicación abierta, la participación activa y el apoyo emocional, minimizando la resistencia y maximizando el éxito. Desarrollar programas de formación y desarrollo para el talento humano, enfocándose en la identificación de potenciales, la capacitación y el crecimiento profesional, para atraer, retener y desarrollar a los mejores empleados.

Finalmente, siendo Maracaibo una ciudad con una rica cultura y dinámica económica, presenta un escenario único para explorar este tema. Los gerentes hoteleros aquí no solo enfrentan los desafíos típicos de la industria de la hospitalidad, sino también las particularidades socioeconómicas del estado Zulia y de Venezuela en general. Esto puede significar que la inteligencia emocional juega un papel aún más crucial en la gestión diaria y en la capacidad de liderar equipos de manera efectiva. Por lo tanto, se recomienda desarrollar investigaciones a futuro donde se profundice el análisis en las siguientes áreas:

- Contexto Cultural Local: ¿Cómo influyen las características culturales de Maracaibo en las manifestaciones de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo? Por ejemplo, el marabino es conocido por su calidez y sentido de comunidad. ¿Esto se refleja en los estilos de liderazgo predominantes?

- Desafíos Específicos del Sector: El sector hotelero en Venezuela ha enfrentado desafíos significativos en los últimos años, desde fluctuaciones económicas hasta cambios en el turismo. Analizar cómo los gerentes utilizan la inteligencia emocional para adaptarse y superar estas dificultades, podría aportar insights muy valiosos.

- Comparativas Regionales: Podría ser interesante comparar los hallazgos de este estudio con investigaciones similares en otras regiones de Venezuela o en países cercanos. Esto te permitiría identificar patrones únicos o comunes y enriquecerían el análisis.

- Aplicaciones Prácticas: proponer recomendaciones o estrategias basadas en los hallazgos de la presente investigación. Por ejemplo, programas de formación en inteligencia emocional para gerentes y personal, que podrían mejorar no sólo el clima laboral, sino también la satisfacción del cliente. Así mismo, explorar cómo la adopción de nuevas tecnologías en el sector hotelero puede integrarse con prácticas de inteligencia emocional para una gestión más humana y eficiente e integrar prácticas que no solo se centren en el bienestar interno sino también en el impacto en la comunidad local, fortaleciendo la reputación y conexión del hotel con su entorno.

REFERENCIAS

Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C. & Torres, L. (2020). *Administración de Empresas: Elementos Básicos*. Pons Publishing House.

Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid].

Bohórquez, H. (2021). *Liderazgo político*. Editorial Independiente.

Bolman, L. & Deal, T. (2021). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. (7ma ed). Editorial Jossey-Bass.

Brackett, M., Rivers S. & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5 (1), 88-103.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (10ma ed.). McGraw-Hill.
- Ciarrochi, J., Chan, A. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28 (3), 539-561.
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00119-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00119-1)
- Crummenerl, C., Pendlebury-Green, A., Buvat, J., Khadikar, A., Sengupta, A. & Shah, H. (2019). Emotional Intelligence-The Essential Skillset for the Age of AI. Capgemini Research Institute.
<https://www.capgemini.com/dk-en/wp-content/uploads/sites/42/2019/10/Digital-Report-%E2%80%93-Emotional-Intelligence.pdf>
- Cooper, K. & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones*. Grupo Editorial Norma.
- Goleman, D. (2024). *Inteligencia Emocional*. (3a ed.). Editorial Reverté
- Farías, K. & Núñez, A. (2018). *Relación entre la inteligencia emocional y el compromiso organizacional en gerentes de Venezuela*. [Trabajo de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello].
- Hurtado, G. (2009). *Inteligencia Emocional y Procesos de Negociación en los gerentes de las empresas mixtas del sector petrolero*. [Trabajo de maestría, Universidad Rafael Belloso Chacín].
- López, O., Mestre, J. & Guil, R. (2004). Inteligencia emocional y afrontamiento del estrés en adolescentes. *Anales de Psicología*, 20 (1), 35-44.
- Lussier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. (4a ed.). CENGAGE Learning Editores.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2018). *Administración*. (13va ed.). Pearson Educación.

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

La Argumentación en la Administración desde el Empirismo Constructivo

Argumentation in Management from a Constructive Empiricism Perspective

Emmanuel V., Borgucci

Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/000-0002-4078-006x>

Email: emmanuelborgucci@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-10-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

Como citar: Borgucci, E. (2025). La Argumentación en la Administración desde el Empirismo Constructivo.

Dinamismo gerencial 1 (1), 55-71

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail: emmanuelborgucci@gmail.com

Resumen

La Administración ha enfrentado una serie de desafíos para ser considerada como una ciencia social. Este trabajo intenta mostrar cómo podría desarrollarse la investigación en una disciplina que se caracteriza por tener un objeto particular de estudio, que debe hacer uso de la lógica inductiva y enfrentar el problema de la inducción.

En este sentido, se observa que en la ciencia administrativa se emplean varias formas de acceso al conocimiento desde la lógica inductiva y en consecuencia, formula principalmente regularidades de tipo no estrictas e interferibles.

Dado lo antes expuesto, mediante un análisis de carácter bibliográfico, se aborda la administración y especialmente su forma de argumentación desde la perspectiva del empirismo constructivo.

Se concluye que la argumentación en la ciencia administrativa en el sentido del empirismo constructivo considera aspectos del contexto que permiten caracterizar y abordar los problemas dentro de las organizaciones.

Palabras clave

Ciencia administrativa, argumentación, empirismo constructivo, contexto.

Abstract

Administration has faced a series of challenges to be considered a social science. This work attempts to show how research could be developed in a discipline that is characterized by having a particular object of study, which must make use of inductive logic and face the problem of induction.

In this sense, it is observed in administrative science that various forms of access to knowledge are used from inductive logic and consequently formulates mainly non-strict and interferible regularities.

Given the above, through a bibliographic analysis, administration and especially its form of argumentation are addressed from the perspective of constructive empiricism.

It is concluded that the argumentation in the sense of constructive empiricism provides a way of addressing administration problems considering aspects of the context that allow the problems within organizations to be characterized and addressed in administrative science, in the sense of constructive empiricism considers aspects of the context that allow for the characterization and addressing of problems within organizations.

Keywords

Administrative science, argumentation, constructive empiricism, context.

INTRODUCCIÓN

En toda sociedad se han desarrollado formas de organización y gestión de recursos de todo tipo entre personas para la obtención de una serie de productos, servicios y ventajas comerciales, geográficas o políticas que garanticen, sobrepasar el umbral de la subsistencia; transitar la satisfacción básica de necesidades; lograr el dominio de todo aquello que puede garantizar la continuidad en el tiempo de la sociedad y de no retornar al estado de subsistencia económica, política o social.

Para Koontz et. al. (2012): “La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4). Es decir, hay personas y grupos de personas que realizan actividades de planificar, organizar, integrar personal, dirigir y controlar organizaciones para crear valor agregado con eficacia.

Ahora bien, la administración según Bunge (1999) es el gobierno de cualquier tipo de sistema social y debería ser considerada como una rama de la sociotecnología que saca provecho de la economía, la sociología o la politología. Según Cooper & Schneider (2007), la investigación en administración es el proceso de planeación, adquisición, análisis y disseminación de información relevante que es útil para que líderes empresariales tomen las mejores decisiones a fin de maximizar el desempeño en los negocios.

De acuerdo a lo antes expuesto, las interrogantes se dirigen a qué tipo de disciplina es la administración. Una respuesta la ofrecen March & Simon (1958). Para quienes la ciencia administrativa se interroga, por ejemplo, sobre qué es una organización finalmente, Chevalier & Loschank (1983) establecen que esta disciplina indaga sobre qué principios está estructurada la administración, qué procesos se desarrollan en su interior, ¿cómo puede lograrse que su funcionamiento sea más satisfactorio en términos de eficacia o de armonía interna?

No obstante, la argumentación en términos de Hempel & Oppenheim (1948) debe enfrentar al menos dos problemas para lograr condiciones adecuadas de adecuación lógica (el explanandum debe ser consecuencia lógica del explanans, éste debe contener leyes generales y tener contenido empírico) y empírica (los enunciados del explanans deben ser verdaderos): el problema de la inducción y un tipo de argumentación que desemboca en tres modelos de explicación: el nomológico-deductivo, el estadístico-deductivo y el estadístico inductivo. En el primer modelo hay una exigencia de leyes universales en el explanandum y en los otros dos las leyes exigibles son estadísticas.

Por tanto, el propósito de este trabajo es mostrar cómo la ciencia administrativa puede producir teorías empíricamente adecuadas, que consideren el contexto, que tomen en cuenta los elementos accidentales de sus objetos de estudio y evitar el instrumentalismo desde la perspectiva del empirismo constructivo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Aspectos fundamentales al abordar la ciencia administrativa

Según López Mas (2008), la administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control (en adelante, PODC) de todo tipo de recursos de un ente económico para alcanzar fines (López Mas, 2008, p. 12). En consecuencia, se podrían construir las siguientes oraciones: 1) El concepto de administración es equivalente a los conceptos de PODC de una serie de recursos de acuerdo a unos fines en entes económicos; 2) La administración es un proceso de PODC de recursos de un ente económico, según fines establecidos; 3) Se sabe que la administración tiene que ver con procesos de PODC de recursos en entes económicos según fines; y 4) El término administración significa procesos de PODC de recursos en entes económicos de acuerdo a determinados objetivos.

Está claro de que pueden existir procesos de PODC de recursos en otras disciplinas prácticas o teóricas, pero la administración se encarga de aplicarlos a un ente concreto: entes económicos, que es un ente social. Pero ese ente social no actúa al azar, sino en correspondencia a unos fines que van de acuerdo a la naturaleza del ente económico, ya que quienes laboran deben hacer esfuerzos para obtener productos/servicios, resultados que satisfagan los fines establecidos, cualquiera que sea su origen. Así, en la sociedad existen diversos entes económicos; pero, por ejemplo, se podrían citar a aquellos que buscan o no el lucro.

Ahora bien, los puntos antes expuestos plantean aspectos diferentes, aunque todas consideran los mismos elementos. El primero tiene que ver con conceptos; se presenta un concepto de administración en los conceptos de PODC, recursos, entes económicos y fines. El segundo oración trata sobre la administración, lo que aparece desde la cotidianidad, y no sobre su concepto o relación con otros conceptos; especifica las condiciones que hacen que algo sea considerado como vinculado a la idea de administración.

El tercer punto tiene que ver con las condiciones sobre lo que es la administración. Aquí se abordan los criterios de identificación que permiten dar cuenta del fenómeno administrativo, para conocer la administración. El último

punto trata del significado del término administración o conjunto de palabras por medio del cual se expone el concepto.

En resumen, estos puntos exponen los diferentes tópicos relacionados con la palabra administración. Así, desde el punto de vista lógico, se exponen conceptos y la relación entre conceptos; desde el nivel metafísico, se expone la existencia concreta de la aplicación de la PODC en recursos para entes económicos y cumplir fines; luego está el nivel epistemológico que expresa las condiciones en que las creencias son verdaderas, ya sea en sentido material (concordancia entre contenidos y el pensamiento) o formal (el pensamiento se ajusta a formas lógicas).

Al abordar la administración, el punto de partida es que esta disciplina se enmarca dentro del mundo histórico-social (Ríos, 1964), bajo la forma de práctica administrativa. De esta manera, la realidad en la que se desenvuelve la ciencia administrativa es la realidad cultural. Así, los objetos de la administración tienen una existencia separada del hombre, pero este de manera libre le estampa un sentido biográfico, decidiendo y actuando dentro de posibilidades, restricciones y limitaciones. Así, los objetos propios de la administración forman parte, como subconjunto, de la realidad social. ónticamente, es conducta humana referida a un tipo específico de objetos, que configura la dimensión administrativa de la realidad social, conjunto de prácticas instrumentales tendientes a coordinar de manera adecuada los esfuerzos humanos para lograr determinados fines, es conducta humana objetivada (Ríos, 1964).

Así, la acción humana se despliega de manera particular bajo la forma de adecuación de fines y medios. La adecuación implica causas y efectos. La causa es vista como instrumentos o herramientas por lo que algo se lleva a cabo y produce consecuencias. Pero el fin también puede determinar a la causa, por medio de discernir cuáles herramientas son apropiadas para el fin establecido. Es decir, la relación causa- consecuencia no es unilateral. Así, el agenciar una acción con determinadas herramientas solo se conoce como tal en la medida que produce efectos (Camarena, 2011), que el despliegue de esfuerzos debe conducir a algo útil o beneficioso. Pero la cualidad de beneficioso que un objeto posea solo se puede determinar mediante aproximación, mediante pruebas que produzcan fallos y aciertos. Esa búsqueda conduce a la realización de una serie de trayectorias hasta dar con la asumida como adecuada.

No obstante, esta adecuación solo se puede producir en un contexto de grupo, comunidad, asociación o más concretamente, la organización. El hombre descubrió que la vida en cooperación – voluntaria o involuntaria- es mejor que

la vida aislada, ya que de manera natural no puede realizar todo aquello que se necesita en el espacio de tiempo disponible. En ese sentido, la administración de cualquier sistema que involucre un colectivo o conjunto de personas requiere de la organización.

Pero una organización solo es posible mediante una administración. Es decir, los medios, los fines y las instalaciones que alberga a la organización per se son la organización. Para que los elementos antes enunciados existan y funcionen es menester que se prescriban decisiones y acciones que promuevan y concreten la adecuación de los medios disponibles con los fines establecidos por medio de una organización en un espacio determinado.

La administración como ciencia inductiva

La ciencia administrativa trabaja permanente con cosas cuyo contenido son esencialmente expresados en términos de dinero, pero también con muchos elementos que son de carácter tangibles. Sin embargo, no se debe perder de vista que la ciencia administrativa debe enfrentar una cantidad de situaciones ligadas a la conducta humana, ya que su actuación es dentro del sistema social. Luego la investigación en las ciencias administrativa se encuadra dentro de la inducción.

Por lo general, se tiende a asociar la inducción con aquello de ir de lo particular a lo general. Es decir, más que inferencias demostrativas, las argumentaciones son más de carácter ampliativas. En resumen, en el análisis inductivo, las premisas solo pueden dar un apoyo parcial a la conclusión, pero no de manera demostrativa, sino en sentido ampliativo. El contenido fáctico de una hipótesis/objetivo a ser justificada no está incluido en el contenido factual de los datos que sirven de evidencia. Por lo que se puede aceptar el hecho de que las premisas siendo verdaderas puede conllevar a una hipótesis falsa.

En consecuencia, el problema de la inducción¹ consiste en determinar el sentido preciso en que ciertos datos empíricos apoyan una hipótesis. Este problema lleva a la infradeterminación de la hipótesis por la experiencia. Pasar de lo particular a lo general implica pasar de la observación de los hechos a la

¹ El problema de la inducción debe tomar en cuenta el desafío de David Hume en el sentido que ningún tipo de inferencia ampliativa se puede justificar, por lo que no hay conocimiento. La razón que esgrime Hume es que debe existir un "principio de uniformidad en la naturaleza. Además, algunas premisas ampliativas no preservan la verdad de la hipótesis, sino que la transfieren parcialmente mediante un procedimiento claro. Por esta razón se emplean las probabilidades. Es decir, las probabilidades solo garantizan parcialmente la verdad de la conclusión hasta cierto grado y con cierta probabilidad. Además, como se está hablando de probabilidades, en la administración, como en la ciencia económica se deberían hablar de probabilidades lógicas, no probabilidades objetivas (Popper, 1980), lo cual le agrega un elemento más de dificultad a la preservación del vínculo entre justificación y verdad. Por ejemplo, los efectos por cobrar descontados y las provisiones de cobro dudoso. Estos son giros descontados en los bancos, que es una deducción de los efectos por cobrar. Por tanto, deberían ser transferidos de los activos circulantes al pasivo circulante (Borgucci, 2013, p. 33). Por otra parte, por ejemplo, los inventarios obsoletos de cosas que no son uso de la empresa y las mercancías en tránsito deben ser reclasificados hacia los otros activos, ya que su disponibilidad en efectivo no es inmediata. A lo anterior hay que adicionarle la mercancía recibida en consignación, pues no llegará a constituirse en propiedad de A, B, C, S. A. Estas mercancías deberían ubicarse en las cuentas de orden.

hipótesis. El problema es que no existe un procedimiento para formular hipótesis a partir de hechos particulares observados. Es decir, el proceso de formular hipótesis es un proceso de creatividad o conjetural (Popper, 1980). En resumen, el problema de la inducción se circunscribe al ámbito de la justificación, que es un proceso basado en reglas (Reidenbach, 1938).

De esta manera, si de leyes se pudiese hablar en la ciencia administrativa, estas serían de tipo “no estricta”. En este tipo de leyes se da la condición antecedente y no la consecuente necesariamente independientemente que las premisas sean o no probabilidades. Además, para que funcione la condición consecuente, se requiere emplear cláusulas tales como “ceteris paribus”, que garanticen el funcionamiento de la inferencia. A lo anterior se puede agregar que las leyes antes mencionadas pueden ser interferibles o no. En las primeras, la relación entre el antecedente y el consecuente se altera al añadir al antecedente nuevas condiciones restrictivas.

La explicación científica

Cuando un objetivo o una hipótesis se someten a contraste, se busca dar cuenta de hechos relacionados con los conceptos envueltos en las hipótesis, es responder a la pregunta ¿por qué? En concreto se trata de elucidar conceptos o establecer sus aspectos esenciales que forman parte del significado de la palabra, de las razones, de las causas del fenómeno.

En este sentido, se debe aclarar la diferencia entre explicación, argumento, justificación y causalidad. El argumento intenta mostrar algo que es, que será o que debería ser; mientras que la explicación trata de mostrar el ¿por qué? ¿cómo? de algo que es o será. El argumento contribuye a formar una descripción que lleva a conocer o tener información sobre algo de interés. La explicación apunta a entender ese algo o fenómeno, conocer su causa y está relacionados a los conceptos de explanandum y explanans. Entre algo que es generador y algo generado. Por su parte, la justificación consiste en las razones por las cuales se sostiene una creencia de que algo es verdad

Ahora bien, una cosa es una situación donde se sugiere una causalidad y otra cosa es la explicación causal. La primera es un hecho aislado y lo otro es un conjunto de proposiciones y relaciones entre conceptos aceptados asumidos bajo la forma de principios de causación. Así, se puede dar una relación causal por vía simplemente de relaciones de carácter lógico o por vía de una explicación lógica con referente empírico y en este caso se puede hablar de “principio de causalidad”.

Para que, por ejemplo, la emisión de cierta cantidad de dinero genere inflación galopante, debería darse al menos tres cosas: 1) cuando sucede la emisión sin cobertura de dinero, se presenta la inflación o su aceleración; 2) cuando no se presenta la aceleración de la inflación, implica que no se produce la emisión sin cobertura de dinero; 3) que exista lo que se conoce como causalidad de Wiener (1956) y Granger (1969).

La idea de causa ha sido objeto de un amplio debate en el tiempo. Aristóteles (1778) formuló cuatro tipos de causas: 1) material, relacionado con los componentes de un objeto; 2) formal lo que se supone que un objeto es; 3) causa eficiente relacionado con que un objeto produce; y 4) causa final para lo que el objeto existe o podría llegar a ser.

Con Salmon et al. (1971), al contrario de Hempel & Oppenheim (1948), la explicación deductiva no es el caso general de explicación, se considera que es la inducción. Pero cuando Con Salmon et al. (1971) se enfocan en la inducción, lo hacen por medio de la idea de “relevancia estadística”, ya que los juicios probabilísticos dependen de la información relevante (Galavotti, 2005).

