



LÍNEAS DE

INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS Y REFLEXIONES

Producción y
Gestión de la
Existencia
Material



DIEP | Decanato De
Investigación,
Extensión y
Postgrado

**Fondo
Editorial
UBA**



San Joaquín de Turmero, Venezuela
Depósito Legal: AR2022000145
ISBN: 978-980-6508-45-3

Reservados todos los derechos conforme a la Ley
Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos publicados, siempre que se indique expresamente la fuente.

PORTADA: adaptación del flyer original de las líneas de Investigación Institucional

Se permite la reproducción total o parcial del libro siempre que se indique expresamente la fuente.

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Crisálida Villegas G. (Venezuela)
Dr. Manuel Piñate (Venezuela)
Dra. Milagros Ovalles (Venezuela)
Dra. Sandra Salazar (EEUU)
Dr. Ibaldo Fandiño (Colombia)
Dra. Nancy Ricardo (Ecuador)

PORTADA

Luis Pérez

DIAGRAMACIÓN Y COMPILACIÓN

Yesenia Centeno, Mari Díaz

REVISIÓN GENERAL

Ingrid Camacho

FORMATO ELECTRÓNICO

Miriam Regalado



AUTORIDADES

Basilio Sánchez Aranguren
Rector

Manuel Piñate
Vicerrector Académica

Gustavo Sánchez
Vicerrector Administrativo

Edilia Papa
Secretaria

Milagro Ovalles
Decano DIEP

Maite Marrero
Directora de Investigación

Ingrid Camacho
Directora del Fondo Editorial

SERIE ENSAYOS DE INVESTIGACIÓN

Volumen 8, Número 8, Año 2022

San Joaquín de Turmero- Universidad Bicentaria de Aragón

Es una publicación correspondiente a la serie Ensayos de Investigación del Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentaria de Aragón (DIEP-UBA), dirigida a participantes de los distintos programas de formación permanente. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación. Es una divulgación trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los autores y de los árbitros.

Índice

I. RECURSOS HUMANOS

Longevidad del capital humano como estrategia de sustentabilidad	7
Irma Vecchionacce, María Quiroz	
La personalidad de tu marca, en la formación del estudiante universitario	19
Maryuri Meléndez	

II. LIDERAZGO Y GERENCIA

El liderazgo eutópico: una postura de cambio	25
Sandra Jiménez	
Liderazgo transformacional, factor del clima organizacional empresarial	37
Ranggely Pernalete	
Investigación social en la gestión de políticas públicas, educativas y organizacionales	51
Yesenia Centeno, Claudia Zuriaga, Mari Díaz	

III. ESTRETEGIAS EMPRESARIALES

Estrategia financiera, la clave del éxito empresarial	64
Aries Duarte	
Integración logística, un proceso asociado al pensamiento estratégico	77
Lisandro Peralta	
Logística inversa, factor transformador de la gestión productiva organizacional	90
Sergio Rojas	

PRESENTACIÓN

Mari Luz Díaz¹

Con la publicación del libro **ESTUDIOS Y REFLEXIONES Línea de Investigación Institucional Producción y Gestión de la Existencia Material (LIIPGEM)**, se presenta al lector una variedad de temas que se pueden abordar a través de la sistematización de experiencias y de información documental, los autores desarrollaron sus respectivas temáticas relacionadas con la LIIPGEM de la Universidad Bicentenario de Aragua, los cuales se describen brevemente a continuación.

El primer capítulo de libro desarrollado por Irma Vecchionacce y María Quiroz, titulado: **longevidad del capital humano como estrategia de sustentabilidad**, las autoras manifiestan la necesidad de crear nuevas estrategias para conseguir un envejecimiento más saludable y satisfactorio.

Seguidamente, en el segundo capítulo del libro: **personalidad de tu marca, desde la formación del estudiante universitario**, Maryuri Meléndez alude que, en virtud que el estudiante universitario está forjando su camino profesional es interesante promover la marca personal con ética y responsabilidad desde el aula, para dar inicio al emprendimiento.

Posteriormente, el tercer capítulo denominado, **liderazgo eutópico: una postura de cambio**, escrito por Sandra Jiménez, la autora manifiesta que ninguna transformación ocurre, sin la disposición expresa de la persona. Todo cambio debe partir de la consciencia, y para la creación de una empresa, cada persona se da cuenta (es consciente).

En el cuarto capítulo, **Liderazgo transformacional, factor del clima organizacional empresarial**, Ranggely Pernalete, manifiesta que el liderazgo

¹Doctorante en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Magíster en Administración mención Finanzas. Investigador en Ciencias Sociales Universidad de Carabobo (UC) Venezuela mariluzdiazbrice@gmail.com0000-0003-0546-5627

transformacional es un factor determinante en el clima organizacional y es aplicable en todas las áreas donde emergen los aspectos de índole empresarial

Seguidamente el escrito titulado: **investigación social en la gestión de políticas públicas, educativas y organizacionales**, escrito por Yesenia Centeno, Claudia Zuriaga y Mari Luz Díaz, presenta las respuestas a las interrogantes realizadas por los participantes del grupo de WhatsApp del Coloquio LII-UBA. Dichas respuestas están relacionadas con el paradigma sociocrítico y la investigación acción participante como abordaje de investigación social que pueden contribuir a encaminar comunidades en la resolución de problemáticas.

Seguidamente, Aries Duarte, en su capítulo seis que título: **estrategia financiera, la clave del éxito empresarial**, desglosa la estrategia financiera orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación, con miras al éxito empresarial. Ya que es la clave para alcanzar todos aquellos objetivos propuestos por la empresa, la productividad y el clima laboral.

Posteriormente en el capítulo siete: **integración logística, un proceso asociado al pensamiento estratégico**, Lisandro Peralta, aborda y da a conocer aspectos resaltantes, su relación y la importancia que tiene para las organizaciones las definiciones de integración logística y de pensamiento estratégico, reflexionando sobre ellas en su relevancia técnica y académica.

Para finalizar, Sergio Rojas en el capítulo: **logística inversa, factor transformador de la gestión productiva organizacional**, aborda la conceptualidad y aplicabilidad de la logística inversa dentro de la cadena de suministros, señalando que la logística Inversa, es considerada como un factor trascendental.

LONGEVIDAD DEL CAPITAL HUMANO COMO ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD



Irma Vecchionacce²

María Quiroz³

¡Papá molesta!, ¡mi abuelo no oye!, ¡apúrese señora!, es solo mínimas frases a la que se enfrentan los adultos mayores, cuando se encuentran de visita por ejemplo en el mueble de la casa (¡siéntese con cuidado para que no ensucie el mueble abuelo, es muy caro!), o tomando el autobús que le conducirá seguramente a visitar a un amado nieto. Otros no logran escuchar, sus capacidades auditivas no le permiten oír ni siquiera un ¿Cómo está? O puede que el sonido de la voz de alguna impertinencia entonces se confunda con el crujir de sus huesos.

Llegamos a la adultez por transcurso de los años, ese transcurso trae consigo, vida, que implica, embarazos, partos, hijos, profesiones, amores y desamores, muertes, accidentes e incidentes. Momentos felices y otros no tanto, es la historia de la vida de cada uno que de manera afortunada puedo alcanzar la adultez, muchos no han podido cristalizar sus nietos, una casa nueva, un acto de grado, se quedaron en el camino.

²Licenciada en Psicología Coach ontológico. Especialista en orientación.yermelys@gmail.com

³ Abogado. Licenciada en Psicología. Cursante de Maestría de Filosofía. mariaequirozr@gmail.com

Cada ser humano llega a esta etapa como mejor creyó hacerlo, ya no es hora de juzgarlos, y juzgarse. Es época de reflexión, de observar (se), (ya no con los ojos porque ya a esta edad merman las capacidades visuales) se mira con el alma, con cuidado de no ver, de no mirar mucho hacia atrás para no ver los errores cometidos traducidos en decisiones que hubo que tomar, que de igual manera se pensaron adecuadas. Hay temor de enfrentarse, con ese pasado a ese recién pasado a cuesta, pero toca avanzar y enfrentarse a la nueva etapa que afortunadamente toca vivir. Enfrentándola como todas las etapas del desarrollo humano dejadas atrás.

Ahora bien, el propósito de este capítulo de libro es reflexionar sobre la longevidad del capital humano como estrategia de sustentabilidad. En este sentido se ha estructurado la investigación en dos partes: Adultez Mayor y Retiro anticipado del adulto mayor

Adultez Mayor

La etapa de la adultez es la sexta etapa de desarrollo humano y viene después de la etapa de la juventud y precede a la ancianidad. Generalmente se establece en la edad comprendida entre los 25 y los 60 años, aunque como en el caso del resto de las etapas del desarrollo humano, no es fácil determinar en forma precisa cuando se inicia y cuando acaba ya que además de ser cambios graduales dependen de las circunstancias de cada uno de los individuos. Entonces Su inicio y duración dependen muchos factores tales como la salud, las costumbres o hábitos de vida, el estado físico general, la alimentación, y un largo etcétera.