La relevancia estadística (en adelante RE) consiste en que un evento o acontecimiento, por ejemplo, A es explicado mostrando una serie de factores considerados como estadísticamente relevantes para su ocurrencia y que explican el evento A. Del conjunto de factores, que conformarán una buena explicación, se van separando paulatinamente los factores irrelevantes (screen off). De esta manera se va construyendo la “clase de referencia” con las propiedades que le sean propias.

Una vez culminado el proceso antes descrito, el acontecimiento A es ubicado en un retículo de relaciones estadísticas que mantienen las propiedades que son relevantes para su ocurrencia. De esta manera, una explicación en el sentido de Salmon & Salmon (1979): “Es un conjunto de factores que son estadísticamente relevantes para la ocurrencia de un evento, acompañado de una distribución de probabilidades asociadas” (p. 68).

Además, Salmon (1984) intentó construir un esquema explicativo alternativo y expuso que: “Si una y la misma distribución de probabilidad [...] provee la explicación de dos sucesos separados, uno con probabilidad alta y otro con probabilidad baja, las dos explicaciones son igualmente valiosas” (p. 89).

Además, cuando la distribución de probabilidades de los factores que afectan al evento A (explanandum) reflejan información disponible, esta es más completa y detallada; por lo tanto, no hay razones para seguir indagando (Salmon

et al. 1971). Por lo tanto, el poder explicativo sin importar al grado de probabilidad asignado al explanandum reside en lo que Salmon denominó como “Clase de referencia”.

Por tanto, el principal requisito para la explicación, según Salmon, Jeffrey y Greeno (1971) es la “homogeneidad de la clase de referencia” o el concepto o fenómeno que contienen los factores considerados como estadísticamente relevantes para la ocurrencia de los eventos. Esta homogeneidad puede ser objetiva, pero comúnmente es de orden epistémico.

De esta forma, la relevancia estadística no es un argumento inductivo en el sentido generalmente aceptado, sino que es “un conjunto de hechos estadísticamente relevantes para el explanandum” (Salmon, 1984, p. 45). Las razones que expone el autor son las siguientes: 1) los factores irrelevantes son inofensivos para la argumentación, pero dañinos para la explicación; y 2) las inferencias tanto deductiva como inductiva exigen un requisito de evidencia total y que sean mencionados en las premisas, en contraste la explicación al estilo Salmon pide un requisito de consideraciones relevantes incluidas en el explanans (Salmon 1987, p. 151).

El empirismo constructivo

A lo largo de los años, han surgido diferentes modelos de explicación científica, siendo uno de los más populares y polémicos el modelo deductivo monológico de Hempel y Oppenheim (1948) y el modelo de relevancia estadística de Salmon (Salmon, et al. 1971).

Desde la segunda mitad del siglo XX, resurge la idea de que la filosofía de la ciencia debe prescribir criterios para que las teorías alcancen la verdad de una manera razonada. Surge el realismo que asume: 1) el mundo estudiado por la ciencia es independiente de la actividad de la conciencia cognoscente; 2) la ciencia es la mejor forma de dar cuenta de la realidad; 3) revela entidades no observables y explica sus propiedades; 4) las leyes científicas aparecen como premisas inevitables y verdaderas acerca del mundo.

Por su parte, el antirrealismo propone, en la versiones de Duhem (1969) y Van Fraassen (1996): 1) establecer relaciones entre observaciones con apariencias sensibles, medibles; 2) emitir sentencias estableciendo relaciones entre observaciones para proponer nuevas relaciones; 3) las leyes no son verdaderas ni falsas, solo instrumentos de predicción y eventualmente de utilidad pragmática; 4) la ciencia solo se interesa por la predicción; y 5) lograr teorías “empíricamente

adecuadas”, que permitan alcanzar la verdad solo acerca de observables para “salvar las apariencias”.

Ahora bien, desde el punto de vista de la explicación científica, Van Fraassen somete a crítica tanto a la noción de relevancia explicativa como la de la relevancia estadística. En primer lugar, ofrecer bases para creer no siempre equivale a dar una explicación, solo son bases para especular (Van Fraassen, 1996, p. 133). En segundo lugar, no toda explicación es un caso en el cual se presentan premisas fuertes para creer (Van Fraassen, 1996, p. 134).

En tercer lugar, la propuesta de considerar la explicación como un conjunto de factores estadísticamente relevantes, en lugar de argumentos o razonamientos bajo el paraguas de “relevancia estadística”, es tanto insatisfactoria además de débil. Es catalogada de insatisfactoria, por cuanto que un factor posea un determinado valor estadístico de probabilidad es irrelevante. Además, es una propuesta, según Van Fraassen (1996), más débil que la de Hempel, por cuanto el factor no requiere que la probabilidad sea alta. Así, a diferencia de Salmon, el hecho de que una circunstancia se convierta en un factor estadísticamente relevante no es condición para que se convierta en un explanans incuestionable (Bossio, 2007).

La postura de van Fraassen (1996) parte planteando que: Presentar una teoría es especificar una familia de estructuras, sus modelos; y, en segundo lugar, especificar ciertas partes de esos modelos (las subestructuras empíricas) como candidatos para la representación directa de los fenómenos observables. Podemos llamar apariencias a las estructuras que pueden describirse en los informes experimentales y de medición. La teoría es empíricamente adecuada si tiene algún modelo tal que todas las apariencias son isomórficas con las subestructuras empíricas de ese modelo (p. 89).

Es lo que se conoce como “adecuación empírica”. Además, los modelos deben contar con “fuerza lógica”, que según van Fraassen (1996), es simplemente que cuando haya menos modelos que den cuenta de las apariencias, más fuerza tiene el modelo aceptado.

Desde esta perspectiva, las explicaciones, parten de la idea de “clase de contraste” (Hanson, 1972) y que se refiere a una respuesta a una P-pregunta de ¿Por qué? Esta P-pregunta será seguida por una batería de preguntas que se constituirán en clases de contraste. Así una P-pregunta estará formada por un tema de la pregunta α , los contrastes o preguntas que se formula el indagador A, B o C y una clase de contraste $X = [\alpha, A, B \text{ y } C]$.

Ahora bien, lo anterior es un esquema que se desarrolla sin considerar el contexto en que se formula la P-pregunta. En ese sentido se debe considerar el contexto, por lo que surge una nueva clase de alternativas a las que se contrasta el suceso por cuya razón se hace la pregunta. De esta manera, la P-pregunta original se transforma en ¿Por qué α es una mejor respuesta que $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ o los contrastes dentro de un contexto? Entonces, α es el tema de la pregunta y la nueva clase de contraste sería $X = [\alpha, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n]$.

Pero α y X no son suficientes para identificar la P-Pregunta, ya que pueden presentarse un sinnúmero de respuestas posibles dependiendo del contexto. Se puede presentar un contexto en donde tomar una decisión es una respuesta adecuada; pero puede ser inadecuada en un contexto cognoscitivo. Ahora bien, si en un determinado contexto la pregunta que se formula está determinada, se presenta lo que se conoce como “Relación de Relevancia Explicativa (en adelante RRE) (Diez & Moulines, 1997).

Si bien, el componente político, social o cultural no se debe soslayar, es un componente. La RRE se remite a la pregunta de investigación que está relacionada con el tema de la pregunta α . En ese sentido, se podría privilegiar algún contexto sobre otro. De esta manera la RRE es una relación que vincula proposiciones con α y X . No obstante, la RRE solamente determina la respuesta relevante en el contexto definido previamente y no la respuesta definitiva, ya que pueden existir más respuestas relevantes en el contexto.

De esta manera: la pregunta $Q = \langle \alpha, X, RRE \rangle$ X y RRE . Es decir: en una primera terna, una pregunta pertinente Q está formada por una clase de contraste y una RRE y una segunda o tercera o “n” ternas formadas por X y RRE .

Sin embargo, existe una serie de condiciones para que Q sea aceptada según el contexto. La existencia de Q supone presupuestos, información fáctica disponible y un contexto bien delimitado, ya que la cuestión es si Q y sus presupuestos se insertan en el conjunto de información fáctica aceptada en el contexto (K). Las condiciones son las siguientes: 1) que exista una respuesta; 2) la información aceptada en el contexto dado debe incluir que las alternativas de X sean verdaderas y no debe excluir que existan nuevas respuestas; 3) si el tema α es verdadero y que las respuestas alternativas a β_i son falsos entonces, existirá un núcleo de explicación $\Gamma / \Gamma RRE \langle \alpha, X \rangle$ es una posible explicación adecuada.

En consecuencia: 1) el explanandum es α (singular o general), que lleva asociado a un X con un conjunto de respuestas alternativas $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$; 2) el explanans es Γ ; 3) la relación explicativa se basa en RRE , que está en función del

contexto y en donde Γ es explicativamente relevante con la información fáctica empleada en el contexto (K) para que ocurra α en lugar de $\beta_1, \beta_2, \dots \beta_n$.

Finalmente, desde la perspectiva de Van Fraassen, ante el problema que se suscita por la falta de restricciones a la RRE (Kitcher & Salmon, 1987), propone que para que no se presente una situación para que RRE fuese casi cualquier argumento es que RRE debe ser científicamente relevante y el contexto determinaría cuáles factores serían los explicativamente determinantes.

Aplicación de la explicación pragmática según el empirismo constructivo

En la reunión mensual de la junta directiva de la empresa, A, B, C, SA, uno de los directivos se percató de que la empresa tiene problemas de liquidez, ya que al observar la cuenta de bancos en el pasivo corriente presentó un crecimiento superior al de las ventas netas del periodo. Otro de los directivos comentó que esa situación afectaría a los otros ingresos, especialmente financieros, y afectarían a los beneficios del período. Sin embargo, un tercer directivo apuntó que el capital de trabajo sería afectado y al excluir rápidamente algunas cuentas se percataron de su deterioro. Esta operación aritmética lo llevó a preguntar, no tanto, por qué subió el endeudamiento a corto plazo con los bancos comerciales, sino por qué bajó el capital de trabajo neto.

En otras palabras, este tercer directivo planteó el tema de la pregunta “ α ”. No obstante, los otros directivos se hicieron la misma pregunta, pero matizando el enfoque: 1) ¿por qué no se averiguó la situación del capital de trabajo bruto? 2) otro directivo asomó el interrogante sobre el estado del ciclo comercial; y 3) un tercer directivo se refirió al estado del flujo de caja diario en los últimos dos meses. Es decir, surgieron interrogantes alternativas dentro del contexto que se contraponen a “ α ” ¿por qué se redujo el capital de trabajo neto de la empresa? Es decir, surgió la clase de contraste X, donde $X = [\alpha, \beta_1 \text{ y } \beta_2]$.

Sin embargo, se debe indagar más para dar con la P-pregunta que interesa conocer y comenzar a ofrecer respuestas “adecuadas” según el contexto económico-financiero de A, B, C, S. A. El asunto es que pudieran existir respuestas candidatas a ser relevantes para que se les considere que es una respuesta que implique una explicación en el contexto. Es decir, hay que alcanzar a una adecuada relación de relevancia explicativa “R”. Para lograr lo anterior hay que indagar una serie de hechos “ γ ” que se relacionan con α y X, valga decir: $\gamma R < \alpha, X >$ sí y solo si γ . En otras palabras, que los hechos relevantes den cuenta explicativamente de los hechos para que ocurra α y no β_1 y β_2 .

En el caso de β_1 , el capital de trabajo bruto hace referencia al activo corriente (caja y banco en moneda de curso legal y/o divisas, cuentas por cobrar, cuentas por cobrar descontadas, efectos por cobrar, inventarios e inversiones permanentes. Al observar los valores numéricos, se encuentra que su tendencia ha sido creciente, aunque suave. Sin embargo, este indicador solo muestra una cara parcial de los hechos. Solo muestra, las acreencias, lo que son los derechos de la empresa frente al público.

Al abordarse el ciclo neto de comercialización se observa que los días en mano de los inventarios y las cuentas por pagar a proveedores tienen un desempeño normal, es decir, se cancelan las cuentas y los efectos por pagar con cierto retardo, pero dentro de lo acostumbrado. Por su parte, los inventarios tienen una rotación en días característico respecto a los periodos anteriores. No obstante, se nota que las cuentas y los efectos por cobrar en su rotación son bajas o lo que es lo mismo que aumentó los días en que los clientes tardan en cancelar y, aunque se nota un deterioro en la recuperación del dinero producto de las ventas a crédito, ceteris paribus, la existencia de devoluciones en ventas, rebajas o descuentos, solo muestra una relación de días entre los cinco componentes del ciclo neto de comercialización, pero no el monto involucrado y tampoco los puntos de enganche entre esos días y los montos de endeudamiento nuevo adquirido a corto plazo.

Por esta razón, se empleó el análisis del flujo de caja. Esta herramienta muestra un déficit de caja efectivamente. No obstante, solo entrega inicialmente algunas razones por el cual ese déficit de efectivo es de saldo rojo. A esta conclusión se puede llegar tanto mediante la aplicación de un análisis sincrónico como diacrónico. Por lo tanto, se presentan posiblemente más interrogantes sobre todo en las cuentas que aparentemente son las sospechosas de la situación.

Si se combina lo antes expuesto, el ciclo comercial neto en días y los valores del flujo de efectivo junto al capital de trabajo bruto o incluyendo los pasivos corrientes, se podrían obtener los valores numéricos del capital de trabajo neto. Con lo anterior planteado, se necesita al menos tres cosas para que se pueda construir una relación de relevancia explicativa: 1) que se haga una reclasificación tanto de las partidas del activo circulante como las del pasivo circulante; 2) que se calcule nuevamente el ciclo neto comercial entre cuentas por cobrar, efectos por cobrar, el ciclo de los inventarios, las cuentas y efectos por pagar reclasificados ; y 3) que el cálculo de haga intertemporal, es decir que se calcule el capital de trabajo neto actual menos el capital de trabajo neto del periodo inmediatamente anterior, para observar el monto y la tendencia de los saldos.

Los hechos relacionados al contexto alrededor de la baja del capital neto de A, B, C, S. A. giran alrededor a los nuevos valores numéricos de las cuentas por cobrar, efectos por cobrar, inventarios, cuentas por pagar y efectos por pagar que solo envuelvan las operaciones típicas de la empresa lo que verdaderamente expresa suficientemente su objeto social. Es decir, solo se tomará lo siguiente: 1) en relación a las cuentas por cobrar aquellas que son elegibles solamente, las reservas para cuentas dudosas; 2) los efectos por cobrar elegibles; 3) las políticas de crédito y su seguimiento: días en cuentas por cobrar, efectos por cobra; ver si es agresiva, conservadora o desorganizada; 4) la provisión para situaciones de recesión, inflación o producto de una política de ventas agresiva.

Al realizar los ajustes antes mencionados y se realizan los cálculos correspondientes se estaría en condiciones de obtener la “información fáctica disponible aceptada” (en adelante IFDA), que es la información que se extrajo de los estados financieros y otros reportes de la empresa y que se pueden emplear en β_1 o β_2 aparte de α . Como se expuso con anterioridad, la obtención de información relevante en el contexto de la empresa antes citada hace que de la P-pregunta emerjan respuestas si K (IFAC) implica que α es verdadera que las β 's son falsas, en el supuesto de que no se debe excluir que exista respuesta.

La respuesta, entonces sería, que α se enuncia en lugar de las β 's, porque γ es el núcleo de la explicación, ya que relaciona los hechos de la empresa citada con los temas más X sí y solo si γ está en el contexto. En ese sentido, la caída del capital de trabajo neto se presenta como el explanandum y el explanans, los valores numéricos provenientes de la reclasificación de ellos activos y pasivos circulantes para conformar un capital de trabajo neto ajustado con información explícitamente relevante. La R es lo que es explicado por el contexto de la empresa y su entorno para que ocurra α y no las β 's. es decir, la empresa A, B, C, S.A. enfrenta un capital de trabajo neto negativo y con ello un aumento del endeudamiento, debido a que el monto del inmovilizado por las cuentas por cobrar es lo suficientemente grande como para colocar a esta empresa en una situación complicada, dado a su política agresiva de ventas, laxitud en las cobranzas y problema de supervisar el desempeño en el calendario de seguimiento de las cuentas y efectos por cobrar con retraso. Además, se descubrió que la política de crédito no estableció un sistema adecuado para ajustar los ingresos y egresos de caja, por vía de un mejor seguimiento en los egresos o la ejecución de una mala política o política no desarrollada de lead and lag.

CONCLUSIONES

En los últimos años, en la ciencia no se discute sobre la verdad única y definitiva acerca de una proposición. Como disciplina relativamente joven que se basa en objetos culturales debe enfrentar, desde el punto de vista del conocimiento, el desafío del problema de la inducción. Por esta razón, en la ciencia administrativa prevalecen tradiciones de investigación, con presupuestos preferentemente de carácter temporal y accidental, por lo que si se genera algún tipo de regularidad estas son principalmente de carácter no estricta e interferible.

Cuando se habla de regularidades no estrictas, se indica un tipo de regularidad de carácter accidental: los hechos podrían o no ocurrir. Por su parte, se asume que las regularidades en la ciencia administrativa pueden ser interferibles, por cuanto en ciertos momentos el ajuste entre las proposiciones antecedentes y consecuentes necesitan de algún tipo de cláusula de ajuste. Lo anterior es lo que ha hecho posible la existencia de una gran variedad de modelos formales o no de toma de decisiones en las organizaciones. Esto último, es aceptable en la medida en que se reconozca, entre otras cosas, de que la aplicación tiene un horizonte limitado en el espacio y tiempo y que se base en reflexiones que involucren a las ciencias que están involucradas directamente o no con los planteamientos teóricos de la ciencia administrativa.

Desde el punto de vista de la explicación científica, es recomendable el empleo de los planteamientos del realismo constructivo de Van Fraassen (1996), por cuanto, es una postura que se aleja de la idea de leyes nómicas, propias de las ciencias naturales e introduce el contexto dentro del análisis. Todo esto puede asegurar, entre otras cosas, que de que no se caiga en el instrumentalismo, sino que el conocimiento científico en la administración procure tanto resolver problemas como de establecer relaciones plausibles que trasciendan lo aparente.

REFERENCIAS

- Borgucci, E. (2013). *Introducción al análisis gerencial de los estados financieros*. Ediciones del Vicerrectorado Académico de la Universidad del Zulia.
- Bossio, R. (2007). El problema de la explicación en la ciencia. Las explicaciones causales en Bas Van Fraassen. *Opción*, 23(53), 140-155
- Bunge, M. (1999). *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Editorial Sudamericana

- Camarena, J. (2011, 05-07 de octubre). *El ser de la administración. Fundamentación ontológica del acto administrativo*. [Ponencia]. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad Universitaria de la UNAM. México, D.F.
- Chevalier, J. & Loschank, D. (1983). *La Ciencia Administrativa*. Fondo de Cultura Económica y el Instituto Nacional de Administración Pública.
- Cooper D. & Schindler, P. (2007). *Business Research Methods*. McGraw-Hill
- De Sancha, A. (1778). *La Poética, dada a nuestra lengua castellana por Don Alonso de Seijas y Tovar, Señor de Sa Payo*. AduanaVieja.
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/04/La_Po%C3%A9tica_de_Arist%C3%B3teles_%281778%29.pdf
- Diez, A. & Moulines, C. (1997). *Fundamentos de Filosofía*. Editorial Ariel.
- Duhem, P. (1969). *To save the phenomena: An essay on the idea of physical theory from Plato to Galileo*. The university of Chicago Press
- Galavotti, M. (2005). Wesley Salmon sobre la explicación, probabilidad y racionalidad. *Enrahonar*, 37, 61-75
- Granger, C. (1969). Investigating Casual Relations by Econometric Models and Cross-Spectral Methods. *Econometrica*, 37(7), 424-438.
- Hanson, N. (1972). *Patterns of discovery: An inquiry into the conceptual foundations of science*. Cambridge University Press
- Hempel, C. & Oppenheim, P. (1948). Studies in the Logic explanation. *Philosophy of Science*, 15(2), 135-175.
<https://www.jstor.org/stable/185169>
- Hempel, C. (2006). La explicación científica. *Estudios sobre la filosofía de la ciencia*. Editorial Paidós.
- Kitcher, P. & Salomon, W. (1987). Van Fraassen on Explanation. *The Journal of Philosophy*, 84(6), 315-330

- Koontz, H. Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14a ed.). McGraw-Hill
- López, J. (2008). Introducción al estudio del estatus epistemológico de las ciencias administrativas en Mario Bunge. *Gestión en el tercer milenio*, 11(22), 11-17.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mattessich, R. (2006). *La representación contable y el modelo de capas-cebolla de la realidad: una comparación con las ordenes de simulacro de Baudrillard y su hiperrealidad*. CIECE.
- Popper, K. (1980). *La lógica de la investigación científica*. Tecnos
- Reidenbach, H. (1938). *Experience and Prediction. An Analysis of the Foundations and the structure of Knowledge*. The university of Chicago Press.
<https://philpapers.org/archive/RICEAP-4>
- Ríos, R. (1964). La economía en el mundo histórico-cultural; Ensayo de fundamentación ontológica de la economía. *Revista de Economía y Estadística*, 8(1), 147-328.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/4700/6053>
- Salmon, M. & Salmon, W. (1979). *Alternative mode of Scientific Explanation*. *American Anthropologist*, 81(1), 62-74.
- Salmon, W. (1984). *Scientific Explanation and the Casual Structure of the world*. Princeton University Press
- Salmon, W. (1987). A Third Dogma of Empiricism. En Butts, R. & Hintikka, J. (Eds.). *Basic Problems in Methodology and Linguistics*. 149-166. Reidel.
- Salmon, W. Jeffrey, R. & Greeno, J. (1971). *Statistical Explanation and Statistical relevance*. University of Pittsburgh Press
- Van Fraassen, B. (1996). *La imagen científica*. Editorial Paidós.
- Wiener, N. (1956). The theory of prediction. En Beckenback, E. (Ed.). *Modern Mathematics for Engineers*. 165-184. McGraw-Hill.

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Teletrabajo y Logística 5.0 en la Banca Universal Durante la Pandemia Covid-19

Telework and Logistics 5.0 in Universal Banking
During the Covid-19 Pandemic

Nilson E. Chirinos-Quintero

Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5751-2352>

Email: nilson2021@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-10-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

Como citar: Chirinos-Quintero, N. (2025). Teletrabajo y logística 5.0 en la banca universal durante la pandemia Covid-19. Dinamismo gerencial 1 (1), 72-92

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail: nilson2021@gmail.com

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo principal analizar las modalidades de teletrabajo y la logística 5.0 en la banca universal. Se fundamentó el estudio en los planteamientos formulados por Andrade (2022), Corona (2022), Ramírez Perdomo (2020), Sierra (2020), Maresca (2017), entre otros.

Metodológicamente la investigación fue de tipo documental. Se seleccionó el método cualitativo, realizando una búsqueda bibliográfica sistemática en Google academic, Scielo, Redalyc y Dialnet, limitándose a los idiomas inglés - castellano, usando los descriptores: Logística 5.0, Banca Universal, Tecnologías, Teletrabajo, Modalidades.

Se observó la estrecha relación e influencia de la Logística 5.0 sobre las Modalidades de Teletrabajo. Se concluyó que una logística 5.0 deficiente impactaría negativamente en las modalidades de teletrabajo, recomendándose su articulación y engranaje.

Palabras clave

Banca, Universal, Logística 5.0, Modalidades, Tecnologías, Teletrabajo.

Abstract

The main objective of this article is to analyze the modalities of teleworking and 5.0 logistics in universal banking. The study was based on the approaches formulated by Andrade (2022), Corona (2022), Ramírez Perdomo (2020), Sierra (2020), Maresca (2017), among others.

Methodologically, the research was documentary in nature type. The qualitative method was selected, carrying out a systematic bibliographic search in Google academic, Scielo, Redalyc and Dialnet, limiting itself to the English - Spanish languages, using the descriptors: Logistics 5.0, Universal Banking, Technologies, Teleworking, Modalities.

The close relationship and influence of Logistics 5.0 on Teleworking Modalities was observed. It was concluded that poor logistics 5.0 would negatively impact teleworking modalities, recommending its articulation and coordination.

Keywords

Logistics 5.0, Modalities, Universal, Banking, Technologies, Teleworking.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial en años recientes, se han presentado situaciones que suponen un riesgo para el desenvolvimiento normal de la sociedad, como la pandemia COVID-19, la cual condujo al confinamiento poblacional para evitar la propagación del virus. Esta situación afectó seriamente el desenvolvimiento empresarial, pues se prohibió asistir presencialmente exceptuando los sectores estrictamente necesarios, como alimentos, farmacias, entre otros, obligando a las empresas a buscar una solución para su subsistencia y prestación de servicios, dando origen al teletrabajo, el cual permitió trabajar a distancia usando tecnologías para tal propósito.

De esta manera, las empresas se vieron obligadas a implementar plataformas tecnológicas para conectar a sus trabajadores a sus estaciones, lo cual supone una moderna logística capaz de articular todas estas demandas. Esto demostró enormes deficiencias tecnológicas en muchas instituciones, pues, aunque algunas implementaban el teletrabajo previo a la pandemia, debieron masificarlo entre sus trabajadores, lo cual colapsó las plataformas, generando nuevos inconvenientes, en tanto que otras debieron improvisar una logística.

Por otra parte, es preciso diferenciar las realidades de cada país, pues algunos estaban mejor preparados ante otros. En Latinoamérica la realidad es muy parecida, pues son países subdesarrollados con nivel tecnológico menor a Estados Unidos, Europa o Asia, siendo las limitaciones muy similares entre ellos, aunque muy particulares según su propia realidad económica y sus diversos planes logísticos ante situaciones de riesgo.

En Venezuela, sin embargo, se sumaron nuevos componentes que dificultan el trabajo a distancia, como los constantes cortes eléctricos y la escasez de gasolina o gasoil para utilizarla en las plantas eléctricas residenciales o empresariales, haciendo aún más complejo un panorama ya bastante desafiante en sí mismo, por lo cual la banca universal presentó grandes contratiempos, debiendo hacer gestiones adicionales para solucionarlos.

Por lo antes expuesto, se hace necesario implementar diferentes modalidades de trabajo a distancia con el apoyo de la logística 5.0 en la banca universal, la cual Castillo (2019), indica que es aquella banca a la cual se permite conducir todo tipo de operaciones bancarias, bursátiles y de seguros. Esto hace evidente la imperiosa necesidad de crear planes estratégicos, los cuales permitan, con el apoyo de la logística 5.0, mantener actualizado el ámbito tecnológico

empresarial para la optimización de las distintas plataformas tecnológicas en las cuales se soporta el teletrabajo.

En tal sentido, a continuación, se citan algunas investigaciones sobre teletrabajo. Según Andrade (2022), durante la paulatina masificación e incorporación de las múltiples tecnologías para la información y la comunicación a la vida cotidiana personal, el sector laboral no ha sido la excepción, pues, con la disruptiva adopción del teletrabajo en forma generalizada en los niveles públicos y privados, éste es visto como una medida para combatir los estragos económicos por la pandemia COVID-19.

Por su parte, Corona (2022), indica que la gerencia juega un papel fundamental en las organizaciones, cuya función es coordinar los esfuerzos personales para cumplir las metas u objetivos trazados, utilizando los recursos eficiente y eficazmente. En la actualidad el teletrabajo es un avance para las labores en línea. Las tecnologías son fundamentales para facilitar la integración del teletrabajo entre las empresas y la sociedad.

Para Ramírez y Perdomo (2020), el teletrabajo es un nuevo sistema para el trabajo, el cual permite realizar actividades laborales desde un punto diferente a las instalaciones empresariales o del empleador, generalmente desde el hogar. Presenta grandes ventajas para trabajadores, empresas o ciudades donde se implementa, pero igualmente presenta desventajas, las cuales deben contrarrestarse con acciones para no generar nuevos riesgos a los trabajadores.

Adicionalmente, Sierra (2020), señala que el teletrabajo se ha convertido en una de las medidas más utilizadas en todo el mundo para intentar paliar los efectos en el empleo causados por la pandemia. Así, por ejemplo, en la Unión Europea (UE), previo a la etapa COVID-19, sólo un 5.2% del personal activo residente en la UE afirmaba trabajar normalmente desde casa, según datos suministrador por Eurostar. Esta cifra se eleva a un 40% con nuevos teletrabajadores por la crisis del coronavirus en la UE.

De acuerdo con Maresca (2017), en la actualidad estamos transitando hacia una nueva revolución sociocultural y económica, tanto a nivel local como global, por la nueva implantación tecnológica y comunicacional (TIC), presente en muchas actividades o disciplinas realizadas por los seres humanos para garantizar presencia o continuidad en sus labores.

Para Batthyány et al. (2022), la emergencia sanitaria por COVID-19 introdujo cambios colectivos o personales, proponiendo nuevos escenarios para la vida cotidiana, la cual estaba previamente afectada por desigualdades sociales, como

género, clase, raza, entre otros, las cuales, entrecruzadas, provocan múltiples formas de exclusión social y exposición a riesgos.

Así mismo, Moreno (2022), destaca que la pandemia COVID-19 obligó a las empresas a improvisar, a adaptarse a las nuevas circunstancias a un ritmo vertiginoso, amoldando sus estructuras a las nuevas tecnologías para adecuar las plantillas al contexto del trabajo a distancia, el cual prácticamente devino obligatorio por la nueva realidad, pero, como es habitual, las necesidades del mercado o laborales se adelantaron a la lenta burocracia legislativa, que no reguló el teletrabajo.

Adicionalmente, Guedez (2021), señalan que, en sus inicios, el teletrabajo comprendía principalmente el trabajo a domicilio, pero hoy en día abarca modalidades las cuales ofrecen tanto a empresarios como a trabajadores el elegir aquel lugar más ajustado a sus necesidades o expectativas. En esta tipología intervienen factores como: el lugar donde se ejerce la prestación, tipo, la duración del mismo, tamaño organizacional, equipamiento necesario, conexión existente, entre otros.

Por lo antes dicho, se deben abordar las causas del problema para plantearle soluciones, evitando así la pérdida de clientela en algunos bancos universales, debido a la falta de atención inmediata y a la necesidad de contar con la presencia en sitio de algún empleado bancario para atender sus solicitudes, en lugar de automatizar estos procesos, con lo cual se prevé el cierre de algunos bancos en caso de no facilitar canales de atención aun sin la presencia física de los empleados, garantizando así la atención al cliente y la continuidad de las operaciones, ya que la tecnología debe estar al servicio del ser humano, colocándolo siempre como su principal prioridad.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Teletrabajo

En primera instancia, Vanegas (2022) define al teletrabajo como aquel trabajo, el cual pudiendo ejecutarse en las oficinas empresariales, se caracteriza precisamente porque es realizado por un trabajador en su casa mediante un computador siguiendo las directrices emitidas por su jefe, para posteriormente enviar su producción por el mismo canal mediante el cual se le solicitó, sin la necesidad de desplazarse físicamente.

Para, Aguilar et al. (2021), el teletrabajo no es una modalidad nueva, muchas empresas previo a la pandemia COVID-19 la aplicaban. Frente a la emergencia

sanitaria se vieron obligadas a ser flexibles respecto a la aceptación a esta modalidad de trabajo. No obstante, su aplicación improvisada, sin planeación, podría implicar muchos problemas para las organizaciones empresariales, por lo cual, es necesario analizar los aspectos más importantes tanto para el impacto del trabajador como a la empresa.

Por otra parte, Céspedes et al. (2021), destacan que el trabajo desde el hogar (working from home) o teletrabajo, ha facilitado la continuidad de muchas actividades productivas, con el consiguiente efecto positivo sobre el mantenimiento del empleo. El término teletrabajo se acuñó por primera vez en la década de 1970, pero hoy se define como la actividad laboral desarrollada en espacios externos a la empresa, implementando Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), donde el teletrabajador es la persona quien utiliza la telemática para la realización de sus labores.

Además, González y Valdés (2020), señalan que teletrabajo o trabajo a distancia son términos poco utilizados en la sociedad cubana. Se refieren a nuevas formas laborales las cuales modifican el enfoque habitual del trabajo presencial empleando tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medio fundamental. Significa modificar la organización tradicional presencial del trabajo en oficinas por labores externas a ellas, una alternativa ventajosa para el personal contratado y para la entidad empleadora. Esta modalidad basada en las TIC se apoya en plataformas digitales.

Adicionalmente, Santillán (2020) indica que el teletrabajo es una modalidad de trabajo la cual responde a los riesgos derivados de una situación sobrevenida como el surgimiento de la pandemia COVID-19 y el aislamiento o cuarentena que esto supuso para la población, sin embargo, es susceptible a desaparecer en la medida que la enfermedad es superada, debido a la preferencia de las personas por el trabajo presencial. Entre tanto, Vicente-Herrero et al. (2018) definen al teletrabajo como la actividad laboral desarrollada externamente a las instalaciones empresariales implementando tecnologías, cuyos principales riesgos laborales detectados son los ergonómicos, psicosociales o la difícil separación entre la vida familiar y laboral, aunque es beneficioso para el medio ambiente.

Finalmente, los postulados de estos autores se contrastaron y se establece una relación con el de Aguilar et al. (2021), Céspedes et al. (2021) y González y Valdés (2020), pues destacan principalmente el fortalecimiento de esta actividad a partir de la Pandemia COVID-19. Por otra parte, Vicente-Herrero et al. (2018), aun cuando coincide en la definición sobre esta modalidad, hace énfasis en los

impactos ergonómicos o psicosociales generados por ella, por lo cual se coincide un poco más con su posición, pues expone tanto sus beneficios como sus perjuicios, no siendo todo tan ventajoso como pudiera parecer. En el contexto de la banca universal esta modalidad no resulta ajena, antes bien, fue muy aplicada en los procesos tanto gerenciales como operativos antes, durante y después de la pandemia.

Modalidades de Teletrabajo

De acuerdo con Chigo (2024), cada vez es más difícil ignorar al teletrabajo, la literatura lo considera un fenómeno que ha cobrado especial relevancia en la era posdigital, que emerge como una modalidad laboral transformadora, promoviendo la redefinición de las estrategias directivas para garantizar el desempeño laboral. Por su parte Castellanos (2024), indica que trabajar en el mismo lugar donde se vive no es algo nuevo, de hecho, este era el modelo predominante antes de la revolución industrial, en la que se dio por primera vez en la historia la concentración sistemática de personas en el entorno de la máquina, de tal forma que la organización del trabajo familiar fue sustituida por la nave industrial y la fábrica se convirtió en un sistema de producción en sí mismo.

Por su parte, Guedez (2021), señala que, en sus inicios, el teletrabajo comprendía principalmente el trabajo a domicilio, pero hoy en día abarca modalidades las cuales ofrecen tanto a empresarios como a trabajadores el elegir aquel lugar más ajustado a sus necesidades o expectativas. En esta tipología intervienen factores como: el lugar donde se ejerce la prestación, tipo, la duración del mismo, tamaño organizacional, equipamiento necesario, conexión existente, entre otros. En este sentido, se pueden analizar las modalidades del teletrabajo desde los siguientes puntos de vista:

a) Teletrabajo en casa: es la más frecuente, la cual se lleva a cabo en el domicilio del trabajador, quien puede estar trabajando por cuenta propia (Freelancer) o asociado a alguna organización independiente.

b) Oficinas satélites: son oficinas pertenecientes a la empresa, cercanas a los domicilios de los trabajadores, dispuestas para facilitar movilidad.

c) Telecentros: son centros laborales compartidos por varias empresas, fundamentalmente pequeñas y medianas (PYMES), o profesionales. Son gestionados por proveedores de servicios los cuales actúan como arrendatarios.

d) Teletrabajadores móviles o itinerantes: se refiere a trabajadores quienes por su movilidad continua deben realizar su trabajo donde se encuentren, como puede ser en la oficina del cliente, en su propio transporte, entre otros.

e) Telecottages: son redes centrales con tele – servicios asociados, en zonas rurales, las cuales suelen utilizarse para tele – enseñanza o prestar servicios a las PYMES locales.

Adicionalmente, Muñoz (2020) indica que el teletrabajo es una modalidad de trabajo la cual llegó para quedarse, pues ha demostrado grandes ventajas con respecto al trabajo presencial, y, aun cuando nos encontramos en época post pandemia, muchas empresas prefieren seguirlo implementando dada su rentabilidad tanto para el patrón como para los trabajadores.

Finalmente, para Peiró y Soler (2020), el teletrabajo es una modalidad de trabajo que agarró impulso a raíz del surgimiento de la pandemia COVID-19, sin embargo, es algo coyuntural y plantea muchos desafíos, entre ellos una adecuada plataforma tecnológica capaz de soportar las operaciones de las empresas, lo cual a priori parece sencillo, pero en la práctica no lo es.

Desde el punto de vista del autor de la presente investigación, las diversas modalidades que ofrece el teletrabajo deben ser aprovechadas y alternadas con la modalidad presencial, pues una no reemplaza a la otra, antes bien, se complementan y se fortalecen, pero nunca se sustituyen porque ambas son necesarias y útiles, de manera que deben abandonarse los extremos y posiciones radicales que llaman a adoptar solo una de las dos modalidades.

Monitoreo Tecnológico

Por su parte, Useche et al. (2022), señalan que, en los últimos años, los requerimientos legales o técnicos para administrar la información han aumentado de manera exponencial junto con las necesidades sobre monitoreo o seguimiento de la actividad financiera. La tecnología ha sido una aliada para facilitar los cumplimientos regulatorios en forma ágil, efectiva, costo-eficiente, dando lugar al nacimiento de la tecnología regulatoria o RegTech, subdivisión del sector FinTech, orientado a la aplicación de procesos automatizados con fines de monitoreo, seguimiento, detección anti fraude, reporte o cumplimiento normativo.

A su vez, dichos procesos se basan en importantes avances tecnológicos como el big data, la inteligencia artificial y el machine learning, los cuales han habilitado la transición hacia un ecosistema financiero digital con nuevos participantes o modelos de negocio, que generan oportunidades tanto a las

instituciones reguladas como a los usuarios y las autoridades. Además, para Cesarano (2014) el monitoreo Tecnológico para gestionar el conocimiento en el desarrollo de las tecnologías de información libres.

Para el autor del presente artículo, en términos generales, monitoreo significa observar y recolectar información en cada proceso. Por otra parte, seguimiento implica hacer un análisis sistemático a todos los procesos en su conjunto para así verificar si seguimos 'en el rumbo' correcto. El monitoreo garantiza el resultado. El seguimiento evalúa el resultado. En los procesos internos en la banca universal es frecuente realizar monitoreo o seguimiento a las actividades para determinar si fallan o culminan de forma exitosa.