La etapa de la ancianidad es la séptima etapa del desarrollo de la vida. Es la continuación de la etapa de la adultez y es la etapa final de la vida. Se inicia aproximadamente a los 60 años de edad y tiene su evolución hasta el momento del fallecimiento. A los seres humanos que están dentro de esta etapa del desarrollo humano los denominan ancianos, que en oportunidades entonces es asociado a viejo, desuso, en molestia.

En el proceso de vida del ser humano, la vejez afronta la construcción de estereotipos fuertemente caracterizados con atributos negativos, que asocia la improductividad, ineficiencia, decrepitud, fragilidad y exclusión. Es por esto que la vejez es vista por las personas mayores como la fase de pérdidas tanto físicas como mentales, así como la necesidad de depender de sus familiares para ejercer actividades que antes hacían de manera independiente. Los principales problemas entre la edad y la concepción estratégica que tiene las personas es la idea de concebirse como ancianos sobre todo porque en esta fase se estereotipa con la disminución de capacidades y posibilidades.

Sin embargo, está emergiendo un nuevo paradigma y en este sentido se ha indicado que existen algunas personas adultas mayores que ven aspectos positivos en esta fase de su vida como es el tener tiempo libre y de recreación y que a su vez los aspectos más importantes se relacionan a la salud. La pérdida de memoria, soledad y falta de independencia, está asociada a esta etapa, también se encuentra que las mujeres captan de manera más negativa su situación en comparación con los hombres. Razón por la cual la vejez se considera desde dos enfoques diferentes y contrapuestos entre sí; en lo tradicional es la actitud de rechazo hacia la vejez y un nuevo paradigma como la actitud social de aceptación.

En Venezuela, aunque no existen estadísticas claras, pero se podría intuir que existen muchos ancianos padeciendo las consecuencias de la crisis: falta de medicamentos, soledad, hijos, sobrino y nietos que han dejado el país, entre los miles de calamidades que debemos padecer en la actualidad; esto podría hacerles esta etapa de la vida mucho más complicada de lo que de por sí es, con estrategias claras para fortalecer y organizar, se puede lograr el cambio que se requiere.

Como hemos visto la vejez es una fase donde la vida le hace frente a situaciones personales, familiares, y laborales que afectan la apreciación de los hombres y mujeres adultos mayores. No se puede tener una única

autoconcepción de la vejez, ya que esta depende de las vivencias de cada individuo. En torno al cual se ha creado falsas creencias que ha causado trastornos psicosociales en nuestros adultos mayores.

El envejecimiento es el conjunto de modificaciones morfológicas y fisiológicas que aparecen como consecuencia de la acción del tiempo sobre los seres vivos que supone la disminución de la capacidad de adaptación en cada uno de los órganos, aparatos y sistema. Es la capacidad de respuesta a los agentes lesivos que inciden en el individuo, suciclo vital.

Por su parte hacen referencia que el ciclo vital humano es el proceso de crecimiento y desarrollo que atraviesan las personas desde el nacimiento hasta su muerte expertos han discutido sobre las causas y los diversos factores que lo determinan. Básicamente son las interacciones entre los factores genéticos y el entorno los que resuelven el desarrollo de los seres vivos.

La edad adulta constituye el estadio de la vida de más larga duración. No cabe duda que para las personas mayores el final de la vida está próximo esta etapa les permite ser vivida de modos diferentes en función a cómo vivieron las etapas anteriores y las características personales y sociales de cada uno de ellos. Si bien los problemas de salud no son pocos, pero una enfermedad no determina el periodo de vejez de un ser humano.



En atención a Parra (2017) en un estudio titulado envejecimiento activo y calidad de vida: investigando y construyendo espacios de integración social para las personas mayores, señala que interesa analizar el rol social de los adultos mayores en una sociedad contemporánea que asigna una fuerte valoración a lo científico y tecnológico por sobre la experiencia personal. Un adulto mayor comienza a

ser considerado como un ser que no tiene nada valioso que aportar. Resulta tradicional la expresión de que los adultos mayores tienen un rol sin rol, vale decir, una posición social carente de obligaciones, sin producir en una sociedad centrada en las tecnologías de la información.

Al respecto a la teoría de la actividad de Havighurst, (1961) en Robledo y Orejuela (2020) sostiene que, el adulto mayor continúa con sus mismas necesidades biopsicosociales, excepto algunas afectadas mayormente por las variaciones de las reservas fisiológicas. Partiendo de un estudio realizado en Kansas City con una población entre 50 y 90 años concluyó que las personas que vivían más años libres de discapacidad coincidían con las personas que realizaban alguna actividad, ya fuera ésta la misma que habían mantenido anteriormente u otra actividad nueva que les resultara gratificante. Concluye que las personas más activas se encuentran más satisfechas y mejor adaptadas.

Desde el precepto de la teoría de los roles Kuypers y Bengston (1973) en Robledo y Orejuela (2020), señala que una persona se adapta a su proceso de envejecimiento dependiendo de cómo asume los cambios correspondientes a los roles que las creencias sociales le asignan según la edad y de su manera de cumplir las expectativas asociadas al rol. La vida te va asignando el rol de padre, de hijo de profesor y así sucesivamente.

Por su parte la teoría de la continuidad de Atchley (1971) en Robledo y Orejuela (2020) considera que la vejez es una prolongación de las etapas evolutivas anteriores y el comportamiento de una persona en este momento estaría condicionado por las habilidades desarrolladas. La capacidad de respuesta, la adaptación a procesos nuevos, de los adultos así como el estilo de vida en esta etapa de envejecimiento están determinados, entre otros factores, por los hábitos, estilos de vida y la manera de ser y comportarse que ha seguido a lo largo de su vida en el pasado.

Es importante llevar mejores condiciones de vida a nuestros adultos mayores, siendo ellos los más vulnerables en esta fase de sus vidas, con constancia y empeño. Diseñar planes para motivarlos a desarrollar los proyectos que se propongan, para tomar su vejez de forma positiva y no como un obstáculo en sus vidas.

Se debe en el ámbito social para crear conciencia y así minimizar las actitudes negativas hacia las personas de edad adulta, creando estrategias y motivándolos a sobre llevar la realidad, incentivar a los familiares amigos y hasta los mismos adultos mayores al cambio de actitudes, mejorar la convivencia y la aplicación de cambios dentro de la sociedad. Se deben crear personas participativas y sobresalientes sin miedo a las actitudes negativas de la sociedad, para lograr que los adultos mayores adopten una actitud positiva y puedan apreciar su etapa de la vida de una forma más agradable y positiva con un participación protagónica de los profesionales de la salud mental.

Se hace necesario crear programas de intervención psicológica de orientación físico-mental, apoyado en las técnicas psicodinámicas y estrategias de auto-ayuda que permitan diagnósticos y reconocimiento de los estados emocionales con la categorización de los tipos de síntomas y factores físicos-mentales para elegir las técnicas requeridas. Diseñar planes de acción para una intervención psicodinámica/ apoyado en técnicas de auto-ayuda.

Poner en marcha técnicas como: no compararse con los demás, listar de cualidades positivas y, listar los logros. Escuchar sonido de música relajante realizar ejercicios imitando el vaivén de las olas, el susurro del viento, el chacha del tren, batir de las alas de un colibrí, entre otros.

Determinar compromisos de aseo personal e higiene, desarrollar hobbies; organizar un grupo de WhatsApp como complemento de la inteligencia artificial para brindar apoyo psicológico, risas y reflexiones al adulto mayor. Redes de apoyo para compartir chistes, memes, recetas, intereses, charlas, música,

reflexiones, entre muchos otros. Charlas de escucha de hobbies y ponerlos en práctica y, generar temas de discusión e inquietudes.

Por último y, a título de reflexión final: los cambios deben ser generados por los propios adultos mayores, estamos obligados a hacerlo, vamos a pasar a ser una especie en extinción y tenemos que detener ese proceso. El llamado es para los adultos, jóvenes y chicos, independientemente de la edad cronológica o la posición en que estén dejemos de estereotipar al adulto mayor por ser viejos, dejemos de estereotiparlos como inútiles como ineficientes como acabados como extinguidos.

Los adultos también sufren de bullying, este término no es exclusivo para los chicos en clases, el llamado es a darles el nombre, estatus y rol que se corresponden, hay muchos que no han podido llegar a ser adultos, y hubiesen dado mucho por llegar, es hora de dignificar al adulto.

Vamos a dignificar al abuelo, a tu vecino a la persona que no pudo subir al autobús, a la persona que está en la cola del banco y que no puede sacar su lápiz rápido porque es un adulto mayor. Vamos a dignificar a papá o mamá

que de repente no pueden llegar al baño, ¿cuándo dejaron de ser ellos, seres humanos para cosificarlos?, y finalmente mi reflexión



final es para el adulto mayor; estamos obligados a generar nuestros propios cambios.