Análisis Tecnológico

Para De Grandis y Graneros (2022), el análisis tecnológico permite estudiar desde objetos aislados hasta su integración con otros para crea los productos demandados por el mercado. Adicionalmente, Foncillas (2017), señala que los cambios tecnológicos recientes traen consigo implicaciones sobre la banca universal, pues se han desencadenado transformaciones digitales en el ecosistema bancario, los cuales inciden en sus planes estratégicos, haciendo adoptar a la industria nuevos servicios asociados a la tecnología, aun cuando en muchas ocasiones no hay suficiente tiempo para analizar sus implicaciones, a lo cual se debe prestar mayor atención. Además, Naranjo y Salvador (2017) llaman a descomponer la tecnología en partes para su mejor comprensión.

En opinión del autor del presente artículo, básicamente puede decirse que un análisis tecnológico, para cualquier objeto, consiste en evaluar cada parte del mismo y a su conjunto en general, para obtener un conocimiento exhaustivo sobre él, lo cual es ampliamente utilizado en la banca universal para integrar los procesos, ya que en muchas ocasiones se encuentran dispersos y esto permite articular todas las partes y funcionalidades.

Prospectiva Tecnológica

Para Asdraldo (2015), la prospectiva permite proyectar aquellos elementos que son y serán primordiales en la empresa a futuro. Por su parte, Jaso (2016), explica que en Latinoamérica se realiza la planificación sobre ciencia, tecnología e innovación basados en las experiencias de países más desarrollados, y aun cuando existen sectores interesados en planificar de manera prospectiva, siempre deben apegarse a las políticas públicas emitidas por el estado, el cual regula la planificación de las actualizaciones, generando retrasos conducentes a dejar

inconclusas muchas obras, pues cuando los gobiernos son sustituidos por otros puede no hacerse seguimiento a las planificaciones previamente establecidas.

Para el autor del presente artículo, la prospectiva es un proceso sistemático, el cual analiza el estado actual y las perspectivas a futuro para identificar áreas estratégicas emergentes donde concentrar los esfuerzos para así obtener los mayores beneficios económicos y/o sociales. La banca universal aplica constantemente la prospectiva para determinar las tecnologías a actualizar, evitando dejar sin servicio a los clientes a o hacerlo el menor tiempo posible.

Gestión en la Cadena de Suministros

Según Merino (2023), existe una estrecha relación entre la logística, la gestión de los procesos y la cadena de suministros, pues mediante los dos primeros factores se hace posible la eficiencia del tercero, por lo cual ninguno puede jugar un papel aislado, aun cuando individualmente tenga un significado propio, pero siendo parte de un conjunto no puede desentenderse de sus aliados.

Desde la perspectiva del autor del presente artículo, una de las principales características de la actividad logística, es la de ejercer una adecuada articulación de múltiples actores para alcanzar un objetivo determinado, en tanto que la cadena de suministro está constituida por cada uno de los protagonistas y procesos involucrados de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud del cliente. Dependiendo de las particularidades del bien o servicio a proveer (magnitud, valor, país o región de origen y/o destino, etc.) variarán la cantidad de actores intervinientes y, en consecuencia, el riesgo de que nuestro objetivo se vea afectado.

La existencia de riesgo constituye la posibilidad de ocurrencia de un evento no deseado, que estará asociado a la magnitud del impacto negativo en la cadena de suministros. Es preciso destacar que resulta posible identificar un riesgo aun cuando su probabilidad de ocurrencia sea desconocida, pero tanto más difícil será magnificar fehacientemente su impacto, al que solo se los conocerá con certeza cuando el evento ya se haya presentado.

Gestión de la Información en las Cadenas de Suministros

Para Borges et al. (2020), las cadenas de suministros se han convertido en la base del desarrollo empresarial, en función de esto se han implementado diferentes tecnologías para mejorar su gestión. Una de las metas de las organizaciones es lograr una gestión integrada de la información en su sistema logístico, apoyados en el proceso de toma de decisión, profesional y especializado. Con el objetivo

de eliminar pérdidas de información entre procesos e incompatibilidades entre los sistemas de información implementados, las organizaciones se apoyan en metodologías y sistemas de información integrados que garanticen la efectividad de las cadenas de suministros de las cuales forman parte. Además, Garibaldi (2018), indica que la cadena de suministros se ve influenciada por factores externos ajenos a ella.

El autor del presente artículo, considera que las cadenas de suministros permiten abastecer al mercado en función de la demanda de los clientes, para lo cual se valen de las herramientas tecnológicas brindadas por las industrias 4.0 y 5.0, sin embargo, están condicionadas por las políticas públicas en cada país, lo cual suele afectar normalmente a proveedores externos.

Gestión del Conocimiento Mediante la Utilización de Herramientas de la Industria 5.0

De acuerdo con Peralta et al. (2023), con la aparición de la industria 5.0 los entornos virtuales toman un gran auge, debido a que en ellos se pueden representar de manera digital un proceso como si fuera algo real, este concepto va acompañado de tecnologías como los gemelos digitales, internet de las cosas e inteligencia artificial. El sector industrial se ha visto en la necesidad de adentrarse en las herramientas digitales para la solución de problemas más eficiente, rápida y concisa, el desarrollo de la tecnología es de suma importancia para la industria moderna, es por ello por lo que buscan profesionistas que cumplan con una educación de calidad, debido a esto orillan a las instituciones a implementar estrategias y acciones en la enseñanza para cumplir las competencias de las empresas.

Para el autor de la presente investigación, la industria 5.0 es una aliada fundamental en la gestión del conocimiento, pues ofrece herramientas digitales muy accesibles para todos desde el punto de vista económico, lo cual permite acceder a mucha información y así competir de forma más justa con empresas de mayor capital, las cuales resultaban hegemónicas debido a sus amplios recursos.

Logística 5.0

Desde el punto de vista de Marco (2021), la actividad logística y las diferentes cadenas de suministro donde se desarrolla, se enfrentan continuamente al reto de dar respuesta de manera eficiente y rentable a nuevos modelos de negocio diversos y coordinados entre sí, los cuales requieren diferentes niveles operativos para mejorar la experiencia del cliente, en entornos de alta incertidumbre. En este

sentido surge la logística 5.0, la cual prioriza al cliente ante los procesos, apoyados en herramientas tecnológicas novedosas que requieren capacitación para su manejo.

La logística 5.0 debe responder a todas las interrogantes antes planteadas, pues actualmente el eje principal no es el producto, ni siquiera el cliente como tal sino la experiencia del cliente al consumir productos o servicios, pues es el centro de todo el proceso en la logística 5.0, de manera que se deben articular todos los esfuerzos para satisfacerlo, lo cual implica necesariamente el uso de la tecnología, ya que ofrece variedad de canales para su atención. Por ejemplo, con la Realidad Aumentada (RA), es posible que un cliente ingrese a una especie de cuarto digital, aplicar algún color a las paredes y ver el resultado antes de comprar, lo cual se replicará exactamente igual a su entorno real y garantiza la calidad del producto.

Además, mediante la inteligencia artificial, se puede realizar compras en un mercado y cancelar sin la atención humana, solo con mecanismos automatizados, los cuales suelen ser más precisos y seguros inclusive que con la propia manipulación de las personas, brindando nuevamente una experiencia satisfactoria al cliente para garantizar su retorno. Existen algunos trabajos donde el ser humano debe manipular sustancias peligrosas que exponen su salud, por lo cual se utilizan robots que no están propensos a sufrir tales efectos, de manera que la robótica se hace presente para brindar una experiencia satisfactoria al cliente, evitándole exponerse a males mayores cuyas consecuencias pudieran ser impredecibles.

En este sentido, el trabajo a distancia, apoyado en diversas tecnologías, permite que las personas laboren desde sus casas sin la necesidad de desplazarse a la empresa, lo cual puede facilitar su rutina, e incluso, ahorrarle cuantiosos recursos tanto a las empresas como a los trabajadores, salvo en las profesiones u oficios donde el trabajo sea estrictamente presencial. Sin embargo, es necesario acotar que existen riesgos psicosociales derivados del teletrabajo que deben ser abordados para que el hecho de trabajar en casa no termine siendo más perjudicial que beneficioso.

Todos los ejemplos anteriormente expuestos reflejan precisamente la experiencia del cliente, que es el centro de la logística 5.0, la cual con el apoyo de la tecnología brinda una cantidad de opciones que redundan en su beneficio. Para lograr estos avances obviamente se requiere de un proceso de investigación y desarrollo costado por las empresas que ofrecen servicios tecnológicos, y una capacitación al personal que va a implementar las tecnologías por parte de las empresas consumidoras de los mismos.

Según el autor de esta investigación, los avances tecnológicos se enfrentan a marcos jurídicos y a políticas públicas que no los regulan, surgiendo debates intensos sobre los derechos de los trabajadores, pues, en algunos casos, la tecnología les está quitando sus puestos de trabajo, o debido a las bondades que brinda, entre las que se cuentan el trabajo a distancia, los condenan a extensas jornadas laborales que no están concebidas en el marco legal.

Sociedad 5.0

De acuerdo con Ortega (2019), en los últimos años, Japón ha ido desarrollando un concepto para resolver sus propios problemas (envejecimiento, natalidad y competitividad) y aprovechar los avances tecnológicos para construir un país y un mundo mejor: el de Sociedad 5.0, en la que nadie se quede atrás. Se trata de poner a la persona en el centro de las transformaciones tecnológicas en curso en la 4ª Revolución Industrial, y en este sentido societal va más allá del concepto alemán de Industria 4.0, o del Made in China 2025.

Impulsado por el Gobierno y por la federación empresarial Keidanren, carece de organización y de presupuesto, pero alimenta muchas iniciativas como la próxima Estrategia de Inteligencia Artificial y la iniciativa de Industrias Conectadas impulsada por el Ministerio de Economía, Comercio e Industria. Japón quiere que sea una aportación al mundo, también para favorecer el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030.

Se llama Sociedad 5.0 porque sus proponentes consideran que ha habido antes cuatro tipos de sociedades: la Sociedad 1.0 de caza y recolección; la Sociedad 2.0, agrícola; la Sociedad 3.0, industrial; y la Sociedad 4.0, de la información (con un número de adelanto respecto a las revoluciones industriales (RI), de las que en la actualidad nos encontramos en la Cuarta). Estamos, según esta visión, ahora viviendo la integración sofisticada del ciberespacio (la información) y del espacio físico (el llamado mundo real) que ha de conformar la Sociedad 5.0, centrada en los humanos, en las personas. Si la creación de conocimiento a partir de la información la realizan los humanos en la Sociedad 4.0, en la siguiente fase de la sociedad humana, la harán sobre todo las máquinas, a través de la Inteligencia Artificial (IA), pero al servicio de las personas. Es una idea que se está haciendo muy presente en diversas estrategias nacionales (y europea) en materia de Inteligencia Artificial o de agenda digital.

Impactos del Covid-19 en la Logística Internacional

La propagación del virus SARS-CoV-2 desde finales de 2019 trajo consigo una serie de impactos económicos, políticos, sociales, entre otros, que tomaron por sorpresa a la totalidad de los actores de la comunidad internacional, generando un contexto de emergencia atípico, caracterizado por la intención global de reducir la probabilidad de que se llegaran a expandir efectos negativos irremediables para la economía del mundo. El comercio y la logística internacional se comenzaron a situar como dos de los sectores con mayor afectación desde el inicio de la pandemia, esto debido a que la letalidad del virus y la ausencia de insumos inmunológicos para el mismo.

La pandemia originada por la Covid-19 resultó ser la principal causa de interrupción de la cadena de suministro (CS) de las organizaciones. Ha llegado a debilitar, socavar y ralentizar sus procesos y actividades propias. Los esfuerzos de los gobiernos por implementar medidas de protección, contener personas y cuarentenas en diferentes medidas afectaron gravemente las operaciones de las cadenas de suministros a nivel global.

METODOLOGÍA

El principal objetivo de esta investigación fue analizar las modalidades de teletrabajo y la logística 5.0 en la banca universal, consultando para ello diversos autores y fuentes especializadas en la materia, donde se determinó la importancia de la tecnología, la informatización y digitalización para este propósito, pues es pilar fundamental para la logística moderna.

El enfoque metodológico fue de carácter cualitativo, consultando para ello algunas fuentes en internet, tales como Dialnet, Redalyc, Google académico, Scielo, destacando autores como Andrade (2022), Corona (2022), Ramírez y Perdomo (2020), Sierra (2020), Maresca (2017), entre otros, con publicaciones de libros, artículos, ensayos y con vasta experiencia en temas relacionados al de esta investigación, lo cual fue muy pertinente y enriquecedor para la misma, aun cuando conlleva riesgos y obstáculos, pues las fuentes debieron ser cuidadosamente estudiadas previa su selección.

Se descartó el método cuantitativo ya que no se realizó una investigación experimental de campo que ameritara el uso de software especializados para el análisis de datos, y aun cuando las fuentes consultadas contienen la posición

propia de cada autor y a priori se considerara que pudiese estar sesgada, cada una está respaldada en otras fuentes que avalan su contenido.

Finalmente, el aporte fundamental de esta investigación es que aborda temas relacionados con la sociedad, pues en todos los avances tecnológicos debe incluirse a la sociedad para que no se quede rezagada y, antes bien, sea parte de los mismos. La informatización y digitalización impacta a todos los sectores sociales, tal es el caso de la logística 5.0, la cual incide sobre las modalidades de trabajo a distancia, de manera que ambas se encuentran estrechamente vinculadas y juntas brindan importantes aportes a la sociedad, que es el eje fundamental donde convergen todos los procesos.

Modelo Gerencial Cimentado en la Logística 5.0 como Herramienta para la Optimización del Teletrabajo en la Banca Universal

A continuación, se presenta un modelo gerencial como aporte final. Tal y como puede observarse, se propone utilizar los recursos tecnológicos ofrecidos por la logística 5.0 y, mediante charlas y talleres, exponer sus bondades a los gerentes de la banca universal para fortalecer el teletrabajo, creando así programas que resulten en innovaciones sobre las modalidades dentro del mismo, las cuales coexisten y compiten con las ya existentes en el sector.

Figura 1
Modelo gerencial cimentado en la logística 5.0 como herramienta para la optimización del teletrabajo en la banca universal



Contenidos	Actividades Estratégicas	Recursos Humanos	Evaluación	Tiempo
Examinar la manera cómo influye la logística 5.0 en las modalidades de teletrabajo en la banca universal.	Presentación del grupo. Dinámica de grupo. Análisis del material impreso. Elaboración de conclusiones.	Facilitadores (3) Participantes (10) Gerentes (1) Materiales. (video beam, apuntadores laser, juegos de luces, humificador de aromas)	Formativa Participación Producción de conclusiones Dramatización	- 4 horas - 3 días por semana - 2 semanas - Dinámica e intervención de todos los participantes

Cabe destacar la portabilidad y resiliencia de este modelo, pues permite ser aplicado a distintas organizaciones, adaptándose a las circunstancias del entorno, y a las situaciones sobrevenidas que impidan su cumplimiento cabal, por lo cual es imprescindible otorgar una holgura a cada actividad y utilizar un software de gestión y seguimiento de proyectos, como Project. Así mismo, el modelo se enriquece en la medida que interactúa con los participantes, lo cual lo hace escalable, flexible y capaz de enfrentarse a eventos disruptivos, pues la disrupción es actualmente la nueva normalidad.

Entre los hallazgos más importantes destacan la estrecha relación entre la logística 5.0 y las modalidades del teletrabajo, aun cuando esta relación parece imperceptible a primera vista. Estos términos se encuentran muy ligados y parece imposible la existencia de uno sin el otro y juntos han dinamizado la sociedad de una manera impactante, al punto de encontrarnos en un mundo donde lo digital se impone sobre lo físico y la tendencia indica a que continuará siendo así, e incluso, se incrementará. La banca universal implementa muchas herramientas facilitadas por la logística 5.0 y eso le ha facilitado las modalidades de trabajo a distancia para garantizar la continuidad operativa de todos los servicios, aunque los trabajadores no se encuentren físicamente presentes en sus lugares de trabajo.

Desde siempre ha existido la modalidad de trabajo presencial, y es poco probable que ésta deje de existir, sin embargo, con las herramientas digitales brindadas por la logística 5.0, se hace necesaria la implementación del trabajo a distancia, como un aliado para apoyar los procesos cotidianos de la banca universal. También es posible la combinación de ambas modalidades, pues una no debe desplazar necesariamente a la otra, es decir, pueden coexistir y alternarse tanto en situaciones normales como en aquellas sobrevenidas que impliquen riesgos, obteniendo así los mayores beneficios posibles ofrecidos por ambas formas de trabajo.

Por otra parte, cabe destacar que las herramientas digitales deben ser utilizadas para acortar distancias, no para alargar jornadas laborales, lo cual es frecuente en las modalidades de trabajo a distancia; las tecnologías deben colocar al ser humano como su principal beneficiario, es decir, hacerle la vida más sencilla y productiva, más no deben ser herramientas para esclavizarlos ni sustituirlos de sus puestos de trabajo, so pena de generar problemas sociales o jurídicos, solucionando un problema pero creando otros probablemente peores que den al traste con las bondades para las cuales fueron originalmente creadas.

REFLEXIONES FINALES

Las modalidades de trabajo a distancia están condicionadas por diversos elementos, entre los que destacan obviamente las herramientas digitales facilitadas por la logística 5.0, pero también los psicosociales y jurídicos, de manera que su implementación puede ser muy útil si se sabe utilizar o muy dañina si se excede en su uso, aplicando aquella vieja expresión que reza “todo en exceso es malo”, incluso aquello que sea de mucho agrado. El ser humano debe relacionarse con el ambiente físico, no solo con el digital, para evitar problemas psicológicos que lo alejan del mundo real y lo sumergen en un mundo virtual, tan profundo como lo abstracta que pueda ser la imaginación y creatividad de cada persona.

Dicho esto, es necesario que los organismos reguladores de la banca universal sirvan como intermediarios para garantizar los derechos laborales de los trabajadores, haciéndoles gozar de una jornada laboral equilibrada y no excesiva, que lo desvincule de la realidad, ya que podría ser extraordinariamente dañino para la salud humana. De esta manera, las regulaciones establecidas podrían constituir una especie de jurisprudencia laboral, avalada por otros entes, como, por ejemplo, el Ministerio del Trabajo, para así aprovechar las bondades que ofrece la logística 5.0 y las distintas modalidades de trabajo a distancia, sin detrimento de los derechos individuales del ser humano, quien siempre debe ser tomado en cuenta en cada proceso que implique evolución tecnológica, para que esta le beneficie sin arrebatarle sus derechos.

Las diversas modalidades de trabajo, tanto presenciales, como virtuales o mixtas son útiles y provechosas, sin embargo, deben ser reguladas para obtener los mayores beneficios posibles de ellas, colocando al ser humano como su eje principal para su beneficio. Es preciso recordar que cada país tiene su propio marco regulatorio que rige la actividad laboral, el cual puede estar desfasado y no acorde con las nuevas realidades, debiendo ser modificado para corresponder con las

nuevas demandas del mercado; de ser necesario, se deben realizar modificaciones transicionales mientras se establece un marco jurídico apropiado para regular el trabajo a distancia o llegar a acuerdos entre patronos y obreros hasta tanto entren en vigencia nuevas regulaciones.