Retiro anticipado del adulto mayor

La vida humana es cambio, vivir es cambiar, cambiar de vida sin dejar de ser cada uno lo que es. El cambio supone pasar de una etapa a otra; cada etapa viene condicionada por lo que se ha realizado en las anteriores. Esta es

una realidad intrínseca en el ser humano, ese ser que se desenvuelve en distintos contextos personal, familiar, social, cultural, organizacional, entre otros.

Dentro de todos estos contextos el individuo experimenta la evolución misma de su propio ciclo vital: niñez, adolescencia y adultez en sus tres estadios. Atendiendo en ese proceso de envejecer experimenta la constante de que la capacidad física decrece, mientras que algunos rasgos se incrementan, como la capacidad intelectual y la experiencia de la vida, entre otros. Aunque vivimos en una sociedad que sobrevalora la juventud, el trabajo productivo, el poder de compra. La última parte de la vida no debiera considerarse como un problema, sino como una oportunidad de crecimiento.

En efecto, un adulto consume la mayor parte de su tiempo de vigilia y de sus energías dedicado a las actividades de producir y/o distribuir bienes y servicios. Estas actividades marcan las directrices a la hora de estructurar su propia vida: distribución de tiempo, horarios a los que se somete, lugares donde se desenvuelve, etc. De alguna manera los años invertidos en la organización deben en fin último contribuir a su desarrollo o crecimiento integral, sin embargo a su retiro se le confina a la inactividad e improductividad.

Por esta razón las empresas hoy día deben redimensionarse y validar a los trabajadores como un activo empresarial sumamente esencial, como capital humano. Desde esta perspectiva se enfoca en la valoración del personal y en sus habilidades. Según Becker (1964) el capital humano es el conjunto de las capacidades productivas que adquiere un individuo por acumulación de conocimientos generales o específicos.

Las organizaciones por su parte, siempre se han interesado o enfocado en evolucionar desde la perspectiva de productividad y expansión económica, generando capacitaciones internas que potencien la capacidad productiva del capital humano, pero en función de la organización misma no como una preparación trascendente del ser. Las organizaciones hoy en día están

obligadas a superar la visión economicista centrada en el tener, por una visión holística centrada en el ser y hacer del ser humano, su bienestar y capacidades, lo cual juega un papel determinante en el desarrollo.

Visto el desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos, donde la libertad real está representada por la capacidad que poseen los individuos para conseguir varias combinaciones alternativas de funcionamiento. Lo que al mismo tiempo les permite en los distintos entornos donde se desenvuelve, realizar cosas valiosas para ellos y sus familias.

En este sentido las organizaciones están en la postura de pensar en formas de adaptar el trabajo a la edad, y también y muy importante, la edad al trabajo. Esta sería una respuesta responsable y pro-activa e integral para la gestión de la longevidad en la empresa. Es allí donde está la verdadera inversión del capital humano.

Urge romper el gran mito que marca la creencia que loro viejo no aprende hablar, lo que obliga a creer que solo se aprende cuando se es joven, nada menos cierto que eso. Hoy en día sabemos que el cerebro posee una cualidad de plasticidad y además es capaz de crear nuevas células; que es posible romper las conexiones del cerebro formadas en una neuro-red, cambiar hábitos y ganar libertad.

En la práctica, podemos aprender nuevos comportamientos, nuevas formas de pensar y no estamos destinados a seguir repitiendo patrones de conducta tóxicos y dañinos para nuestra salud física, mental o emocional. Por el contrario, hoy en día en la neurociencia encuentras posibilidades para el cambio y en la propia biología del cuerpo tenemos un gran aliado.

Deben romperse los estereotipos que afectan el desarrollo futuro del ese adulto mayor. Si bien es cierto la legislación determina una edad para la culminación de la vida laboral, esto no tiene que implicar al mismo tiempo el cese de la actividad productiva y activa del adulto mayor.

Sin embargo, el nivel de funcionalidad de una persona se determina no solo mediante la evaluación de las capacidades físicas y mentales, sino también por las interacciones que establece con los entornos donde habita a lo largo de la vida. De la misma manera en que la capacitación en las organizaciones facilita la integración de la persona en el mundo laboral y la posibilita para su desarrollo satisfactorio en la actividad productiva, debería considerarse también la capacitación para la jubilación.

Es decir, preparar a la persona para hacer frente a la jubilación con una actitud positiva y favorable, que haga de esta nueva fase vital un tiempo de calidad y de desarrollo personal. El desuso puede ser el destructor psíquico y físico de las personas.



Pero gracias a la capacitación y teniendo en consideración las dificultades y los aspectos positivos del retiro anticipado o jubilación, los adultos mayores se han de replantear con toda serenidad su futuro, y elaborar un proyecto de vida que se ajuste al máximo a sus posibilidades reales, siendo todo esto una contribución a su longevidad como capital humano lo que los hace más sustentables.

Todo esto invita a ampliar la mirada y concepción que se tiene de la adultez mayor etapa que sin duda representa retos, pero también representa un momento en el que las fortalezas adquiridas con anterioridad, serán recursos fundamentales aunque no únicos, que potenciarán las reservas y un ajuste positivo ante una vida más sustentable y resiliente.

La resiliencia y su promoción en las distintas etapas de la vida se integran en un proceso coherente, en toda una serie de conocimientos y habilidades que nos invitan a tener una mirada más positiva sobre los seres humanos y la

existencia. Al día de hoy disponemos, en psicología, de numerosas definiciones del constructo, aunque la mayoría de ellas coinciden en señalar la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, factores de estrés y adversidades.

Entre los componentes básicos de la resiliencia, destacan las estrategias de afrontamiento, estrategias que actúan como una especie de puente entre la resiliencia y el desarrollo. El autodesarrollo que el aprendizaje promueve dentro de esta etapa de la vida contribuye al Desarrollo cognitivo: ya que amplía conocimientos, desarrolla habilidades, manejar nuevas herramientas entre otros.

Al desarrollo social: el adulto mayor consigue un espacio propio, al reconocerse socialmente sus necesidades, intereses, motivaciones, y expectativas. El desarrollo personal: se resignifica la vejez como una etapa más de la vida, con sus características. Reduce los sentimientos de segregación, depresión e inseguridad al reintegrarse a la sociedad. En síntesis, fortalece el desarrollo psico-socioemocional y bienestar.

Todo esto manifiesta la fehaciente necesidad de crear nuevas estrategias para conseguir un envejecimiento más saludable y satisfactorio, hoy día una cuestión ineludible si se tiene en cuenta la revolución demográfica de la cual se está siendo testigos. Cada vez hay más personas mayores y por ello es necesario garantizar que sean un valor social y no una “carga social”. Ante lo cual es menester sensibilizarse no solo a nivel personal, familiar y social sino también organizacional.

Sin duda alguna considerando lo cambiante y dinámico del mundo, es imperante la necesidad de transformación de las organizaciones empresariales, que trasciendan de estar enfocadas en el crecimiento productivo hacia fuera. Para orientarse y dar cabida a la humanización y sensibilización del crecimiento de su potencial humano como capital irremplazable, crecer hacia dentro.

Las organizaciones deben verse como efecto y consecuencia del mundo, donde además se generen espacios de aprendizaje y capacitación que provean renovados contextos de competitividad y sostenibilidad dentro de la misma, donde renovarse no implique necesariamente captar nuevo personal, sino capacitar al existente. Como inversión productiva y sustentable, donde además este sea el gestor de nuevos enfoques y líneas de acción dentro de la cultura organizacional.

La realidad demanda la gesta de organizaciones inteligentes, con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad, donde se permita expandir las posibilidades de crecimiento de cada uno de los individuos que la conforman y la empresa misma. Que sea el propio capital humano el que genere los procesos de cambios, adaptación y evolución de la empresa a la par de su propio crecimiento personal.

Referencias

- Robledo, C. y Orejuela, J. (2020). **Teorías de la sociología del envejecimiento y la vejez.** *Revista Guillermo de Ockham*,18(1), 95-102. doi: <https://doi.org/10.21500/22563202.4660>
- Parra, M. (2017) **envejecimiento activo y calidad de vida: análisis de la actividad física y satisfacción vital en personas mayores de 60 años.** Disponible en: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4457/1/TD%20Parra%20Rizo%2C%20Maria%20Antonia.pdf>

PERSONALIDAD DE TU MARCA, DESDE LA FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO



Maryuri Meléndez⁴

Desarrollar la marca personal significa promoverse a uno mismo. Implica un conjunto de actividades y estrategias que se basan en la capacidad de utilizar técnicas de marketing para promocionar de forma eficaz la propia imagen profesional. Básicamente, se maneja para definir la reputación de una organización o de un profesional por medio de sus actividades.