Adicionalmente, no deben desestimarse las bondades de la logística 5.0, pues brinda grandes herramientas tecnológicas, de informatización, virtualización, Big data, inteligencia artificial, entre otras, que facilitan la vida de los seres humanos, siempre y cuando se les dé un uso apropiado, ya que, en caso contrario, pueden ser un “arma de doble filo”, más perjudicial que beneficiosa. Ahora bien, en el sentido estrictamente científico, ofrece evolución en muchos sectores, siendo la banca universal muy beneficiada, pues estas herramientas tecnológicas permiten “llevar el banco en un bolsillo” y obtener todos los beneficios que esto supone si sabemos darle un uso apropiado, de manera que la ecuación perfecta sería colocar a las modalidades de trabajo a distancia más la logística 5.0 como un miembro de la ecuación y, después del signo de igualdad, colocar en el otro miembro, una banca universal robusta, segura y beneficiosa tanto para la economía, como para todos los sectores de la sociedad, aun cuando ello suponga procesos de adaptación y sacrificios que serán agradecidos en un mañana por haber posicionado a la sociedad en una posición vanguardista.

REFERENCIAS

Aguilar, C., Jumpa, S. & Martínez, L. (2021). *El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral*. [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional Universidad ESAN.

<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2394>

Andrade, E. (2022). El teletrabajo como mecanismo paradigmático del poder en las sociedades de control modernas. *FORO: Revista de Derecho*, (38), 207-228.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8547929>

Batthyány, K., Katzkowicz, S. & Scavino, S. (2022). Género y teletrabajo: El caso de las trabajadoras del programa Uruguay Crece Contigo. *Psicoperspectivas*, 21 (3), 71-80.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8688410>

- Borges, A., Lao, Y. & Delgado, F. (2020). Estado de conocimiento de la gestión de la información en las cadenas de suministros. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 2 (7), 3.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7808646>
- Castellanos, J. (2024). Estudio sociológico sobre el Teletrabajo en España tras la pandemia. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. eEspacio UNED.
<https://e-spacio.uned.es/entities/publication/a2926d5f-296a-479d-951e-36fbd7a46e59>
- Castillo, E. (2019). La banca especializada y universal. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 29-52.
https://ecija.com/wp-content/uploads/2020/07/Vista-de-La-banca-especializada-y-universal_compressed.pdf
- Cesarano, A. (2015). Unidad de Monitoreo Tecnológico para gestionar el conocimiento en el desarrollo de las tecnologías de información libres en el Centro Nacional de Tecnologías de la Información (CNTI). *Télématique: Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 14 (1), 31-57.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5157991>
- Céspedes, F., Fuentes, C., Molina, V., Rebolledo, C., Luengo, C & Madero, S. (2021). Percepciones que tienen trabajadores chilenos sobre el impacto del teletrabajo en el entorno de COVID-19. *Ciencia y Enfermería*, 27 (19).
<https://doi.org/10.29393/CE27-19PTFS60019>
- Chigo, J. (2024). *Factores de la modalidad de teletrabajo que inciden en el desempeño laboral en el sector de tecnología y servicios empresariales*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Institucional Buena.
http://repositorio.uas.edu.mx/jspui/handle/DGB_UAS/539
- Corona, J. (2023). El teletrabajo: un aporte para las funciones gerenciales. *Revista de innovaciones y tecnologías en educación a distancia Ezequiel Zamora*, 1.
<http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/reditedez/article/view/1936>

- De Grandis, N. & Graneros, C. (2022). Análisis tecnológico de SHICRAS provenientes de la Amazonía Peruana. Contribución a su estudio y conservación. *Revista ANTI*, 1 (8), 8 – 35.
<http://www2.hum.unrc.edu.ar/ojs/index.php/Coord/article/view/1537>
- Foncillas, B. (2017). El sector financiero ante el reto digital. *Revista de Economía ICE: Información Comercial Española*, (898), 23-34.
<https://doi.org/10.32796/ice.2017.898.1958>
- Garibaldi, D. (2018). La gestión en la cadena de suministros. 593 *Digital Publisher CEIT*, 3 (4), 4-14.
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/57
- Guedez, H. (2021). *El teletrabajo y sus riesgos psicosociales: una revisión de la literatura disponible*. [Tesis de maestría, COMILLAS Universidad Pontificia]. Repositorio COMILLAS.
<http://hdl.handle.net/11531/68234>
- González, E. & Valdés, Y. (2020). Desafíos del teletrabajo para profesionales de la salud en tiempos de la COVID-19. *Archivos del Hospital Universitario "General Calixto García"*, 8 (1), 1-3.
<https://revcalixto.sld.cu/index.php/ahcg/article/view/489>
- Jaso, M. (2016). La prospectiva tecnológica en la planeación de la CTI en Argentina, Colombia, México y Perú. En R. Casas y A. Mercado (Coords.). *Mirada Iberoamericana a las Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación. Perspectivas Comparadas*. (pp.135-157). CLACSO.
<http://ilitia.cua.uam.mx:8080/jspui/handle/123456789/691>
- Marco, J. (2021). *Logística 5.0: Transporta tu logística al mundo digital*. Novologística.
<https://www.novologistica.com/logistica/logistica-5-0-transporta-tu-logistica-al-mundo-digital/>
- Maresca, G. (2017). *Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de La Matanza]. Repositorio Digital UNLaM.
<http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/handle/123456789/482>

- Merino, J. (2023). *Logística y gestión de procesos en la cadena de suministros durante la pandemia 2020 - 2022*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121362>
- Moreno, C. (2022, 27 de abril). *Breves apuntes sobre la situación actual del teletrabajo*. Bardisa & Asociados.
<https://www.bardisayasociados.com/2022/04/27/breves-apuntes-sobre-la-situacion-actual-del-teletrabajo/>
- Muñoz, J. (2020). *Teletrabajo: Una modalidad que se instaló definitivamente a partir del COVID-19*. GEO: Estudio y opinión.
<https://fundaciongeo.org.ar/publicaciones/teletrabajo-una-modalidad-que-se-instalo-definitivamente-a-partir-del-covid-19/>
- Naranjo, H. & Salvador, J. (2017). La desagregación tecnológica como herramienta para la generación de políticas públicas de incentivo a la innovación. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 3, 51-68.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6332>
- Ortega, A. (2019). *Sociedad 5.0: el concepto japonés para una sociedad superinteligente*. Real Instituto Elcano.
<https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/sociedad-5-0-el-concepto-japones-para-una-sociedad-superinteligente>
- Peiró, J. & Soler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea*. Ivie y Generalitat Valenciana.
<https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf>

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Neoliberalismo y sus Efectos sobre la Actividad Económica y Empresarial

Neoliberalism and it's effects on Activity of the Economy and Business

José F. Alvarado-Quilarque

Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4183-0110>

Email: josealvarado001@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-10-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

Como citar: Alvarado-Quilarque, J. (2025). Contabilidad de gestión estratégica. Dinamismo gerencial 1 (1), 93-117

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail: josealvarado001@gmail.com

Resumen

El artículo tuvo como objetivo analizar el papel del neoliberalismo y su incidencia sobre la actividad económica y empresarial. Entre los principales hallazgos se destaca cómo el neoliberalismo ha contribuido a la liberalización del mercado, facilitando la desregulación de la economía y la privatización de las empresas estatales, brindando mayor acceso a los mercados internacionales, facilitando la expansión y la competitividad global.

No obstante, esto ha derivado en efectos negativos como la exacerbación de las desigualdades sociales y crisis en diversos sectores de la economía. En el caso de América Latina, ha impulsado la modernización, pero su aplicación no ha resultado positiva, ampliando las vulnerabilidades sociales existentes. La metodología empleada fue la de revisión documental. Se concluyó que el neoliberalismo ha tenido una presencia determinante en la economía global, con beneficios y limitaciones por igual, que ameritan revisiones profundas para seguir siendo una opción viable, ofreciendo un enfoque equitativo y equilibrado.

Palabras clave

Neoliberalismo, empresa, libre mercado, vulnerabilidades sociales, COVID-19.

Abstract

The objective of the article was to analyze the role of neoliberalism and its impact on economic and business activity. Among the main findings, it is highlighted how neoliberalism has contributed to market liberalization, facilitating the deregulation of the economy and the privatization of state enterprises, providing greater access to international markets, facilitating expansion and global competitiveness.

However, this has had negative effects such as the exacerbation of social inequalities and crises in various sectors of the economy. In the case of Latin America, it has boosted modernization, but its application has not been positive, increasing existing social vulnerabilities. The methodology used is that of a documentary review. It is concluded that neoliberalism has had a determining presence in the global economy, with benefits and limitations alike, which merit profound revisions in order to remain a viable option, offering an equitable and balanced approach.

Keywords

Neoliberalism, Enterprise, Free Market, Social Vulnerabilities, COVID-19.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo planteado por Harvey (2007), el neoliberalismo se concibe como una teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar humano consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo. Esto se encuentra regido por un marco institucional sustentado en los derechos de la propiedad privada, el libre mercado y el libre comercio.

Propone la reducción del papel del Estado como medio para impulsar la privatización de los servicios y minimizar los costos e impuestos. Asimismo, aunque promueve la igualdad de oportunidades, prioriza la competitividad y las posibilidades de progresar dentro del entorno social. Por este motivo, se asume también como una ideología o filosofía que sostiene que, bajo sus directrices, se puede alcanzar condiciones óptimas para el bienestar social.

Estas afirmaciones son respaldadas por autores como Foucault (2007), quien concibe el neoliberalismo como una racionalidad política, cuyo fin es la reorganización social en concordancia con las directrices del mercado. Asimismo, Harvey (2007) y Mirowski (2013), afirman que es una ideología que promueve el libre mercado y la competitividad sin restricciones, siendo el mecanismo idóneo para mejorar la distribución de recursos, garantizando el bienestar social.

Por tanto, en su evolución histórica dicho modelo ha propiciado el desempleo, ciclos recurrentes de recesiones económicas, creación y ampliación de conglomerados empresariales, que han desplazado a las pequeñas, medianas e, incluso, grandes empresas que no se ajustan a las dinámicas del mercado imperantes. En América Latina y el Caribe, la implementación de estas directrices económicas, aunado a los altos niveles de desempleo y de la informalidad laboral, derivaron en una precarización de las condiciones de vida desde la década de los noventa (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2010).

En el caso norteamericano, la crisis financiera de 2007-2008 tuvo un impacto significativo en el empleo y la estabilidad económica global. Según Rapoport & Brenta (2010), este fenómeno se extendió a distintas naciones y zonas geográficas, no solo aquellas que adoptaban un enfoque de libre mercado, sino también a otros países que sufrieron los efectos colaterales de la recesión global. Su resultado fue la hipertrofia de los mercados financieros, desregulación económica, quiebre de las inmobiliarias, sobreendeudamiento y el crecimiento de las desigualdades monetarias a nivel internacional.

Las estrategias económicas basadas en la liberación del mercado han favorecido la actividad de los conglomerados empresariales en detrimento de las pequeñas y medianas empresas, propiciando la concentración industrial en un número limitado de actores económicos, lo que en la posición de Stiglitz (2002), ha exacerbado las desigualdades económicas, particularmente en Europa. Con la aplicación de las políticas de austeridad, la crisis financiera se agudizó, conduciendo a un empeoramiento significativo de las condiciones de vida y de trabajo en varios países europeos, demostrando los vacíos inherentes en la aplicación de este modelo económico.

En este artículo se analiza el papel del neoliberalismo y sus efectos sobre la actividad económica y empresarial. Se trata de una revisión de tipo documental, bajo una mirada crítico-reflexiva, que busca dimensionar esta categoría atendiendo a su evolución histórica, su interrelación con la empresa y la incidencia que la pandemia COVID-19 tuvo sobre los escenarios sociales.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. El neoliberalismo: enfoque teórico e histórico

Los orígenes históricos del neoliberalismo se sitúan en el año 1938, cuando se desarrolla el Coloquio Walter Lippmann en París, en el Instituto Internacional de Cooperación Intelectual, que convocó a diversos economistas, sociólogos, intelectuales y funcionarios de Europa y América. El interés de la actividad radicaba en discutir la tesis del libro de Walter Lippmann ante las amenazas de la Alemania nazi y de la Unión Soviética, llevando a la propuesta de un liberalismo renovado que conectara las vías tradicionales del liberalismo clásico con las críticas surgidas en este coloquio al totalitarismo (Guillén, 2018).

En primera instancia, fue un constructo teórico incluyente que daba prioridad a la libre empresa, la competencia y el Estado imparcial. Pese a esto, surgieron discrepancias sobre el papel del Estado, el intervencionismo y el colectivismo, creando rupturas en el pensamiento neoliberal de tercera vía. Rustow y Lippmann, quienes insistían en corregir las estructuras no deseadas del mercado con la intervención del Estado, con representantes de la vieja escuela económica (Mises & Hayek), que consideraban que el Estado era un limitante para la actividad del mercado (Zurita, 2017).

En medio de estas discusiones, Alexander Rüstow propuso el término neoliberalismo como tercera vía, como una filosofía política o punto de equilibrio

entre el liberalismo clásico y el nuevo liberalismo, cuyo fin era balancear el mercado y la intervención estatal, corrigiendo así las desigualdades y fallos suscitados por estos. Esta tercera vía no tomó auge sino hasta finales del siglo XX, bajo las figuras políticas de Tony Blair en Reino Unido y Bill Clinton en Estados Unidos. A través de sus programas de gobierno, trataron de conciliar la justicia social con la eficiencia del mercado, implementando mecanismos para la reducción de las desigualdades sociales.

A partir de estos conceptos primigenios, esta categoría ha ido modificando su enfoque económico, precisando en aspectos más específicos de la actividad empresarial, a la par que se sitúa como una ideología económica, que considera la producción y la razón instrumental como el fundamento de una actividad económica estable. Como tal, proclama el fracaso del liberalismo clásico y señala los aspectos negativos de la intervención estatal, puesto que sus actuaciones limitaban el desarrollo de la economía, haciendo imposible diagnosticar los errores y proseguir hacia el futuro.

A partir de la década de los setenta del siglo XX se da una etapa de cuestionamiento de las políticas proteccionistas estatales, consideradas limitativas, jerárquicas, basadas en la autoridad y poderío del Estado. El modelo de sociedad de esta época se encontraba determinado por la actuación pública, como medio de regulación y restricción de las actividades humanas y económicas individuales. En contraposición a este tipo de racionalidad, se retoma el discurso sobre la libertad particular, de elección racional y la competitividad como un tipo de racionalidad que planifica estratégicamente el desenvolvimiento ciudadano, garantizando la libertad económica como medio de reorganización que desestima al Estado, impulsa y legitima el libre mercado, caracterizado por la competencia, la supervivencia, el auge empresarial, el ascenso y descenso de ciertos sectores de la economía; en síntesis, se trata de un nuevo orden social donde prevalecen diversos tipos de interpretación de la realidad económica (Valencia, 2020).

Para Escalante (2016), esta década estuvo marcada por la inestabilidad política, las manifestaciones violentas, las tensiones sociales, las revueltas y por la aplicación de políticas económicas que tuvieron un profundo impacto en la colectividad. En los Estados Unidos, Richard Nixon suspendió la paridad del dólar con el oro, que había servido de soporte al sistema monetario internacional, masificando la emisión de la moneda sin contar con el oro necesario en las reservas para respaldar la impresión de dinero. Dicha situación condujo a brechas en la economía internacional y a que el resto del mundo desarrollara una perspectiva

negativa de esta nación. A pesar del desequilibrio financiero del momento, el dólar se convirtió paulatinamente en moneda de anclaje para otras monedas y símbolo de la economía global.

Esta realidad no habría podido ser posible sin los Acuerdos previos de Bretton Woods, que sustentaron las medidas de cambio del dólar, que más allá de las reservas en oro, se basaban en la confianza en el poderío militar, en el temor infundido por la producción nuclear, por la capacidad armamentística y tecnológica. Como consecuencia de esto, se dio una acelerada acumulación de capital, al convertirse en el país con mayor número de deudores en el entorno global (Martínez y Soto, 2012).

Aunado a ello, se introdujo mejoras significativas en las tecnologías, lo que facilitó los intercambios económicos y la producción industrial. En esta época, fue capaz de suscitar reformas sociales y mejoras distributivas en la sociedad. De esta manera, se expandía la oportunidad de hacer presencia en el mundo industrial, científico y tecnológico, brindando una reconstrucción del mundo a partir de la lógica del mercado (Llanos & González, 2020).

El fin del acuerdo de Bretton Woods en 1971, cuando el presidente Richard Nixon suspendió la convertibilidad del dólar en oro, marcó una nueva era dentro del neoliberalismo, conduciendo a la desregulación financiera y a la liberación del mercado, lo que dio mayor flexibilidad a las políticas monetarias. En otras latitudes se produjeron importantes cambios. En Europa, se vivió una crisis petrolera que produjo una inflación severa, lo que obligó a la declaración de emergencia, el racionamiento de combustible y restricciones de consumo energético, dejando importantes cifras de desempleo, inflación y presencia de actividades terroristas en Italia y Alemania, entre otros aspectos.

En el caso de América Latina, se avanzó hacia la industrialización y a las importaciones; se profundizó el desarrollismo, sin que se dejaran de lado las denuncias a causa de los intercambios de materias primas, que empeoraban las condiciones de vida de la región, sumándose a la crisis global (Escalante, 2016). Aun así, la aplicación de políticas desarrollistas no fue suficiente para frenar los efectos negativos globales en la región. La desigualdad en la distribución de materias primas demostraba cómo el libre mercado conducía al desempleo y al empleo informal.

En el caso de Chile, se implementaron políticas que incluían la desregulación, el desempleo masivo, la represión sindical, las privatizaciones de bienes públicos, políticas que sirvieron como modelo en otras naciones latinoamericanas. Este

enfoque resultó en la distribución desigual de las riquezas y en la proliferación de tensiones sociales complejas (Llanos & González, 2020).

Más allá de esta panorámica, otros factores fueron influyentes en la crisis de los años setenta. El comunismo continuaba siendo significativo en diversas regiones del mundo. La Unión Soviética, a través de este modelo, procuraba eliminar las desigualdades sociales por medio de la centralización de la economía y suprimiendo la propiedad privada, lo que condujo a políticas económicas ineficientes, escasez de bienes y servicios, y falta de incentivos para la producción, reflejándose en el estancamiento económico y el bajo nivel de vida.

No puede pasarse por alto que las tendencias autoritarias del comunismo limitaban las libertades individuales, lo que llevó a tensiones políticas y a la violación de los derechos humanos, como la libre asociación, la propiedad privada y la justicia imparcial, entre otros aspectos. Del mismo modo, la carencia de libertades económicas y políticas contribuyó al deterioro de los servicios sociales, de los órganos de gobierno, ampliando la crisis global.

En las décadas de los ochenta y noventa, el neoliberalismo se presentó como una ideología política expansiva, que derivó en el cuestionamiento del Estado y su ineficiencia para solventar los problemas estructurales de la ciudadanía. Evidentemente, el modelo de bienestar, el Estado benefactor y proteccionista estaba en crisis, dejando a la vista la urgencia de reformar el Estado bajo las propuestas de liberación de la economía y del mercado o manteniendo la visión centrada en la protección y asistencia social. Si bien las propuestas de renovación del Estado no fueron homogéneas, se privilegió al Estado-corporativo, que garantizaba las libertades individuales, reduciendo su actuación económica y los incentivos individuales, en detrimento de la protección de la colectividad (Gamboa & Arellano, 2007). En otros términos, el Estado se convirtió en una estructura competitiva, empresarial, cuyo papel en la gobernabilidad recaía en permitir los procesos de mercado, donde la protección del conglomerado social no es una prioridad, sino que se persigue que la desigualdad genere los marcos adecuados para la competitividad (Díaz, 2021).

Esta postura ha sido ampliamente criticada por el pensamiento filosófico latinoamericano, que ha considerado el modelo de libre mercado como una extensión del colonialismo, llevando a la maximización de las desigualdades sociales y la privatización de los elementos básicos para el desenvolvimiento diario. Propugna la tesis de que el Estado es contrario al mercado, lo que implica despojarle de los intereses sociales, de velar por la calidad de vida de los

trabajadores, aupando la privatización y control de la economía, provocando la desnacionalización de las sociedades. En otras palabras, se da un fenómeno de desautorización del Estado, causando la masificación de la pobreza y demás efectos nocivos sobre la población, que no son perceptibles a simple vista (Quijano, 2013).

Quijano (2013) y Bresser (2009), consideran que no puede sostenerse la separación tajante entre el Estado y el mercado, dado que ambas entidades mantienen una relación de complementariedad, que se da a nivel legal, organizativo, institucional, político y económico, impulsando la competencia, regulación y coordinación de la economía. Por esta razón, al afianzarse el distanciamiento entre el Estado y el mercado, se dio lugar al discurso hegemónico de deslegitimación de la ley, las instancias democráticas y del orden jurídico, que garantizaba la defensa del colectivo. Quijano (2013), indica que esta crisis llevó a la polarización social, al empobrecimiento desmedido, al quiebre en las relaciones de trabajo, a la jerarquización laboral, a la imposición de criterios filosóficos, políticos y económicos determinados por el eurocentrismo, evidenciando la presencia de víctimas y beneficiarios, acumuladores de capital y asalariados, de donde devienen luchas y tensiones políticas, discursos hegemónicos y antihegemónicos, con impacto e incidencia en el escenario global.

La década de los ochenta fue considerada de estancamiento para América Latina, debido al aumento de la deuda externa, hecho que obligó a naciones como Argentina, México o Brasil a suspender los pagos, frenando así la asistencia de los organismos internacionales, hecho que se concatenó con el colapso en los mercados de exportaciones, contracción y decrecimiento en la economía, inflación, crisis petrolera, obligando a tomar medidas restrictivas, como parar la circulación de la masa monetaria, llevando a la subida de los precios del dólar. Naciones como Bolivia, Nicaragua o Perú, entraron en etapas de inflación e hiperinflación, con pérdida en la credibilidad de las monedas locales, en déficit fiscal, tratando de congelar los precios y salarios, provocando el endurecimiento monetario y la inestabilidad política y social (Martínez & Soto, 2012).

En esta década, la actividad neoliberal toma relevancia en el entorno político internacional. En los Estados Unidos, los ajustes políticos de libre mercado se fortalecieron en el período presidencial de Ronald Reagan (1981-1989), con una marcada influencia del thatcherismo (1979-1990), lo que condujo a la flexibilización laboral y a otorgar ciertas aperturas comerciales. La estructuración de la economía promovida se basaba en el principio fordista de fragmentación de las relaciones

entre la empresa, el mercado y el Estado, para, posteriormente, ajustarla en torno a la especialización de la producción, la masificación de la clase obrera, la producción en cadena, la disminución de los tiempos de trabajo, la mecanización laboral y la subida de los salarios, con la finalidad de que el obrero consuma dentro de la misma empresa, además de la implementación de los monopolios y la regulación económica keynesiana, donde el Estado interviene para frenar los desequilibrios económicos y revertir la crisis (Keynes, 1936).

Tanto la administración de Margaret Thatcher como la de Ronald Reagan pusieron en práctica estas teorías, obteniendo resultados disímiles. Por un lado, Reino Unido logró una importante reducción del aparato estatal, evidenciada en la reactivación de la economía, mayor dinamismo en los sectores productivos, pero con consecuencias significativas en lo social. Al mismo tiempo, en Estados Unidos, las medidas económicas tuvieron reveses en lo político, en el militarismo, resultando en déficit fiscal al no llegar a ejercerse control sobre el gasto militar o social. Esta visión repercutió en lo que se conoce como el Consenso de Washington, cuyo objetivo se centraba en ofrecer un modelo económico liberal, estable, que brindaba orientaciones a los países desarrollados y a los organismos como el Grupo Banco Mundial (GBM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o el Fondo Monetario Internacional (FMI), sobre las formas de velar por los intereses económicos, aportando soluciones para solventar la deuda externa, brindando estabilidad económica (Casilda, 2004).

Gran parte de América Latina se alineó al Consenso de Washington, siendo un referente para las políticas económicas de finales de la década de los ochenta, que promovían la estabilidad, el fin de la pobreza y de la deuda externa. Se trató de un período histórico de ajustes, de profundización de agendas políticas y sociales, que procuraron resultados evidentes y efectivos mediante la aplicación de la disciplina fiscal, la reconducción del gasto público, la reforma tributaria, la liberación comercial, de la inversión extranjera, la privatización, tasas de interés y de cambio competitivas, entre otros aspectos (Castañeda & Díaz, 2017).

El consenso de Washington fue el fundamento de las políticas neoliberales que se suscitaron posterior a la Guerra Fría, que insistía en la necesidad de flexibilizar los precios y el salario, hecho que fue ampliamente acogido por los Estados Unidos, donde, adicional a esto, se introdujeron otra serie de elementos económicos que afectaron directamente a los individuos, como el quiebre de la producción, el desgaste del salario, consumos excesivos, deterioro financiero, además de crearse

nuevas asimetrías sociales, desigualdades, violencia, corrupción, aumento del desempleo, la rigidez en los salarios y la incertidumbre sobre el futuro.

En los años noventa, y tras la caída del Muro de Berlín, se buscaba la modernización de la economía, la privatización de las empresas, la concentración del capital, la desregulación financiera y la adopción de los ideales del Consenso de Washington. Con ello se buscaba la apertura hacia el mercado externo, hacia las ventajas comparativas del libre mercado; es decir, procurando convergencia económica, inserción internacional, crecimiento en las exportaciones, liberación del comercio, entre otros aspectos. En este mismo orden de ideas, se procura la inversión extranjera, el crecimiento en tecnologías, la liberación de las tasas de interés y el funcionamiento de las actividades del mercado a partir de la desregulación económica, siendo un signo distintivo de la actividad y operación capitalista (Elías, 2015).

En la década de los dos mil, se dio una tendencia a profundizar la concentración de los ingresos, provocando inestabilidad económica, constituyendo en el agotamiento de la economía. Esta situación tuvo su punto de quiebre en el año 2008, suscitando el problema hipotecario, cuando el Estado tuvo que hacer intervención para frenar la crisis y su incidencia de esta sobre las empresas, familias e individuos, significando el colapso de este sistema económico y como ideología filosófica (Bresser, 2009).

Para Juárez et al. (2015), la crisis financiera de 2007 y 2008 afectó la economía estadounidense, con impactos en otras latitudes como América Latina y la Unión Europea; produjo la contracción de la economía, desempleo, retroceso de las economías emergentes y regresiones porcentuales en el desempeño de la economía. Se asume que las autoridades monetarias de los Estados Unidos no tenían previsiones para afrontar este desequilibrio económico, al asumir actividades laxas y dudosas, que se expandieron de forma negativa, llevando a riesgos en la inversión, con manejo de operaciones sin el análisis adecuado, a problemas económicos severos y a cuestionamientos éticos sobre los intereses peculiares.

Siguiendo esta línea argumentativa, la elección presidencial de Barack Obama significó un cuestionamiento a las políticas económicas neoliberales y al sistema de gobierno republicano saliente. Su ascensión a la presidencia se percibió como una oportunidad de cambio radical en la conducción del país y en las políticas públicas y económicas; aun así, se mantuvo cierta continuidad con las políticas financieras precedentes, que no fueron suficientes para estabilizar

los desequilibrios económicos heredados del gobierno de George Bush. Por otro lado, la reforma en materia de salud, mantuvo poco apoyo desde el punto de vista político, convirtiéndose en una desventaja que condujo la pérdida del Congreso y el posterior triunfo de Donald Trump en las elecciones del año 2016.

1.2. Neoliberalismo y empresa

Como puede apreciarse, la economía en el siglo XXI está determinada por la internacionalización, la creación de empresas transnacionales, con los acuerdos de libre comercio, sirviendo de aliciente para el crecimiento de la globalización y de las transformaciones requeridas para la implementación de modelos económicos de libre mercado. Consecuentemente, se amplía la capacidad de consumo de los individuos, acentuando los efectos adversos sobre el medioambiente. Por otra parte, plantea un retroceso en las conquistas laborales y en la capacidad de elección de los trabajos. Ahora bien, es cierto que en el siglo XXI no se presenta como el triunfo innegable de Occidente al que hacía referencia Fukuyama (1992), donde Occidente se proclamaba vencedor, agotando toda ideología contraria, pero sí asume la superioridad de los modelos macro y microeconómicos occidentales, reflejados en Europa y Estados Unidos.

En la perspectiva de Colussi (2018), el neoliberalismo ha sido fortalecido con la presencia del FMI y del BM, entidades financieras que obedecen a los dictámenes de las grandes corporaciones. Considera que, desde estas instancias, se han aplicado las recetas para impulsar la economía, priorizando el progreso de las organizaciones transnacionales. Como resultado, la acumulación de riquezas ha llevado al descontento de las clases sociales, reduciendo la gestión de los recursos financieros a grandes corporaciones, cuyos movimientos son mayores que el PIB de muchos países en desarrollo.

Para Stiglitz (2019), el problema económico estadounidense radica en los malos diseños de gestión, hecho que se extendió a diversos períodos presidenciales, como el de Donald Trump (2017-2021), que agudizó las deficiencias tributarias, desviando los ingresos a las clases privilegiadas, impidiendo hacer una adecuada gestión de la globalización y de los mercados económicos. Por ende, la concentración del poder en el mercado dio como resultado el surgimiento de empresas que tenían el poder de explotar a la masa clientelar, a sus empleados, debilitando la protección jurídica, generando inversiones cuantiosas a costa de los trabajadores.

De esta manera, se suscitó el agigantamiento del poder del mercado, influyendo en las formas de vida de los estadounidenses y de los escenarios internacionales, a las pequeñas y grandes empresas, a las empresas familiares y a la actividad familiar en las locaciones periféricas. Puede verse esto ejemplificado en la creación de barreras de mercado que imposibilitan que otras actividades económicas puedan competir, flexibilizando las leyes para crear y mantener organizaciones pertenecientes a monopolios y oligopolios, resultando en un aumento indiscriminado de las desigualdades sociales, de la justa distribución de riquezas y la obtención de ganancias elevadas dentro de las corporaciones.

En la actualidad, las críticas al manejo de los recursos financieros han llevado a la revisión de diversas teorías, como la teoría de la elección racional, el desarrollo endógeno, la inversión pública, la innovación tecnológica, considerando que, en este momento histórico surge la disputa sobre los límites, alcances e implicaciones éticas sobre el uso de las tecnologías, al estar estas absorbidas y controladas por las dinámicas del mercado. Para la CEPAL (2020), las empresas tecnológicas han crecido exponencialmente, integrándose a las dinámicas del mundo globalizado. La masificación del internet, el uso de celulares de última generación, de la inteligencia artificial, la inmediatez de las redes sociales, han acelerado el tránsito hacia una nueva revolución industrial, que se articula a las estrategias de las compañías digitales, posibilitando la concentración del poder económico y político en diversas corporaciones de los Estados Unidos. Esto puede observarse en la Tabla 1.

Tabla 1
Horizonte estratégico según los autores

Posición	Empresa	País	Sector
1	Apple Inc	Estados Unidos	Hardware
2	Microsoft Corp	Estados Unidos	Software de Sistemas
3	Aramco	Estados Unidos	Petróleo y Gas Integrados
4	Alphabet	Estados Unidos	Medios Interactivos y Servicios
5	Amazon.com	Estados Unidos	Internet y Venta al por Menor
6	Berkshire Hathaway	Estados Unidos	Participaciones Multi-Sector
7	Tesla	Estados Unidos	Fabricantes de Automóviles
8	Nvidia Corp	Estados Unidos	Semiconductores
9	Visa	Estados Unidos	Servicios Externalizados
10	UnitedHealth Group	Estados Unidos	Atención Médica Gestionada

Nota: adaptado a partir de Economipedia (2023).

A pesar de los cambios en materia económica, política y digital, no se puede ocultar la regresión que, en materia social, ha provocado el neoliberalismo con la consolidación de multinacionales y en la privatización de las empresas. Por razones como estas, en el siglo XXI se ha utilizado una serie de categorías para evaluar el papel de la economía, como el crecimiento moderado, inteligente, inclusivo y responsable. Direcciona la búsqueda del progreso social a través de la instauración de mercados independientes de los conglomerados propios del capitalismo y del control del Estado, en tanto se trata de solventar problemáticas específicas como la pobreza, las vulnerabilidades económicas y otros factores relacionados a la productividad y acceso a los bienes por parte de los individuos.

Esta crítica encuentra sus fundamentos en perspectivas filosóficas, que cuestionan la globalización como un fenómeno tangible, evidenciable en el orden económico internacional, que ha profundizado las desigualdades sociales y la concentración del capital en ciertas regiones del planeta. Esto ha permitido el despunte del poder financiero estadounidense, el posicionamiento de oligopolios, así como el empoderamiento de estos sobre el resto del mundo. En esta línea argumentativa, el libre mercado se distingue por la violencia simbólica, la globalización de sus ideales, el cálculo basado en la utilidad y el desempeño, el desplazamiento de lo público, la competencia y el individualismo, condiciones requeridas para el desenvolvimiento del mercado y la obtención de riquezas (Botero, 2021).

Pese a lo anterior, no puede pasarse por alto que el neoliberalismo también ha proporcionado diversos beneficios para la actividad empresarial, entre las cuales es pertinente destacar la creación de nuevas oportunidades de negocios por medio de la desregulación y privatización de los activos estatales. Lo anterior ha favorecido la presencia y expansión de grandes compañías a lo largo del mundo. Por dicha razón, se ha promovido la flexibilidad laboral que, desde una perspectiva gerencial, puede verse como una ventaja al favorecer los costos laborales. En este mismo orden de ideas, se ha disminuido el papel del Estado en la economía, brindando mayores libertades y menos órdenes regulatorios que conducían a restricciones burocráticas, facilitando así la toma de decisiones y la operatividad en términos de eficacia y eficiencia.

Como se apreció, estas dinámicas han favorecido la innovación, impulsando el desarrollo científico-tecnológico, definiendo claramente estrategias, gestionándolas de manera autónoma, creando un entorno con menor interposición, innovador y adaptable a las demandas globales. Las reformas ejercidas estimulan

la creación de nuevas empresas y la competencia que, en términos generales, beneficia a los consumidores y a la población en general.

En América Latina, la participación del sector privado ha mejorado los incentivos y ha hecho más eficientes los negocios, con efectos sociales positivos. Aun así, el alcance de las privatizaciones ha sido diverso, dependiendo de los activos en manos del Estado (Chong y Lora, 2007), puesto que, para Fair (2021), no existe una aplicación homogénea del neoliberalismo en la región. Cada país ha realizado su adaptación *sui generis* de estas ideas, vinculándolas a sus condiciones institucionales, culturales, sociales y políticas. Por tanto, la privatización ha sido importante para incentivar la producción, reducir costos y mejorar la calidad de servicios a los consumidores. Ante ello, es necesario mantener una postura crítica sobre los efectos de esta postura económica, puesto que los beneficios señalados no siempre se presentan como positivos para la colectividad.

2. Neoliberalismo y COVID-19

Si bien se acepta que la empresa tiene una orientación social específica, como es optimizar el funcionamiento de los mercados y generar los recursos necesarios para su desenvolvimiento y la operativización de la economía, su relación con el neoliberalismo se considera un factor que complejiza la dimensión ontológica de los individuos; progresivamente, ha penetrado en todos los ámbitos socioculturales, en detrimento de la condición humana, creando resistencias colectivas ante las prácticas de control de las multinacionales. Estos efectos pueden sentirse en la pequeña y mediana empresa que, gracias a la expansión del libre mercado y de la globalización, han padecido los efectos de estos procesos en sus modos de producción, operación, organización y en las formas de prestar servicios (Segura, 2016). En virtud de lo anterior, la magnitud de problemáticas va desde las crisis económicas planteadas, hasta agravamientos en problemas de tipo ambiental, de capital humano, del mercado laboral, sobre la economía familiar y, en los últimos años, se ha añadido la pandemia de COVID-19.

Para la CEPAL (2020), la pandemia COVID-19 ha tenido un impacto en la productividad, generando debilidades estructurales que podrían reflejarse en las próximas décadas. Para este organismo, los sectores de producción, procesamiento de recursos naturales, electricidad, telecomunicaciones, han reportado niveles bajos en cuanto a productividad. En el caso específico de América Latina, se han evidenciado brechas tecnológicas con respecto a los Estados Unidos, mientras

que las microempresas, han reportado disminución de crecimiento con respecto a los índices reportados hasta el año 2018.

La aparición de la pandemia intensificó la crisis de oferta y demanda, en tanto las restricciones sanitarias generaron la suspensión de las actividades empresariales. Esto afectó principalmente a las empresas que aglomeraban personas, generando la interrupción en las cadenas de suministros nacionales e importados, la reducción de ingresos de los consumidores, la caída del consumo y el cambio de comportamientos en las elecciones de los consumidores. Tales efectos pueden notarse en la Tabla 2:

Tabla 2
Impactos sobre los diferentes sectores empresariales

Fuerte	Significativo	Moderado
Servicio de turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Hoteles y restaurantes	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para el mercado interno
Industria cultural tradicional	Construcción y materiales para la construcción	Insumos y equipamiento médico
Comercio	Servicios empresariales	Medicamentos
Reparación de bienes	Actividades financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Modas	Muebles y madera	
Vehículos automotores y partes	Industria química	
Visa	Electrónica, materiales y equipos	

Fuente: Adaptación a partir de CEPAL (2020)

Como puede apreciarse, el COVID-19 agudizó escenarios asimétricos preexistentes, amplió las estratificaciones y la inequidad en los ingresos económicos. Los organismos internacionales trataron de frenar la contracción económica suscitada por los efectos sobre la salud, anticipando las situaciones de crisis que exacerbarían la marginalidad, la exclusión social, agravando el desempleo, los ingresos, la movilidad, proyectando una pérdida significativa de la actividad regular, aumentando los trabajos informales, la pobreza, disminuyendo los salarios y provocando un endeudamiento progresivo en los hogares (Martínez y Parraguez, 2021).

La pandemia intensificó la lógica del endeudamiento, la propiedad, un concepto altamente defendido por el neoliberalismo, se vio comprometido por el estado de alarma, que obligó a atender las necesidades esenciales, consolidando un modelo de emergencia, de resguardo de la vida, de protección de la salud, relegando la actividad empresarial a segundo plano, donde pequeñas y medianas empresas se vieron obligadas al cierre frente a la contingencia, sin la posibilidad de afrontar la nueva normalidad.

Ahora bien, los daños ocasionados por la pandemia COVID-19 reflejan las consecuencias de años de políticas económicas neoliberales, de debilitamiento progresivo del tejido social, agudizando las desigualdades, las formas de percibirse los seres humanos, creando fragmentación de la sociedad, basada en la competitividad, en el distanciamiento ciudadano, en la cultura del testeo, la trazabilidad, de desconfianza hacia el otro. Estos escenarios fueron maximizados, al limitar la autonomía de los individuos y de la empresa, al restringir el libre derecho al trabajo, perdiendo el control sobre la actividad laboral, sustituyendo la presencialidad por la virtualidad y el teletrabajo (Martínez y Parraguez, 2021).