La idea de la marca personal es igual a la que se utiliza para la promoción de marcas y productos: posicionarse en un mercado y comunicar los valores diferenciales. Con la gigantesca difusión de la digitalización y, en especial, de las redes sociales, el internet y la tecnología se han convertido en herramientas fundamentales para construir una marca personal.

La marca personal representa un apoyo para variadas categorías. Un estudiante universitario o egresado, puede comunicar y vender sus habilidades y conocimientos en el mundo laboral. Por otra parte, el gerente de una organización que desee impulsar su negocio en internet puede aprovechar la marca personal en el momento de promover nuevos proyectos. En este sentido, el propósito de este escrito es analizar la personalidad de la marca, desde la formación del estudiante universitario.

⁴ Magíster en orientación de la conducta, ingeniera electricista. psicóloga organizacional, coach organizacional - productora y locutora de radio. maryurimelendezf@gmail.com

Nuevas tecnologías en la educación del siglo XXI

La educación del siglo XXI promueve cambios, nuevas tecnologías, nuevos métodos que permitan adaptarse a la industrialización y globalización en esta sociedad 5.0, la sociedad de la era digital, por lo que es importante estimular la creatividad, innovación, solidaridad y cooperación de las nuevas generaciones mediante la educación.

En este sentido la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura (UNESCO, 1996), aborda la educación por competencias fundamentada en cuatro principios básicos para lograr una educación de calidad para la vida y que genere competencias en el área laboral, siendo estos: **aprender a ser**, es decir autoexplorarse, comprenderse y conocerse a sí mismo para luego conocer a los demás, incluyendo en este principio las competencias cognitivas.

Aprender a vivir juntos, en este caso incluye aprender a vivir en sociedad, reconociendo al otro, su historia, tradiciones, espiritualidad, partiendo del respeto mutuo para crear una sociedad de valores. **Aprender a conocer**, es decir interpretar, analizar, para construir el conocimiento. **Aprender a hacer**, en este caso es ir más allá del conocer y adquirir competencias que capaciten al individuo en diversos oficios para hacer frente a diferentes situaciones que se puedan presentar y a trabajar en equipo.

Estos pilares para la educación resumen las competencias que se consideran imprescindibles para lograr la realización personal y ejercer roles funcionales en la sociedad, sirviendo de motivación al estudiante para fortalecer o desarrollar capacidades que le permitan decidir responsablemente entre llegar al empleo seguro de sí mismo y con herramientas para fomentar el trabajo en equipo en un acertado clima organizacional o emprender en su área de profesión.

Marca y emprendimiento

En el área de emprendimiento según datos emitidos por el Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global (GEDI, 2018) el Índice Global de Emprendimiento (IGE) se incrementó a nivel mundial. El Índice Global de Emprendimiento es un estudio que mide el desempeño y calidad del espíritu emprendedor de un país, compuesto por tres variables, la actitud, habilidades y aspiraciones emprendedoras. En este sentido, los últimos datos indican que Estados Unidos está en el primer lugar con un 83,6%, de América Latina en primer lugar está Chile con una puntuación de 58,5% mientras que Venezuela está en el último lugar con una puntuación de 13,8%.

Evidenciando estas cifras un estudio realizado por el IESA que concluye que el fracaso del emprendimiento en Venezuela se debe a que el emprendedor inicia un negocio con escasa formación académica y sin conocimientos en modelos de negocios, esto me lleva a pensar que fundamentado en la educación por competencias podemos fomentar en los jóvenes cualidades necesarias para lograr un buen desempeño laboral desde el aula donde el estudiante sea gerente y líder de su proceso de aprendizaje, que le permita generar oportunidades laborales, económicas y sociales y por ende una mejor calidad de vida.

Emprender conlleva adquirir herramientas y estrategias que actualmente no forman parte del perfil curricular, especialmente en carreras, científicas, técnicas y algunas humanistas, como lo son el marketing, neuromarketing, psicología del consumidor, liderazgo, gestión emocional, inteligencia financiera, oratoria, gestión de redes sociales y muy especialmente la creación de la marca o branding personal.

Hablar de emprendimiento y marca personal en el campus educativo invita a hacer un recorrido epistemológico por las distintas épocas, encontrando que ya desde la edad media era importante desarrollar las cualidades de un emprendedor, como lo es el propósito de vida o el conócete a ti mismo que

mencionaba Sócrates, la persuasión o retórica de Aristóteles y la conexión entre emociones y conocimientos que mencionaba Platón.



Como aporte epistemológico acerca de la marca personal, tomamos como referencia a Peters (1997) en un artículo titulado la marca eres tú. Exponía, las grandes compañías entienden la importancia de las marcas de sus productos o

servicios, pero si la marca eres tú, pues entonces es sencillamente dejar esa huella en las otras personas, es eso que dicen de ti cuando tú no estás.

La construcción de una marca personal promueve profesionales comprometidos, fortalece valores personales que inciden significativamente en valores organizacionales. Además permite estar en la vanguardia comunicacional ya que las organizaciones en la actualidad se rigen por procesos administrativos automatizados y virtuales, desde la selección y capacitación del personal.

En la Venezuela post pandemia prevalecerán las empresas que se adapten al teletrabajo y los emprendimientos digitales donde las redes sociales, el marketing 360°. La marca personal va de la mano ya que un emprendedor debe ser su propio embajador, ser conocido, reconocido y recordado para lograr entrar a un mercado tan competitivo como el nuestro.

En la actualidad las personas no compran productos y servicios las personas compran personas que les brinden bienestar, satisfacción, valores, de allí que un emprendedor es capaz de iniciar un negocio en momentos de incertidumbre arriesgando tiempo y recursos por lo que requiere desarrollar y fortalecer formación, actitud y marca personal. Ya que sin formación pierde competencias, sin actitud pierde el norte y sin marca personal sus ideas serán anónimas.

Por esa razón contribuir en la construcción de aportes epistemológicos acerca de la marca personal para el emprendimiento en el contexto del estudiante universitario se adapta perfectamente a la dimensión teológica de la línea de investigación producción y gestión de la existencia material. Ya que genera profesionales proactivos, creativos e innovadores, principal requisito para ese emprendedor que busca trascender entornos complejos, pero enfocado en su propósito de vida.

Por lo cual es posible también visualizarlo desde la dimensión ontológica ya que además de la información y formación permite aportar recursos y experiencias para transformarla en conocimiento. Con la visión de poder crear oportunidades y proyectos colaborativos con nuevos enfoques desde la universidad para las organizaciones educativas administrativas, económicas y sociales.

En lo personal ya tengo varios trimestres incentivando a mis estudiantes el uso responsable de las redes sociales, como inicio de su marca personal observando entre otros aspectos, lo siguiente:



- Han diseñado un perfil con características profesionales en sus redes sociales, desarrollando contenido según sus experiencias previas, sus fortalezas, vocación, enmarcado en el contenido de la cátedra lo cual estimula el aprender a conocer.

- Se estimula la investigación académica ya que al ser las redes sociales un medio público, ellos se dedican a investigar y redactar contenido de calidad, que se une a la creatividad ya que cada publicación lleva una imagen real o diseñada lo que estimula el aprender a hacer.

- Se promueve el aprender a vivir juntos desde la ética ya que cada cita textual, investigación científica e incluso imagen visual debe respetar derechos de autor.

Desde el punto de vista emocional y conductual la autoestima y seguridad profesional ha sido el más favorecido, los estudiantes manifiestan satisfacción cuando comienzan a tener seguidores y a lograr interacción con personas que comentan sus cuentas de manera profesional. Van creando identificación con la carrera y el gremio ya que manifiestan sentirse cerca de ser ya un profesional y saber cuál es el área en el cual se van a desarrollar con responsabilidad, evidenciándose en este punto el aprender a ser.

De esta manera entendiendo que el estudiante universitario está forjando su camino profesional es interesante promover la marca personal con ética y responsabilidad desde el aula, para dar inicio al emprendimiento, teniendo presente que, en la actualidad la principal utilidad que aporta la marca personal desde las redes sociales es que permite crear un espacio propio donde poder contar todo lo que un currículum no puede reflejar, por eso te invito a descubrir la personalidad de tu marca.

Referencias

Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global (GEDI, 2018) **Índice Global de Emprendimiento (IGE)**. Disponible en:

<http://www.competitividad.org.do/indice-global-de-emprendimiento-2018/>

Peters, T. (1997) **la marca eres tú**. Disponible en:

<https://www.elbosquedigital.es/la-marca-personal-eres-tu/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura (UNESCO, 1996), **Informe Delors**. Disponible en:

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa

LIDERAZGO EUTÓPICO: UNA POSTURA DE CAMBIO



Sandra Jiménez⁵

El liderazgo eutópico se asienta en el enfoque de la psicología humanista, promovida por un movimiento de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), en la Universidad de Barcelona-España, abanderado por Salvador García y Ceferí Soler, quienes han defendido la idea de hacer realidad los valores, necesarios, en el trocito del mundo, al alcance del hombre. Un micro mundo donde cultivar los valores resulte esencial para la plena salud psicológica, individual y colectiva, gestionada por líderes empresariales capaces de gestionar con eficacia su compañía, con un equipo de personas motivadas.

A este nuevo estilo de liderazgo García y Soler (2005), le han denominado líder eutópico, definido como aquel líder que está al servicio de la creación de espacios de trabajo felices. Donde trabajar e invertir, es productivo para todos. Derivado el término eutópico, de la unión de la palabra *Eu* que significa adecuado, bueno, feliz; y *topos*, lugar. Un concepto que rompe con la visión tradicional de directivos excesivamente controladores, aislados y triviales en sus reacciones, terminando por cansar a los demás y a ellos mismos, frente a la creencia tradicional del ejecutivo agresivo, frío y racional, cuya arrogancia,

⁵Posdoctorado en Ciencias de la Educación, Doctora en Ciencias de la Educación, Magister en Planificación y Administración Educativa, Especialista en Andragogía, Profesor en Ciencias Sociales mención geografía e Historia, sjimenezrodriguez@gmail.com

competitividad y ambición, han sido catalogados, por viejas concepciones, como la de un buen líder.

Contrario a ese tipo de liderazgo de los años ochenta, por la propia evolución de la sociedad y del mercado laboral, resulta ineficaz. Cuando se está en presencia del repunte a otras competencias, como saber crear y mantener un clima de trabajo positivo, saber entusiasmar e ilusionar al equipo de trabajo, compartir información, delegar y liberar talento, actuar de forma participativa, saber escuchar y convencer; no imponer.

Dada la relevancia del liderazgo para las organizaciones, el propósito de este capítulo de libro es describir el liderazgo eutópico como una postura de cambio. En este sentido se estructura la investigación en dos partes: liderazgo eutópico y modelo triaxial de valores

Liderazgo eutópico

Un líder, capaz de combinar su valor empresarial con dotes más personales, en los que trabajar e invertir, implica una forma de pensamiento que inspira, particularmente como expresará Pere Farell, citado por Cleri (2012):

Estamos entrando en una dinámica no lineal y en permanente ruptura creativa, siendo pues, necesario introducir en nuestras consideraciones una cierta utopía, digamos responsable, más allá de la racionalidad convencional estricta, que nos ayude a imaginar el futuro posible de la nueva sociedad, ahora emergente y en la que el hombre y la empresa serán, estoy convencido, una auténtica pieza clave. (p. 427)

Tal afirmación merece un cambio en la postura de los líderes de cualquier organización, capaces de combinar los valores utópicos del sueño humanista de la persona como fin, con la capacidad de gestión realista del pensamiento efficientista. Es decir cada vez más con menos costes, reconociendo que cuando se apuesta por sociedades postcapitalistas más sanas y felices, es momento para serenarse, cultivando el ser para despertar la consciencia, no conciencia, para saber elegir y aplicar nuevos valores de forma inteligente.

Postura que apuesta por un estado re-evolucionario de la organización socioeconómica de los seres humanos en el planeta tierra, en contraposición a la creencia tradicional de que la arrogancia, la competitividad y la ambición son los mejores aliados del buen líder. Por el contrario, se propone un líder que empiece por revisarse a sí mismo, para crear el mundo que quiere ver, declarado por Mahatma Gandhi en la siguiente expresión “no esperes a ver qué hacen los demás.

Siendo puntual corregir, que el liderazgo eutópico, no responde a capacidades de un ser súper dotado, preparado en academias u otros ámbitos de estudio, para cumplir una misión particular, sino la de cada ser humano, comprometido consigo mismo, para desde allí, aceptar al otro, trascendiendo este liderazgo al conocerse previamente, desear algo que sea posible y poner toda la energía en ello. Además, la persona tiene que ser lo que quiere ser y no poner todas las energías en ser más que el otro, porque ahí surgen los problemas. Siendo el gran y único proyecto de vida ser mejores seres humanos.

Romper con la visión tradicional, enfrentando bloqueos que atan a estructuras convencionales, es el salto a lograr, para que emerja la esencia del ser, como se expone en la siguiente ilustración:

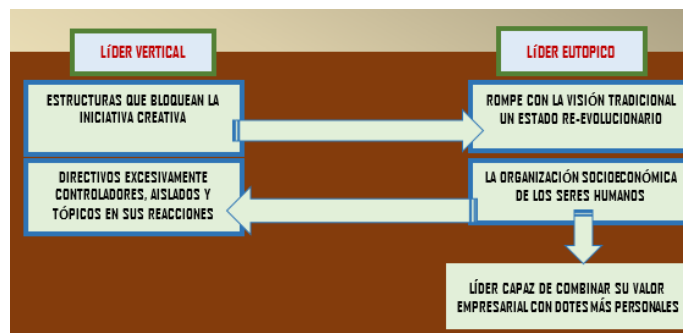


Ilustración 1. Contraposición líder vertical frente al líder Eutópico.
Fuente: Jiménez (2020).

De ese modo se define el liderazgo eutópico, como el que está al servicio de la creación de espacios de trabajo felices, en los que trabajar e invertir sea

el horizonte a seguir. Fundamento que tiene su piso en el Modelo Triaxial de Valores (MTV) Rokeach en 1950, el cual se basa en tres ejes: ético, pragmático y el emocional generativo o poiético, resultando los tres mutuamente complementarios y necesarios para activar la eutopía, de que es posible contribuir a convertir el mundo, en un buen lugar donde vivir.

Modelo triaxial de valores

Iniciar con las bases del modelo triaxial de valores (MTV), remonta al planteamiento de Rokeach en la década de 1950, cuando ubica a los valores como elecciones estratégicas y finales e instrumentales, para llegar al final de una vida bien vivida; a la usanza de lo que se desea para el mundo. También las organizaciones tienen valores finales, que habitualmente se formulan bajo los conceptos de visión estratégica o sueño de lo que se quiere llegar a ser, y de la misión, como razón de ser o a lo que se comprometen a contribuir los diferentes grupos de interés.

Desde esa perspectiva, los valores son elecciones estratégicas enfocada en la misión; representando los valores finales, la decisión que resuelve hacer cada sujeto con la empresa de su vida y los valores instrumentales, las selecciones tácticas elegidas para alcanzar los valores finales en el viaje por la vida. Por ejemplo, tomar la decisión de ser humilde, decidido y alegre, constituye una elección estratégica de primer nivel para el buen vivir. Intención que es fundamento para la clasificación de Rokeach, citado por García y Dolan (2010), en valores éticos y de competencia, siendo ejemplos de valores de competencia: la resolución, la imaginación, la valentía, la lógica o la disciplina.

En tanto que los valores éticos responden a cómo comportarse ante los demás, haciendo los valores de competencia la referencia a la valía que hay que tener para competir en la vida. Dando consistencia a la propuesta de García y Soler (2005) de dos tipos de valores: pragmáticos (resolución, disciplina, eficacia) y poiéticos (imaginación, alegría, valentía). Reconocidos estos últimos por su carácter especialmente generativo, en valores

emocionales para recibir los valores poiéticos, cuyo término se deriva de la palabra griega poiesis, que significa generar, parir o crear. Configurando de esos tres valores, una complementación mutua.

Otra clasificación que deviene del MTV, enmarcada en sus tres ejes, es la propuesta por Dolan (2015), reconocida con tres formas de inteligencia con la misma denominación en ética, pragmática y poiética, enfocada la inteligencia ética o de valores en la capacidad de saber elegir. Mientras que la inteligencia pragmática es más racionalista, técnica y de gestión, orientada al control; la inteligencia poiética es de carácter más generativa, orientada a la expansión y al desarrollo, admitiendo que la creación de empresas y de riqueza material dependen tanto o más de valores poéticos de desarrollo, que, de valores pragmáticos de control.

Dando con lo planteado, nacimiento y revitalización a todo proyecto, ya sea empresarial o de cualquier otro tipo, dependiendo del oportuno equilibrio entre valores poiéticos, generadores de nuevas posibilidades de acción. Como la imaginación, la libertad y el entusiasmo; así como de valores pragmáticos, como el esfuerzo, la simplicidad o la eficiencia.



Ilustración 2. Modelo triaxial de valores.


Fuente: Jiménez (2020).

Bajo esa denominación, la organización eutópica logra el equilibrio económico, ético y emocional, asumiendo:

- Principales saberes eutópicos. Saber entusiasmar e ilusionar al equipo de trabajo, compartir información, delegar y liberar talento, actuar de forma participativa y escuchar.
- Superación de los miedos, acá la gestión de los propios temores y para con los demás es otro de los valores que decide poner en marcha el directivo eutópico. Entre los miedos más comunes a superar se encuentra el miedo a cambiar las situaciones ya estructuradas. Por este motivo, la capacidad de confiar en sí mismo, en las personas de alrededor y en el proyecto sobre el que se está trabajando es esencial en este tipo de liderazgo.
- Funciones de gestión, pero no la de una gestión que atiende únicamente a valores numéricos y recursos materiales, sino que también se debe gestionar la confianza o creencia en el proyecto, la acción en sentido ético y tiempo concreto.
- Necesidades que también evolucionan, siendo para los creadores de este nuevo concepto de liderazgo, un directivo que sea emprendedor con valores, que no se muevan solamente por una alta necesidad de logro material. En este sentido aparece una larga lista de nuevas motivaciones que, además de buscar el evidente beneficio económico, intentan dar respuesta a la necesidad de creatividad, de libertad y de influencia.
- Una economía no basada en el miedo, teniendo al ser humano, no es una utopía, sino una realidad posible y necesaria, que se desprenda del ser, cuando se es consciente.