Para Morin (2020), el COVID-19 es el reflejo de años de deterioro neoliberal y de fomento de la acumulación del capital. Con ello se pierde de vista las urgencias sociales, disminuyendo la prestación de servicios públicos, programando la atención sanitaria como un ciclo económico y productivo, basado las necesidades colectivas, como una actividad financiera y distanciada de la visión humana.

Tras trastocar las proyecciones económicas del momento y de generar contracciones significativas al PIB de las naciones, el COVID-19 debilitó la economía flexible de los Estados Unidos, caracterizada por un mercado laboral ajustable a las demandas, causando una calamidad para el sector privado y para los trabajadores. Como consecuencia, se produjeron dos olas de desempleos, eliminando incluso puestos medios en la gerencia, sin contar con la reglamentación requerida para afrontar los efectos de la pandemia, que se extendieron durante meses y a otras latitudes geográficas, lo que llevó a la propuesta de austeridad fiscal y la reducción del gasto público. Estas condiciones vinieron acompañadas por otro fenómeno social: la aparición de empleos informales, de venta de productos y servicios, pero también de grupos radicales antivacunas, fanáticos de las curas naturistas, entre otros (Saad, 2020).

En la perspectiva de Saad (2020), la aparición de la pandemia generó una etapa de estancamiento, similar a la de los años 2007 y 2008, con el atenuante del daño acelerado sobre la actividad empresarial, sobre su eficiencia y sus

proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Significó esto un golpe a las políticas económicas neoliberales, a la rentabilidad y a la economía fortalecida por las corporaciones más ricas e influyentes del mundo. En tal sentido, las empresas entraron en etapas de no productividad y aquellas alejadas del ámbito tecnológico y digital, fueron desplazadas por la normalidad impensada y por las codificaciones surgidas a partir del COVID-19.

Como mecanismos de solución a la crisis prolongada, el Grupo Banco Mundial (GBM, 2022) propuso establecer marcos legales e institucionales para aliviar la presión sobre el sector privado, cargado de deudas posterior a la pandemia. Empero, el aumento de préstamos en este período, ha generado el incumplimiento en los pagos a la banca, siendo un desafío para superar la insolvencia de los mercados e impactando en la economía doméstica. La resolución de estos problemas puede resultar en años de atraso en materia microeconómica, dado que, cuando el sobreendeudamiento crece aceleradamente, los mecanismos legales para intervenir en ello son ineficaces, especialmente en las economías emergentes, donde las deudas y la capacidad de préstamos al sector privado, se han politizados.

El GBM (2022), en aras de proteger al sector privado de los efectos posteriores a la pandemia COVID-19, ha trazado una serie de reformas económicas, que podrían ayudar a fortalecer la capacidad empresarial. Entre estas destacan:

- Fortalecer los mecanismos formales de insolvencia: Un sistema formal de insolvencias posibilitaría la cooperación entre acreedores y deudores, facilitando la resolución de conflictos. De igual forma, son vitales los mecanismos que permitan alertar tempranamente a las empresas sobre las dificultades e identificar los problemas financieros antes de convertirse en insolvencia permanente.

- Facilitar los sistemas alternativos de solución de disputas: esto permitiría un camino rápido y alternativo para empresarios y acreedores. Las soluciones resultantes serían vinculantes, teniendo un nivel significativo de aceptación y de cohesión entre los participantes.

- Establecer procedimientos judiciales y extrajudiciales accesibles para las pequeñas empresas dada la magnitud de la crisis producida por la pandemia COVID-19, las microempresas han sufrido la pérdida de capital y mayor exposición a la vulnerabilidad. Las PYMES carecen de los recursos económicos y técnicos esenciales para afrontar los escenarios actuales, donde, en el punto álgido de la pandemia, el GBM estimó un endeudamiento de más del 53% de las PYMES.

- Promover la condonación de la deuda y proteger la reputación de antiguos deudores a largo plazo, siendo vital, puesto que las economías emergentes no disponen marcos institucionales para proteger las pequeñas empresas. Así, los emprendedores, los hogares y los negocios familiares se suman dentro de la crisis, con deudas cuantiosas, afectando las garantías de bienestar personal e individual.

Según el GBM (2022), posterior a la pandemia COVID-19, se proyecta un gran aumento en el desempleo, lo que podría agravar las perspectivas para la disminución de la pobreza y para solventar las vulnerabilidades sociales en locaciones periféricas. Asimismo, el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2022) considera que la creación de empresas y de empleos es la fuente para promover el desarrollo económico; empero, a pesar del trabajo realizado por organismos internacionales para recuperar la economía, los efectos de la pandemia COVID-19 siguen siendo inciertos.

Para el Programa Regional Alianzas para la Democracia y el Desarrollo con América Latina (2021), las restricciones sanitarias tuvieron un impacto negativo sobre la economía, registrándose caídas en el PIB, que descendió a niveles no previstos. En la actualidad, el desempleo, la informalidad económica, la pobreza, las vulnerabilidades y asimetrías sociales continúan en ascenso, en tanto un sector de la economía privada lucha por mantenerse a flote y otro sector por seguir acumulando capital, subsumiendo a las pequeñas y medianas empresas. Es innegable que la crisis ha dado la oportunidad de avanzar en las tecnologías, provocando un desplazamiento masivo a los canales digitales. Esto asegura formas alternativas de comercio, empleo, producción y oportunidades económicas, implicando un proceso de transformación acelerada al hacer uso de las plataformas tecnológicas y de la adecuación de los trabajadores y consumidores a nuevas preferencias dentro del mercado.

3. Neoliberalismo postpandemia

Según los informes emanados por el GBM (2022) y el FMI (2022), posterior al COVID-19, se prevé un aumento en la inflación acumulada, la agudización de las vulnerabilidades sociales y de la crisis inflacionaria, sumado a la escasez de alimentos y de combustibles a nivel global. En consecuencia, se estima al endurecimiento, con efectos negativos sobre la actividad de la pequeña y mediana empresa, sobre el acceso al empleo, con pérdidas en el ahorro, entre otros aspectos. Ante esta panorámica, el actual presidente de los Estados Unidos, Joe Biden, en la IX Cumbre de las Américas de 2022, ha propuesto la actualización de los

modelos económicos, particularmente la economía de goteo de Ronald Reagan, recuperando la visión de respeto hacia la clase trabajadora, además de reconocer que la solución a las diversas crisis económicas globales puede ser encontrada en el trabajo mancomunado, haciendo frente sólido contra las adversidades.

Con ello se evidencia cómo la pandemia COVID-19 ha redefinido el rol de las empresas y del Estado a nivel internacional, lo que obliga pensar en la inversión estatal en el sistema sanitario, implementando políticas fiscales, subsidios y apoyos sociales para atender las necesidades suscitadas. Estos condicionamientos conducen a una comprensión más amplia del papel del Estado y su permanencia en medio de la economía global (GBM, 2022; FM, 2022). Por este motivo, la articulación empresa-Estado, como mecanismo para garantizar la innovación y la adaptación a escenarios disruptivos, es necesaria, haciendo énfasis en la eficacia y la eficiencia, así como en la adaptación a los cambios, con un enfoque más equilibrado, centrado en la sostenibilidad y el bienestar social futuro.

En materia de salud, se hace claro la necesidad de fortalecer el sistema sanitario, cuestionando los recortes presupuestarios, planteando el equilibrio en la brecha en cuanto a la accesibilidad a la atención médica. Producto de esta realidad, se exacerbó las desigualdades económicas, generando un alto impacto en sectores vulnerables, que vivieron el desgaste de las políticas neoliberales. En este escenario postpandémico, se ha dado lugar a una demanda creciente por aplicación de políticas de protección social, lo que emplaza a la revisión y reinención del neoliberalismo, enfocándose en temas sociales y en cómo mitigar las desigualdades suscitadas.

Por otro lado, no puede pasarse por alto que un efecto colateral de la pandemia ha sido la ampliación de las Tecnologías de la Información y Comunicación, la digitalización de la economía, el teletrabajo y la virtualización de las empresas, condiciones esenciales para operar dentro del mercado y para reinventarse en medio de la competitividad. En este contexto, la adaptación es requerida, al igual que nuevas formas de trabajo y de comercio, que puedan alinearse a las transformaciones post COVID-19. De esta manera, se asume que el trabajo remoto representa las nuevas dinámicas empresariales, que requieren revisiones de las políticas laborales y entornos adecuados para su desempeño, lo que hace evidente la urgencia de integrar las políticas neoliberales con enfoques sociales, inclusivos y sostenibles, equilibrados y adaptados a las nuevas realidades más allá de la pandemia

Pese a que Biden ha promovido una agenda política de inversión social y de mayor participación del Estado en la economía, como respuesta a la crisis del COVID-19, los desastrosos en materia migratoria, la huelga automovilística de 2023, la inflación, los problemas financieros y en materia de salud, hacen cuestionar su modelo presidencial, volviendo a la preferencia de una economía basada en enfoques rígidos, como alternativa real de poder, de gobernabilidad, de muro de contención para el expansionismo asiático en el continente americano. Desde esta perspectiva, más allá de las profundas crisis que ha enfrentado el neoliberalismo, continúa siendo una opción viable.

Ante ello y para solventar la crisis y afrontar los escenarios inciertos post pandémicos, la empresa se debe reestructurar para hacer frente a las mutaciones del neoliberalismo, a los cambios inesperados y a las formas de afectar la economía. Por ende, se postula la necesidad de cambios organizativos, con formatos menos jerárquicos, flexibles, basados en la virtualidad, con compromiso social, responsable, con nuevos mecanismos de inversión.

El neoliberalismo ha fomentado el crecimiento económico y la actividad empresarial, al promover políticas de liberalización del mercado y del comercio, la privatización del Estado, la disminución de su poder, facilitando el flujo de bienes y servicios, ofreciendo apertura económica. Aunado a esto, la competencia internacional ha brindado mejoras en la diversificación de la productividad, beneficiando al consumidor, ofreciendo variedad de productos y servicios, dinamizando la actividad organizacional, orientándola hacia el crecimiento sostenido. En el caso de América Latina, ha impulsado la modernización de diversos sectores de la economía, procurando la inversión extranjera, facilitando la expansión de las empresas hacia horizontes internacionales, reduciendo así las barreras limitativas que impiden la diversificación de la economía.

Sin embargo, la distribución desigual de los beneficios ha intensificado desequilibrios económicos, como la crisis global de 2008, lo que orienta al cuestionamiento de los derroteros de la economía internacional, hecho que se ratificó tras la pandemia COVID-19, cuando el papel del neoliberalismo y las formas de garantizar el bienestar de los individuos fue nuevamente interpelado. En síntesis, el neoliberalismo ha sido una presencia innegable dentro de la economía global, con beneficios y limitaciones por igual, que en el período postpandemia sigue sirviendo de opción viable para la estructuración de la economía global, sin perder de vista la necesidad de ofrecer un enfoque más inclusivo y equilibrado, que promueva la equidad social, la sostenibilidad y el bienestar general.

Finalmente, se destaca que la investigación ofrece una revisión documental, que precisa en la evolución del neoliberalismo y su impacto económico en distintos momentos históricos, con énfasis sobre la actividad empresarial. La interpretación ofrecida sirve como punto de partida para futuras investigaciones que aborden la problemática desde distintas aristas y desde enfoques metodológicos diversos, como en casos comparativos, en locaciones geográficas específicas, en articulación con las tecnologías o en contraposición a otros sistemas económicos, como el socialismo, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Botero, S. (2021). Neoliberalismo, globalización y empresas transnacionales: una revisión de sus implicaciones en materia de derechos humanos. *Revista Latinoamericana de Sociología Jurídica*, (2), 32-60.

<https://usi.edu.ar/wp-content/uploads/2021/02/Santiago-Botero-G%C3%B3mez.pdf>

Bresser, L. (2009). Neoliberalismo y teoría económica. *Nueva Sociedad*, (221).

<https://nuso.org/articulo/neoliberalismo-y-teoria-economica/>

Casilda, R. (2004). América Latina y el Consenso de Washington. *Boletín Económico de ICE*, 1 (2803).

Castañeda, V. & Díaz, O. (2017). Consenso de Washington: algunas implicaciones para América Latina. *Revista Apuntes del CENES*, 36 (63), 15-41.

<https://www.redalyc.org/pdf/4795/479553173002.pdf>

Chong, A. & Lora, E. (2007). ¿Valieron la pena las privatizaciones?. *Nueva Sociedad*, (207).

<https://nuso.org/articulo/valieron-la-pena-las-privatizaciones/>

Colussi, M. (2018). Influencia del neoliberalismo en las nuevas generaciones. *Educere. La Revista Venezolana de Educación*, 22 (72), 439-446.

<https://www.redalyc.org/journal/356/35656041016/html/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación* (Informe N 4).

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010). *La hora de la igualdad: Brechas por cerrar, caminos por abrir*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2951/1/S2010988_es.pdf

Díaz, M. (2021). Neoliberalismo, empresarialización de la vida social y denegación del Otro. *Revista de Filosofía*, 38 (98), 655-674.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.5528833>

Economipedia. (2023, 24 de abril). Empresas más grandes del mundo 2023.

<https://economipedia.com/ranking/empresas-mas-grandes-del-mundo-2023.html>

Elías, A. (2015). La ofensiva del capital impulsa el libre comercio en América del Sur. En L. Rojas (Coord.). *Neoliberalismo en América Latina. Crisis, tendencias y alternativas* (pp.43-63). CLACSO.

<https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20151203044203/Neoliberalismo.pdf>

Escalante, F. (2016). *Historia mínima del neoliberalismo*. Turner Publicaciones.

Fair, H. (2022). Teoría y práctica del neoliberalismo. Debates y controversias teóricas, ontológicas y axiológicas. *Papel Político*, 26.

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo26.tpnd>

Grupo Banco Mundial (2022). *Perspectivas Económicas Mundiales*. H Street NW.

<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

Guillén, H. (2018). Los orígenes del neoliberalismo: del Coloquio Lippmann a la Sociedad del Mont-Pèlerin. *Economía UNAM*, 15 (43).

<https://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v15n43/1665-952X-eunam-15-43-7.pdf>

Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la Biopolítica*. Fondo de Cultura Económica.

Fondo Monetario Internacional (2022). *Actualización de las Perspectivas de la Economía Mundial. Un Panorama más Sombrío y más incierto*.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/07/26/world-economic-outlook-update-july-2022>

Fukuyama, F. (1992). *El fin de la historia y el último hombre*. Editorial Planeta.

Gamboa, T. & Arellano, M. (2007). Tendencias neoliberales en la reforma de la gestión pública en América Latina. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 6 (13).

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272007000200004

Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Ediciones Akal.

Juárez, G., Sánchez, A. & Zurita, J. (2015). La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México. *Contaduría y Administración*, 60 (2), 128-146.

<https://www.redalyc.org/pdf/395/39543183007.pdf>

Keynes, J. (2003). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. Fondo de Cultura Económica.

Llanos, C. & González, J. (2020). Notas de investigación sobre globalización neoliberal y desempleo desde los años 1970 y 1980. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (38), 123-149.

<https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2020.n38-07>

Martínez, C. & Parraguez, C. (2021). Daño social, neoliberalismo y la pandemia del COVID-19 en América Latina. *Papeles de Población*, 27 (10).

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252021000100103

Martínez, R. & Soto, E. (2012). El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina. *Política y Cultura*, (37), 35-64.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n37/n37a3.pdf>

Mirowski, P. (2013). *Never Let a Serious Crisis Go to Waste. How Neoliberalism Survived the Financial Meltdown*. Verso.

Morín, E. (2020). Vivimos en un mercado planetario que no ha sabido suscitar fraternidad entre los pueblos. *El País*. Cultura.

<https://elpais.com/cultura/2020-04-11/edgar-morin-vivimos-en-un-mercado-planetario-que-no-ha-sabido-suscitar-fraternidad-entre-los-pueblos.html>

Programa Regional Alianzas para la Democracia y el Desarrollo con América Latina. (2021). *Recuperación económica tras la pandemia COVID-19. Empoderar a América Latina y el Caribe para un mejor aprovechamiento del comercio electrónico y digital*. Naciones Unidas / CEPAL.

Quijano, A. (2013). El trabajo. *Argumentos*, 26 (72), 145-163.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v26n72/v26n72a8.pdf>

Rapoport, M. & Brenta, N. (2010). La crisis económica mundial: ¿El desenlace de cuarenta años de inestabilidad?. *Problemas del Desarrollo*. Revista Latinoamericana de Economía, 41 (163), 7-30.

<https://www.redalyc.org/pdf/118/11819762002.pdf>

Saad, A. (2020). De la COVID-19 al fin del neoliberalismo. *El Trimestre Económico*, 87 (348), 1211-1229.

<https://doi.org/10.20430/ete.v87i348.1183>

Stiglitz, J. (2019, 11 de marzo). La concentración de mercados amenaza a la economía estadounidense. *Project Syndicate, The World's Opinion Page*, Economics.

<https://www.project-syndicate.org/commentary/united-states-economy-rising-market-power-by-joseph-e-stiglitz-2019-03/spanish?barrier=accesspaylog>

Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Taurus-Santillana Ediciones.

Valencia, P. (2020). Los principios filosóficos del neoliberalismo: una aproximación a sus consecuencias políticas en Colombia. *Revista de Antropología y Sociología*. *Virajes*, 23 (1), 243-263.

<https://doi.org/10.17151/rasv.2021.23.1.11>

Zurita, A. (2017). *El abandono del neoliberalismo en América Latina a principios del siglo XXI y el flujo de corrientes neoestructuralistas y neoextractivistas*. (Informe N° 04). Instituto Español de Estudios Estratégicos.

https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2017/DIEEEM04-2017_Neoliberalismo_AmericaLatina_AlfonsoZurita.pdf

NORMAS PARA AUTORES

Dinamismo Gerencial, *Revista de Gerencia, Administración y Ciencias Contables* publica investigaciones de alta calidad revisadas por pares de expertos sobre administración, contaduría pública, hotelería y turismo e ingeniería económica, gerencia y gestión. Publicada por la Universidad Rafael Urdaneta a través de su sello Fondo Editorial URU.

GENERALIDADES

1. Todo artículo deberá ser enviado al correo de la revista dinamismogerencial@uru.edu. Para consultas relacionadas con el estado de la decisión previa de su artículo, comuníquese con el Editor o el Comité Editorial de la revista. Para consultas posteriores a la aceptación, comuníquese con el Fondo Editorial URU. Estos detalles se pueden encontrar en la sección Equipo editorial y Contacto.
2. Antes de empezar un envío de un artículo, es importante asegurarse de la lectura de los siguientes puntos: [Proceso de evaluación](#), [Directrices éticas](#), [Política de acceso abierto](#), [Aviso de derechos de autor](#), y enviar el [formato de cesión de derechos de autor](#).
3. En esta Revista, los autores solo podrán publicar su producción científica una vez en cada año editorial. Salvo excepciones, en función del tema y de su importancia, se podrá considerar la publicación de un artículo del mismo autor en un mismo año. En este mismo orden, como parte del proceso de revisión inicial, los trabajos serán sometidos a un proceso de detección de plagio mediante el empleo de software especializado para tal fin. Posteriormente, serán evaluados por un comité de árbitros bajo el sistema doble ciego, tomando en consideración estas normas.

TIPOS DE ARTÍCULOS

4. Se aceptarán artículos inéditos derivados de un proceso de investigación, a saber:
 - Resultados de investigación empírica, documental o teórica en las áreas de confluencia de la Revista.
 - Ensayos que deriven de un proceso de investigación.
 - Artículos de revisión donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones, publicadas o no, sobre una temática especializada en las áreas de la revista.

- Artículos de reflexión sobre un tema específico de las áreas de la revista, desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, recurriendo a fuentes originales.
- Artículos de invitados especiales. Se publicarán artículos donde el autor expone, somete a discusión y realiza comentarios de un tema relevante desde una óptica particular y experta, sin estar sometido a la estructura habitual de un artículo original o de investigación.

FORMATO

5. Los archivos de los artículos deben proporcionarse en formato Microsoft Word, con márgenes de 1 pulgada (2.54 cm) izquierda, derecha, superior e inferior. Y, con alineación justificada en todo el texto.
6. La letra para los artículos es Times New Román, y tamaño de 12 puntos, excepto el título principal debe estar a dieciséis (16) puntos. El formato preferido es que los encabezados de primer nivel estén en negrita y los subtítulos subsiguientes en cursiva.
7. El interlineado de 1.5 puntos, excepto el resumen que debe estar en espacio sencillo 1.0.
8. La sangría se debe manejar en 10 mm al inicio de cada párrafo excepto el resumen.

LONGITUD DEL ARTÍCULO

9. Los artículos derivados de la práctica investigativa deben tener máximo 25 páginas y con un mínimo de 16 páginas, incluidas las ilustraciones y las referencias bibliográficas.
10. Los artículos de reflexión, ensayos y artículos especiales deben tener máximo 14 páginas y mínimo 10 páginas incluidas las referencias.

TÍTULO

11. Se debe proporcionar un título redactado de manera concisa, que detalle tres aspectos principales, variable o categoría principal, propósito y contexto o población. El título es hasta 12 palabras.
12. No se aceptan subtítulos.
13. Se deben presentar el título en el idioma español e inglés.
14. Si el trabajo deriva de una investigación, se deberá agregar una nota especial de referencia cruzada con información relacionada con el

proyecto o tesis elaborada. Inclusive, si los datos están en abiertos, es necesario agregar enlace para localización de los mismos.

AUTOR Y AFILIACIONES

15. El/los autores deberán proveer la siguiente información:
16. Correo electrónico de cada autor (es obligatorio).
17. Nombre del autor que deseen que aparezca, además los nombres de los autores en los artículos deberán aparecer de la siguiente manera: **Primer nombre, inicial del segundo nombre, Primer apellido-Segundo apellido (Eje.: Juan P. Pérez-Gómez)**. En caso de que un autor tenga un solo apellido, se repetirá el apellido después del guion. Se reproducirá el orden de aparición de cada autor. Y, el número máximo es de tres (3) autores.
18. Afiliación del autor. Este se refiere al lugar donde se basaron cuando se realizó la investigación para el artículo.
19. En los artículos de varios autores, es importante que se presenten TODOS los autores que han hecho una contribución significativa al artículo. Aquellos que han brindado apoyo, pero no han contribuido a la investigación, deben aparecer en una sección de agradecimientos.
20. Los autores requieren su propio ORCID actualizado.
21. El editor jefe rechazará sin revisión los artículos con autores sin ORCID actualizado o con ORCID que no coincida con el nombre.

FONDOS DE INVESTIGACIÓN

22. En caso de que su artículo haya recibido fuentes de financiación, estos deberán ser agregados en la sección de agradecimientos. Se debe describir el papel del financiador o patrocinador en todo el proceso de investigación, desde el diseño del estudio hasta la presentación.

RESUMEN

23. La primera página del artículo debe incluir un resumen estructurado, de la siguiente forma:
 - Propósito: En este punto, explique los siguientes elementos: argumento clave o hallazgo principal, problema que ha resuelto, indique si es una investigación novedosa e inclusive puede responder por qué eligió estudiar este tema o problema y su relevancia. También, puede simplificarlo con el objetivo del estudio.

- Diseño/metodología/enfoque: En este punto, indique ‘cómo’ lo hizo, enfatizando en los instrumentos empleados su validación y confiabilidad, la muestra a la cual se aplicó y cuál técnica de análisis de datos empleó. No incluir información sobre paquete estadístico utilizado.
 - Hallazgos: En este punto, indique en voz activa “lo que” encontró durante su estudio, si responde al problema que se propuso explorar y si su hipótesis fue confirmada o su pregunta fue respondida.
 - Originalidad/Valor: En este punto debe presentar un caso claro y conciso del valor de sus resultados.
24. La longitud máxima de su resumen estructurado debe ser de 150 palabras en total.
25. Evitar las abreviaturas que solo se explican en el texto principal.
26. Los artículos con otro tipo de resumen serán rechazados sin revisión.
27. El resumen debe estar en español e inglés (abstract).

PALABRAS CLAVE

28. Se requieren entre cuatro a seis palabras clave. Deben estar en español y en inglés (Keywords).
29. Las palabras clave deben manifestar una comprensión colectiva del área temática.
30. Las palabras clave no necesitan ser palabras sueltas, pero tampoco pueden ser frases. Se recomienda para revisar:
- [Tendencias de Google](#)
 - [Responda al público](#)
 - [Explorador de palabras clave](#)
 - [Tesauro de la UNESCO](#)

SECCIONES EN EL ARTÍCULO

31. Todos los artículos enviados a ***Dinamismo Gerencial*** deben tener siete secciones. Las siete secciones deben estar numeradas con números arábigos de manera consecutiva. Las siete partes son las siguientes:
- 1. Introducción, 2. Revisión de literatura, 3. Método de Investigación, 4. Resultados, 5. Discusiones, 6. Conclusiones. y 7. Referencias**
32. Estos se consideran encabezados principales se recomienda leer punto sobre el formato.

USO DE FIGURAS Y TABLAS

33. Se considera una Figura los siguientes paratextos: gráficos, diagramas, dibujos lineales, páginas web/capturas de pantalla e imágenes fotográficas, entre otros.
34. Se considera una Tabla los siguientes paratextos: Todos los objetos combinados en columnas y filas que contienen los datos cualitativos y/o cuantitativos.
35. En ambos casos, se emplean números arábigos para identificar las Figuras y las Tablas en el artículo y se deberá agregar un título. Ejemplo: Tabla 1. Comparación de... Tabla 2. Promedio de la Bolsa... Figura 1. Flujo de..., Figura 2. Proceso de la...
36. En lo posible toda Figura y Tabla debe incluir sus respectivas leyendas.
37. Toda Figura y Tabla debe incluir una línea de crédito, el reconocimiento o la atribución a fin de reconocer los permisos de uso sobre la figura/tabla. En caso de que, la figura/tabla sea propiedad del autor(es), se debe reconocer en el pie de la misma.
38. Las Tablas y Figuras deben estar claramente etiquetadas y posicionadas en el desarrollo del artículo. No se deben incluir en anexos las Figuras y Tablas.
39. Las Figuras se aceptan en formato .PNG y JPG. En máxima resolución de 240-300 ppp. Y, deben incluirse tanto en el desarrollo como en un archivo separado, cada una, a fin de ser editadas (en caso de que sea necesario para la Revista) se puede emplear un archivo .RAR, .ZIP, para hacer el envío.
40. Las Tablas deben ser editables y permitir la mecanografía, de lo contrario el artículo será devuelto a su autor.

CITAS

41. Para las citas se debe emplear las normas APA, séptima edición.
 - Citas textuales: Para indicar los autores de las citas literales o textuales (largas y cortas) usadas en el desarrollo del texto, se debe incluir los siguientes elementos: Apellido del autor y año de publicación; número de página(s) (p. x o pp. x-xx) o párrafo(s) (párr. x o párrs. x-xx). El uso de los paréntesis va a depender del énfasis que se proporciona a los autores citados. Ejemplos: Carrascosa (1992, p. 175) y (Carrascosa, 1992, p.175)

- Citas no textuales: Para indicar los autores de las citas realizadas mediante paráfrasis, resumen o síntesis usadas en el desarrollo del texto, se debe incluir los siguientes elementos: Apellido del autor y año de publicación. El empleo de los paréntesis va a depender del énfasis que se les proporciona a los autores citados. Ejemplos: Gómez (2007) y (Gómez, 2007).
 - Estilo de las citas: Para insertar las citas cortas (hasta 40 palabras) en el texto se deben aplicar comillas dobles de apertura y cierre de la fuente citada. Ejemplo: “La empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía” ... y, cuando se le ha eliminado algunas oraciones, frases o palabras, se debe utilizar entre paréntesis los puntos suspensivos. Ejemplo: “La empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, (...)” Si se ha detectado algún error, incluir sic entre corchetes y en cursiva seguida del término donde se ha encontrado el error [sic].
 - Para insertar las citas largas (más de 40 palabras) en el texto se deben aplicar un sangrado 1,27 cm desde el margen izquierdo, sin comillas y con interlineado manejado a lo largo del texto (1.5) por tanto, debe insertarse en una nueva línea. Ejemplo:
 - No recomendamos el uso de citas de citas, pero en caso de que tuvieran lugar a razón de no tener acceso a la fuente principal se insertan de la siguiente manera:
 - En todo momento se insertará como una cita larga o corta (ver estilos de cita).
 - Se debe identificar la fuente original, luego, usar la expresión “citado por” para indicar la fuente consultada. Ejemplo: McCloskey, 1997 (citado por Borgucci y Castellano, 2016, p.xx) / En 1997, McCloskey (citado por Borgucci y Castellano, 2016, p.xx)
 - Incluir la fuente consultada en la lista de referencias.
42. Otros aspectos:
- En caso de que la fuente a citarse presente dos autores, siempre se identificará con los dos apellidos de los autores en todo el desarrollo.

- En caso de que la fuente a citarse presente tres autores se identifica con el apellido del primer autor según su orden de aparición, y la expresión “et al.”, en cursiva. Ejemplo: Dávila et al. (2021) o (Dávila et al., 2021).
- En caso de que las fuentes citadas sus autores presenten el mismo apellido y año de publicación, se deben agregar iniciales de los nombres. Ejemplo: Casanova, V. (2020) / Casanova, F. (2020)
- En caso que varios autores con el mismo apellido y diferente año de publicación se deben agregar iniciales de los nombres. Ejemplo: Toral, V. (2021) / Toral, W. (2020)
- Deben evitarse citas de trabajos no publicados o en imprenta, también referencias a comunicaciones y documentos privados de difusión limitada.
- Toda cita bibliográfica debe tener su respectiva referencia. Los autores son responsables de la fidelidad sobre el uso de las fuentes.

REFERENCIAS

- Las referencias deben ser ordenadas de forma alfabética, atendiendo al primer apellido del autor citado.
- Si se trata de una fuente que tiene dos y hasta veinte autores, se escriben los apellidos y con la inicial del nombre de todos los autores separados con coma y para indicar el último autor se usa la letra y. Si trata de una publicación que contiene más de 20 autores, se escriben los veinte primeros, después tres puntos suspensivos y agregar el último autor.
- Los datos para la referencia siempre estarán compuestos de cuatro partes: información sobre los autores, seguido de año de publicación, títulos de la obra y, datos de impresión, localización y/o recuperación de la obra.
- Ejemplos varios:

Referencias con más de un autor:

Bravo, L., Egusquiza, M., Ruiz, M. y Manrique, M (2023).

Referencias de (1-20) autores:

Sanz, K., Paz, A., Briceño, M., Gando, L., Sosa, J. Loaiza, D., Semprún, L., Fonseca, R., Colina, M., Sánchez, C., Pirela, L., Martínez, J., Pérez, J., Méndez, A., Parra, L., Núñez, A., Mendoza, M., Peña, L., Morales, G., y Ordoñez, J. (2010).

Referencias de más de 20 autores:

Hernández, J, Prieto, H., Mendoza, L., Huerta, V., Contreras, M., Morillo, I., Veléz, M., Estrada, H., Conversano, M., Makarem, R., Cardozo, L., Calmon, L., Vera, J., Trillero, E., Rosales, E., Perozo, A., Moreno, W., Herrera, L. León, L., Villalobos, E.,...Afanador, G. (2017).

Ejemplo para referenciar Libros:

Impreso: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones.* (2da.ed.). McGraw-Hill/Interamericana.

Digital: Ramírez, J. M.; Zubieta, I.; Bedoya, J. G. (2014). *Productividad y competitividad del sistema de ciudades.* Fedesarrollo. <https://bit.ly/3fBLwmt>

Sin autor:

Ramos, L. (Coord.). (2003). *Impacto de las publicaciones periódicas en las unidades de información.* Complutense.

Comportamiento organizacional. (2004). Pearson Educación.

Ejemplo para referenciar artículos de revistas científicas:

Impresa: Sanz, A. (2021). Instrumento de evaluación de campos clínicos para la enseñanza profesional de administración. *Horizonte de la Administración*, 12 (1), 11 – 21.

Digital: Pérez Dávila, T. L., Sena Callirgos, E. J., Buendía Fernández, J. M., & Chura Lucar, R. G. A. (2023). Desempeño exportador de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones. *Revista De Ciencias Sociales*, 29 (7), 29-43. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40445>

Ejemplo para referenciar Tesis:

Impresa: Nikemeth, N. (2021). *El proceso de supervisión en las organizaciones con estructura horizontal perteneciente al sector público de Venezuela.* (Tesis de Maestría, Universidad FETEMAR). Maracaibo, Venezuela.

Digital: Rupérez Canabal, G. J. (2015). *La Administración Pública Electrónica en Venezuela.* (Tesis Doctoral, Universidad Central de Venezuela). Caracas, Venezuela. <http://hdl.handle.net/10872/9725>

DERECHOS DE AUTOR

Dinamismo Gerencial, permite la reproducción total o parcial y/o la traducción de sus contenidos, siempre y cuando se indique a la misma como lugar de publicación original e inicial y se reconozca la autoría correspondiente.

Todo autor deberá diligenciar el [formato de cesión de derechos de autor](#). Asimismo, se indica que los autores mantienen sus derechos morales y únicamente autoriza a la Universidad Rafael Urdaneta, a través de su sello editorial Fondo Editorial URU, los derechos no exclusivos de la publicación y distribución de sus manuscritos. Por lo tanto, se permite a los autores depositar en repositorios institucionales o temáticos de acceso abierto la versión final de sus manuscritos una vez publicados.

Los contenidos publicados están bajo una licencia **Creative Commons Atribución 4.0 Internacional**, la cual permite que los contenidos publicados en **Dinamismo Gerencial** se pueden copiar y redistribuir en cualquier medio y formato, así como su adaptación (remezclado, transformando o construyendo a partir del material) para cualquier propósito, incluso para un uso comercial.

Se libera a la Universidad Rafael Urdaneta, a su sello editorial Fondo Editorial URU y a la Revista de cualquier pago o remuneración por el ejercicio de los derechos antes mencionados.

En cualquier caso, el usuario que utilice sus contenidos debe citar de forma adecuada. Los términos de la licencia se encuentran disponibles en: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

PROCESO DE EVALUACIÓN

1. Los autores solo podrán publicar su producción científica una vez en cada año editorial. Salvo excepciones, en función del tema y de su importancia, se podrá considerar la publicación de un artículo del mismo autor en un mismo año.
2. Todo artículo que ingresa a la revista será sometido a un proceso de evaluación por pares, específicamente **Doble ciego, esto significa que**

los revisores desconocen la identidad del autor y autor desconoce la identidad de los revisores.

3. Todo artículo constará de cuatro etapas en el proceso de evaluación:
 - **Etapas I:** En esta primera etapa, el artículo enviado será revisado mediante el empleo de software especializado de detección de plagio, a fin de verificar coincidencias con material ya publicado. El artículo recibirá el estatus de admitido o rechazado según sea el caso.
 - **Etapas II:** Esta etapa, el editor jefe procederá a la revisión del contenido a fin de constatar la pertinencia de la temática según las áreas establecidas para **Dinamismo Gerencial** y el cumplimiento de las normas para autores. El artículo recibirá el estatus de admitido o rechazado según sea el caso.
 - **Etapas III:** Concluida la etapa anterior, en reunión extraordinaria por parte del Comité Editorial se realiza una selección de revisores, quienes deberán contar con la experiencia y experticia comprobada para validar el contenido del artículo. Los revisores tras realizar la evaluación exhaustiva, deberán informar una decisión al Comité Editorial, resumida en la siguiente escala:
 1. **Publicable:** Significa que el artículo no requiere actualizaciones, modificaciones, ni mejoras. No incluye observaciones.
 2. **Publicable con modificaciones ligeras:** El artículo requiere modificaciones relacionadas con algunos elementos en la redacción, sintaxis, referencias, entre otros. Incluye observaciones.
 3. **Publicable con modificaciones sustanciales:** El artículo requiere profundas modificaciones, lo cual amerita su reescritura. Incluye observaciones.
 4. **No publicable:** El artículo no está apto para ser publicado. No incluye observaciones.
 - **Etapas IV:** En la última etapa, el Comité editorial, revisa los resultados obtenidos a través de los revisores y ejecuta la toma de la decisión final sobre la publicación del artículo enviado. El artículo recibirá el estatus de aceptado o no publicable según sea el caso.
5. Todo autor de correspondencia recibirá las notificaciones a través de su correo electrónico sobre el estatus del artículo y la decisión final sobre el mismo.

6. Sin algún editor de esta revista, cumple el rol de autor; este no estará presente en la toma de en ninguno de los momentos de asignación de revisores y en la toma de decisión final. El Comité editorial cuidará en todo momento el arbitraje doble ciego.

DIRECTRICES ÉTICAS

El Comité Editorial de **Dinamismo Gerencial** se adhiere y sigue:

- [Las “Guidelines”](#) del Committee on Publication Ethics (COPE)

También, se obliga a los autores de cada artículo sometido a evaluación a rellenar [CARTA DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR](#) en el que informan sobre conflictos de interés, derechos de autor, licencias y demás aspecto de interés relacionado con cuestiones éticas.

Además, se indica lo siguientes puntos:

- **Inteligencia Artificial:** Se exhorta a los autores realizar envíos de artículos producto de la metacognición humana y derivado practica rigurosa del método científico.
- **Preprint:** Se les recuerda a los autores que el envío debe realizarse de material inédito nunca antes publicado en algún medio digital o impreso o con alguna otra editorial.
- **Las coincidencias con fuentes publicadas:** Se les recuerda a los autores que deben mostrar respeto por las voces ajenas y las fuentes ya publicadas en tal sentido deben ceñirse a las normas de citación y referencias de la revista.

Para los artículos enviados a la revista el autor deberá considerar los siguientes textos legales:

[Código de Ética Profesional del Contador Público Venezolano:](#)

- Artículo 2, punto e, hace referencia ha evitar “de hacer comentarios públicos o privados que lesionen la reputación de otro Contador Público o el prestigio de la profesión en general”.

- Artículo 2, punto e, no se debe considerar a la revista ***Dinamismo Gerencial*** como un medio de denuncia por el contrario considerar un medio para fomentar y estimular el conocimiento mutuo.
- Artículo 22, hace referencia a la publicación de informaciones o comentarios con fines científicos.

[Código de ética profesional del Licenciado en Administración](#)

- Capítulo VI (art. 75-81) referido al secreto profesional del Licenciado en Administración.
-

Dinamismo Gerencial
Vol. 1 Número 1, 2025
Fondo Editorial Universidad Rafael Urdaneta
Maracaibo - Venezuela