Para transitar a los rasgos antes planteados, se precisa de imaginación para saber vivir, Incorporar aire fresco y elevarse hacia nuevos aprendizajes, soltando lastres o desaprendiendo ideas o creencias previas de carácter limitante. Habilidades que de acuerdo a García y Soler (2005), se pueden ejercitan, eligiendo de modo personal, los ejes principales para orientar la aventura por la vida, en un curso de acción que inspire acciones, apoyando su

desarrollo, para conectarse las personas, mediante ejercicios como se indica a continuación.

	Incorporar aire fresco y elevarse hacia nuevos aprendizajes, soltando lastre o desaprendiendo ideas o creencias previas de carácter limitante.			
Los tres principales valores que eliges para orientar tu aventura por la vida	¿Qué significa para ti? ¿Tu propia definición?	¿Con qué creencias lo asocias?	¿Qué creas, poemas o textos conoces que hablan de él?	¿Qué símbolos o imágenes lo pueden representar?
Del eje ético				
Del eje pragmático				
Del eje poética				
El valor de la semana. Cada mañana, antes de empezar el día, declárate hoy voy a ser coherente con el valor de la/el.....				

Modelo que trasciende al plano de serenarnos para saber elegir y aplicar más valores éticos, como la autenticidad, el agradecimiento o el amor compasivo. Además de valores pragmáticos, como la simplicidad, la eficiencia o la coherencia de acción, y valores emocionales generativos (poiéticos), como la alegría, la imaginación o la confianza en nosotros mismos y en los demás, donde el dinero deja de ser un fin en sí mismo y menos a cualquier precio, para pasar a ser un medio para el pleno desarrollo humano.

En ese sentido las personas y la naturaleza dejan de ser recursos que optimizar o incluso explotar para pasar a ser fines, a los que cuidar y desarrollar. Agregando para sus logros, trabajar sobre los siguientes aspectos:

Primero, conectarse con lo que da sentido: conéctate con tu kairós, usando la frase de Nietzsche como inspiración, quién tiene algo por qué vivir, es capaz de soportar cualquier situación, como ¿cuál es tu algo?, ¿qué es lo que te da sentido?, ¿qué, de tu día a día, te aporta plenitud? Lo que respondas a estas preguntas es lo que te dará centro. Es lo que te guiará en momentos de incertidumbre.

Segundo, darse permiso a sentir: reconóctete cómo te sientes para avanzar; legitima tus emociones. Todas las emociones tienen alguna función que las

hace útiles. Adaptarte al momento e interactúa con otros, son dos de sus funciones principales.

Tercero, modificar el diálogo interno: el miedo, la rabia, la tristeza son legítimos. Cuando los sientes revisa cómo explicar lo que pasa, y modifica esa conversación interna. Tú también puedes hacerlo; incorpora palabras como... puedo, haré, soy capaz, quiero...

Cuarto, reconocer qué fortalezas se tienen para sobrellevar esta situación: al finalizar el día repasa lo hecho, lo vivido, lo sentido y pon en valor todo aquello que te ha acercado a tu kairós. A lo que para ti tiene sentido; reconóctete tú también. ¡Te lo mereces!.

A modo de reflexión, se precisa de un cambio o nuevo estilo de relaciones dentro de la organización, distinguiendo que los recursos son materiales, tecnológicos o económicos; pero las personas no son “recursos”, son seres responsables y cuando se confía en ellas, logran enfocarse hacia la dirección correcta, potenciando incertidumbre, no miedo; formulando proyectos basados en las personas, es decir; eliminar jerarquías, orientar el trabajo en equipo hacia una visión de futuro compartida, donde haya menos codicia, menos aprensión y menos inercia, a la vez que se han de construir valores como la coherencia, la creatividad, la generosidad, la cooperación, el sentido, la armonía, la libertad, otras, y el amor.

A objeto de establecer en la matriz triaxial de valores, su aplicación, García y Soler (2005), proponen un listado de valores éticos, sustento de la integridad del ser; valores pragmáticos, esenciales para la aplicación eficaz de nuevas ideas hacia la innovación y valores poiéticos o emocionales, manifiestas en pasión. Una triada que busca la armonía para lograr la articulación de forma juiciosa y oportuna. Enfocada la integridad, en consistencia o solidez declarativa entre lo que se dice y lo que se hace, hermanado la inteligencia ética con el metavalor pragmático de la coherencia, el cual resulta básico para

generar confianza y moverse eficazmente en contextos de incertidumbre y alta complejidad adaptativa.

En tanto que la innovación representa la introducción de algo radicalmente nuevo seguido de aceptación, de aplauso entusiasta y de ovación. Es la hija pragmática de la imaginación poiética. Sin ella no habría progreso tecnológico ni social, aunque si se desconecta del eje ético este progreso tiende a ser desequilibrado e incluso peligroso, para el bienestar y la supervivencia de la especie humana. No todas las innovaciones tecnológicamente posibles son ética y emocionalmente convenientes.

En esa secuencia corresponde a la pasión, el estado de ánimo motivado, situado más allá del entusiasmo y del mero compromiso, donde su mantenimiento crónico resulta un sufrimiento al someter a gran desgaste todo el organismo. Valor altamente generativo, asociado al sentido de la acción. Cuerpo de planteamientos que, de manera ilustrativa, triangula al liderazgo eutópico en la triada ética, pragmático y poiético, como se ilustra en el siguiente gráfico.

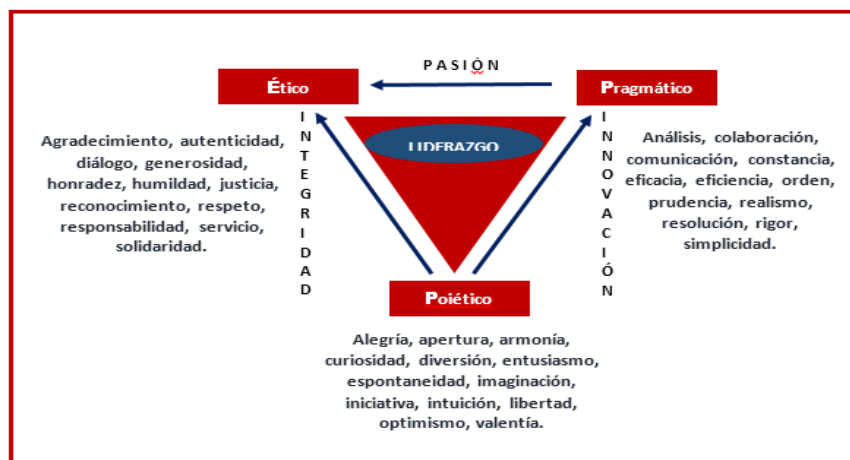


Ilustración 3. Valores Triaxiales.

Fuente: Jiménez (2020).

En ese sentido los valores relativos a lo pragmático son más propios de gestores y administradores; así como los poiéticos son para los líderes y emprendedores; mientras que los valores éticos están incursos en ambos.

Sobre esta base se sintetiza el modelo triaxial, ampliando su concepción, hacia el área empresarial, sin trastocar el marco referencial. Pero sí, con la incorporación de otros elementos, como lo concibe el modelo de García y Dolan, (2010), situando los valores éticos-sociales en un eje del triángulo, del cual los otros dos grandes grupos o ejes de valores incluyen los prácticos (Económicos-pragmáticos) y los poiéticos (emocionales).

Reconociendo los autores citados, que el mundo no gira en torno al imperativo ético ni al de la emocionalidad creativa o poético, sino en torno al imperativo pragmático del dinero, del poder y de la tecnología para la eficiencia. En todo caso, el mundo empresarial es esencialmente práctico y prosaico, estando gobernado por valores de orientación a la operatividad y el control (ejemplo cumplimiento y optimización). Dependiendo su legitimación y desarrollo de la incorporación de valores éticos y poéticos, construyendo en esa triada un equilibrio socio técnico a la medida humana, como se ilustra a continuación.

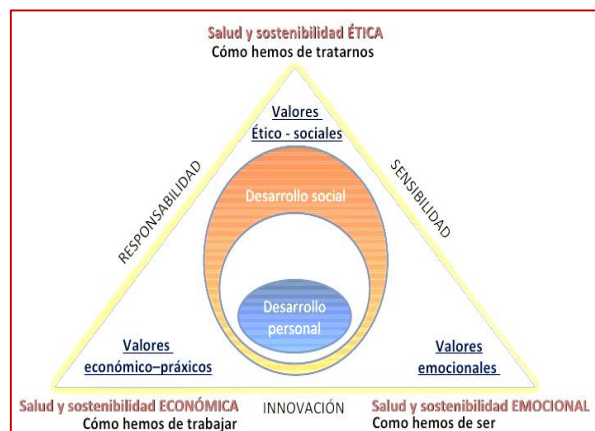


Ilustración 4: Modelo triaxial de Dirección por valores, DpV
Fuente: García y Dolan. (2015). Disponible en www.prioriza.com.

Atendiendo a lo planteado, los tres grupos de valores son necesarios y debe buscarse su equilibrio mutuo, a fin de aumentar los resultados del sistema, tanto a nivel de la autoestima organizativa como a nivel individual,

particularmente, en estos tiempos de pandemia, con el covid-19, donde a pesar de la conexión con canales de información, aún los seres humanos en su totalidad no tienen la consciencia de lo que ocurre. Desde este ejemplo, el desarrollo de herramientas como el “Coaching por Valores” para medir los ejes de valores más importantes para las personas, y al mismo tiempo los más relevantes para su entorno (familia o trabajo), la realidad, es tan personal, lucen poco sostenibles para su aplicación. Y es precisamente allí, donde está el fondo del asunto.

Razón que permite enfocarse en estas tres direcciones: primera, identificación de los valores críticos e importantes para la persona; segunda, medir y analizar el entorno de la persona (diferencial entre los valores vividos y por circunstancias; tercero, los valores que se quieren vivir. Es decir que cuando se trasladan estas tres direcciones a una empresa grande, con muchas personas es recomendable el diagnóstico a través de una metodología a nivel personal, asumiendo luego presentar un modelo de coaching en pareja (formada por el coach y su coachee), que es la adaptación del modelo genérico, para finalmente congregarse en grupos más amplios.

Es decir que ninguna transformación ocurre, sin la disposición expresa de la persona. Trayendo a colación, en lo personal, que todo cambio debe partir de la consciencia, y para la creación de una empresa, cada persona se da cuenta (es consciente) y tiene en cuenta (conciencia) con empuje y capacidad el impacto económico ético, pragmático y poético en su propia vida, en la de sus colaboradores, en la sociedad y en el medio ambiente que le rodea.

En ese sentido, nada cambia, cuando se delega la responsabilidad de cada persona en su ámbito laboral, por lo que el compromiso es individual, tratándose en este enfoque de amor y coherencia, manifiesto en un valor ético, absolutamente necesario para cambiar la historia, pragmático para activarse y poética, situarse en base a una escala de energía, de implicación en la acción que va seguida del entusiasmo y posteriormente de la pasión.

De allí que retomando la situación de pandemia por el covid-19, hay quien plantea, la necesidad de volver a la normalidad; cuando realmente lo que se precisa es mover esa energía, hacia otro estado de cambio, que no es precisamente retornar a la normalidad, para seguir el mismo comportamiento; sino más bien reflexionar para desde adentro del ser, como indica Dolan (2015), acercarse al otro y empezar a construir la propia jerarquía de valores, preguntándose lo siguiente: ¿cuál de esos valores es realmente el más importante en mi vida? Si sólo pudiese cumplir uno, ¿cuál sería? La respuesta a esa pregunta es el valor fundamental de la persona y cuando lo haya identificado, deberá actuar en acción.

La cuestión por supuesto es analizar si de verdad se vive con honestidad los valores, si no están alineados con la vida cotidiana, pues al no hacerse realidad en la conducta se estará viviendo una situación de desalineación o incoherencia que necesitará de un proceso meditado y exhaustivo de realineación con los objetivos. Siendo conveniente repetirlo con cierta periodicidad para garantizar el mantenimiento de la alineación; lo contrario precisará implica tomar medidas conductuales concretas (acciones) para aportar coherencia y ser consecuentes con los valores individuales.

Referencias

- Cleri, C. (2012). **Libro de las pymes**. Ediciones Granica. Montevideo.
- Dolan, S. (2015). **Metodología del coaching por valores**. Disponible en www.mbvsuite.com.
- García, S. y C. Soler. (2005). **El valor del liderazgo eutópico**. Alta dirección. Año N°. 40. N° 239. Barcelona, España págs. 47-64.
- García, S. y Dolan, S. (2010). **La inteligencia de valores: Un buen paso hacia dentro y tres hacia delante**. Barcelona, España.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL



Ranggely Pernalete⁶

El liderazgo en el clima organizacional es un factor clave para incrementar la productividad, disminuir el ausentismo y reducir costos para permitir a las empresas alcanzar el éxito, en este contexto surge el interés de analizar la fundamentación teórica del liderazgo transformacional, su influencia en el clima organizacional y a su vez como ambos son factores determinantes en la empresa privada.

En virtud de la importancia de esta temática, se decidió elaborar este capítulo, a objeto de demostrar que el liderazgo transformacional es factor determinante en el clima organizacional y es aplicable en todas las áreas donde emergen los aspectos de índole empresarial. La metodología utilizada es de nivel descriptivo, tipo documental y diseño bibliográfico, la información se recogió a través de fichas bibliográficas de contenido y mixtas.

Se seleccionaron las categorías sobre, liderazgo, sustentado en la teoría del gran hombre de Carlyle (1906), la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Riggio (2006) y, Burns (1978) y la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional sustentada por la teoría de los sistemas de Likert, discutida en el trabajo de Brunet (2004).

⁶Magister en Gerencia Mención Administración, Universidad Bicentenario de Aragua. Abogada egresada de la UC. Ejecutivo Junior del área comercial en ECRGROUP. rangge.steffano@gmail.com

Organizaciones y el clima organizacional

Las organizaciones a nivel mundial realizan estudios continuos sobre el clima organizacional, motivado a que han comprendido que este ejerce una marcada influencia en desempeño laboral, elemento direccionador de la eficiencia y eficacia variables moderadoras de la economía global, al innovar y mejorar la capacidad productiva dentro de un ambiente competitivo, en búsqueda de la satisfacción de necesidades de los colaboradores, y/o clientes.

Al realizar un breve recorrido histórico sobre los esfuerzos emprendidos en esta área, se han planteado muchos enfoques y desarrollo de algunas teorías, entre ellas la teoría de las relaciones humanas que marcó y continua delineando el direccionamiento para lograr un rendimiento laboral y el respeto hacia el trabajador, dentro del marco del reconocimiento del hombre como el centro receptor de los beneficios, para la empresa misma y el desarrollo sostenible de las naciones. Así se transitó de la concepción del hombre-máquina, a las relaciones humanas, soportadas en la interacción existente entre las actividades administrativas, el mundo emocional y desempeño laboral.

Por lo argumentado, descansando sobre las anteriores afirmaciones, el estudio tiene como finalidad analizar el liderazgo transformacional existente en las empresas privadas, como factor determinante en el clima organizacional. Toda vez que en la situación que impera en el escenario empresarial venezolano, el clima laboral pudiese tener repercusiones o efectos desfavorables, llegando a enrarecer esos centros de trabajo hasta en el grado superlativo de generar su declive.

Las adecuaciones en los estilos gerenciales, los avances tecnológicos y otros elementos propios de la dinámica empresarial como lo son el desarrollo organizacional, comportamiento, gerencia y liderazgo, afectados por las técnicas modernas de gestión del talento y por el conocimiento, han generado la necesidad de promocionar una adecuada gestión de lo humano, otorgándole

la jerarquía que ésta requiere, porque si bien es cierto que administrar personal, significa ir más allá de un mero proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, salud, conocimientos, habilidades, entre otros, de los miembros de la estructura en beneficio de un sujeto y de la propia organización.

También es cierto que es un proceso que permite a las personas colaborar en la empresa y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. En este devenir entran las consideraciones de Chiavenato, (2011) define

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.(p.86)

Al descender de lo global al contexto latinoamericano por la relevancia del clima organizacional, en sus diferentes países, en la gestión del talento humano acentúan reveladores esfuerzos. Que se traducen en la aplicación de las diferentes concepciones que promueven un clima laboral satisfactorio.

Latinoamérica se ve en cierto punto forzada a adecuarse al movimiento global, realizando esfuerzos direccionados al mantenimiento de las proyecciones económicas y las inversiones necesarias para remar al desarrollo regional, sostenible y sustentable marcando pautas en la cultura global o universal sobre aspectos gerenciales en el ámbito de las organizaciones. En la praxis gerencial, se percató que el liderazgo y sobre todo el liderazgo transformacional, marca pautas en el desarrollo y conservación de un buen clima organizacional.

En esta dirección con soporte en la definición dada por Robbins, (2004) considera que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que

consiga sus metas y en cuanto al liderazgo transformacional es importante como soporte porque logra cambiar el asiento motivacional del trabajador desde su estimulación normal hasta llevarla al compromiso.



Bass y Riggio, (2006) lo trata como un tipo de liderazgo empleado por personas con visión y personalidad, y que fundamentados en esos dos factores son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y

motivaciones, y liderar el cambio organizacional. Es por ello, que se argumenta en los espacios organizacionales que los líderes transformacionales exaltan los deseos de logros y autodesarrollos de los grupos liderados, pero paralelamente estimulan la creación de equipos y organizaciones.

En el escenario venezolano, según estudios realizados por Rodríguez, (2016) y González, (2019) ambas investigadoras sostienen que las empresas más exitosas se caracterizan por incorporar las innovaciones y mejoras obtenidas como resultado de sus procesos a generar o crear una cultura de gestión de recursos humanos. De modo que sea reconocido el talento humano como el intangible de relevante importancia y la gestión de sus conocimientos para que la industria y los sistemas productivos puedan innovar y ser más competitivos.

Las empresas privadas están llamadas a generar estrategias que le permitan conocer las necesidades de sus clientes internos y externos. A satisfacerlas mediante de relaciones basadas en confianza mutua, confiabilidad, excelencia en la calidad de servicio, lo que las ha llevado a fortalecerse como sector necesario en la actualidad.

No obstante, a pesar del éxito que esas organizaciones han obtenido a través de los años, se detectó por datos ofrecidos por estudios realizados por

el Observatorio Venezolano de Conflictividad Social, conocido por sus siglas como (OVCS) que se han producido 5.735 protestas, los derechos de los trabajadores se convirtieron en la principal demanda de 2018.

Por otra parte, la agudización de la crisis económica, violación a las conquistas laborales, desconocimiento de los contratos colectivos, pérdida del poder adquisitivo del salario, persecuciones, despidos, desmantelamiento del sector productivo, la disrupción tecnológica, el alto índice de rotación de personal, el ausentismo laboral, la falta de planes de carreras y como colorario la desmotivación y criminalización de las protestas fueron las principales causas de conflictividad laboral.

La existencia de esa situación problemática influye negativamente en el desempeño de los trabajadores. Esto ha llevado a que los trabajadores muestren poco interés por su trabajo, estando imbuidos en una rutina y limitaciones para establecer relaciones armónicas.

El estudio se sustentó en las siguientes teorías: teoría del gran hombre de Thomas Carlyle 1906, quien fue un historiador inglés que propagaba la filosofía idealista alemana y el romanticismo reaccionario. A Carlyle se le atribuye la teoría del gran hombre donde la historia de la sociedad es la biografía de los grandes hombres. Esta teoría se sustentaba en figuras, algunas militares, que fueron decisivas a lo largo de la historia, se consideró una hipótesis intimista del liderazgo.

Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns 1978, donde el liderazgo transformacional, fue identificado en su época de surgimiento como revolucionario de la realidad social a través de la transformación de los seguidores en líderes. Muy en contraste con el liderazgo transaccional, que a través de la mejora continua, lograba mantener el status quo.

Teoría de los sistemas de Likert 1946 esta teoría es usada como sustento del clima organizacional y según Likert, el comportamiento de los subordinados es causado. En parte, por el comportamiento administrativo y

por las condiciones organizacionales que éstos perciben y a su vez también por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.

Liderazgo transformacional

Según Martínez (2011) el Liderazgo es un talante de la persona que se caracteriza por el desarrollo de una personalidad integral con una raíz y con una visión de mejoramiento del mundo a través del servicio a los demás. En toda organización, institución o grupo existen personas que se caracterizan por tener perfiles sobresalientes y por ejercer cierto poder de convencimiento sobre sus semejantes. El término líder viene del inglés leader, que es una forma derivada de la raíz leden que significa viajar, guiar o mostrar el camino. Zalles (2010) afirma que la popularización de su uso tiene menos de tres siglos:

La palabra “líder” parece haber comenzado a ser usada con frecuencia recién hacia fines del Siglo XIX o principios del XX. Sin embargo, descrita con esa o con otra palabra, la persona a quien hoy se le llama “líder” ha sido y es aquella que, según este paradigma tradicional, define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros.(p.05)

A principios del siglo XIX, predominaba la teoría del gran hombre de Carlyle (1906), para este autor en cada época de la historia vivieron estos hombres líderes que jugaron un papel importante en su momento histórico, afirma que un líder no se hace ni se cultiva, las cualidades del líder nacen con el sujeto. Antiguamente el estatus social regía la vida de las personas y se consideraba el liderazgo como una cualidad masculina especialmente hablando en términos militares.

Ahora bien en las condiciones actuales el liderazgo ha pasado de ser una herramienta para controlar a los subordinados a una característica en personas que son encargadas de la gestión del personal y planificación estratégica. Cuya función engloba todo lo referente a la capacidad de

persuasión, toma de decisiones, análisis de situaciones y en fin todas las competencias relativas al manejo de un equipo de trabajo. Con base a lo anterior surgen distintos estilos de liderazgo entre ellos el liderazgo transformacional parte objeto de estudio en la investigación.

El líder transformacional, mencionado anteriormente surge como contraposición del líder transaccional. Burns (1978) define el liderazgo transaccional como aquel que tiene habilidades para manejar situaciones cotidianas, privilegia las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y las recompensas que está dispuesto a otorgar a sus seguidores, ambos discuten las metas y lo que se debe hacer para el logro de ellas determinando puntualmente la responsabilidad de cada quien.

El liderazgo transaccional se da cuando los líderes premian o por el contrario sancionan cuando no se cumplen los objetivos, quien aplica este tipo de liderazgo suele reconocer los intereses de la empresa junto con los intereses de los colaboradores, y realiza una especie de transacción, ya sea recompensa o sanción, en función del cumplimiento de los objetivos. Por otra parte este tipo de líder solo interviene para corregir y en general son intervenciones negativas y de críticas.

En contraparte el líder transformacional rompe esquemas organizacionales,



crea una visión del futuro e invierte mucho tiempo en compartirla. Este líder potencia el crecimiento de sus seguidores al lograr las metas, los convierte en líderes, trabaja en función de la motivación y trata de lograr que los subordinados se comprometan con el desarrollo de la compañía.

A través de este proceso, el líder aclara el presente y muestra cómo el pasado lo ha influenciado, para finalmente utilizar a ambos para transformar el

futuro. Los líderes exitosos proyectan su visión y ganan apoyos para ella. El carisma es una característica esencial en este tipo de líderes.

Para Bass y Riggio, (2006), un líder se considera transformacional según el efecto que causa en sus seguidores. Esto quiere decir que aquellos que siguen al líder transformacional, lo admiran, confían en sus decisiones y son capaces de actuar incluso en circunstancias y conductas fuera de lo normal.

Burns, (1978) habla de tres tipos de líder transformacional: el líder intelectual que trabaja con ideas normativas y analíticas; el líder reformador que cuenta con habilidades políticas, es estratega y negociador; y el líder revolucionario, este líder genera una conciencia social y política entre los demás líderes y seguidores.

Liderazgo transformacional en la empresa privada

La teoría de los sistemas de Likert (1946) citado por Brunet (2004), señala que el comportamiento de los colaboradores es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los rodean, esto implica lo que ellos perciben ante situaciones determinadas, según sus capacidades y principios. También menciona que no se debe confundir las teorías del liderazgo con la teoría de los sistemas de Likert, en virtud que el liderazgo viene siendo una variable explicativa del clima organizacional.

En este orden de ideas se entiende que el líder transformacional provee cambio a las organizaciones. El liderazgo es la capacidad de influir en un equipo de trabajo con el fin de lograr las metas de la compañía, por ende influye directamente en el comportamiento de las demás personas. El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a cumplir sus metas según Koontz y O'Donnell (2001). En tal sentido el líder debe generar reacciones y relaciones entre los seguidores que permita obtener los resultados esperados.

Desde esta perspectiva el líder transformacional impulsa la creatividad, desarrolla habilidades en todos los miembros de la organización y para lograrlo necesita poseer carisma, integridad y la capacidad para estudiar, analizar e interpretar el entorno, en un proceso flexible que favorezca al cambio organizacional para poder responder a cualquier eventualidad, amenaza y oportunidad que se le presente.

En concordancia con Stringer, (2001) existen los siguiente factores determinantes en el clima organizacional: a) las prácticas de liderazgo: estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera de como los gerentes dirijan a los subordinados; b) convenios organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización; c) estrategias: influyen en la manera en cómo los trabajadores se siente acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

En este escenario el líder interviene en el bienestar de la empresa y afecta incluso en la salud y el bienestar de las personas. Las habilidades del liderazgo transformacional son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes que le permita a los empleados crecer y desarrollarse en su entorno laboral, es por ello que la motivación vendría siendo una de las mejores cualidades pero no la única de los lideres transformacionales.

A su vez esa notoria influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional permite lograr percepciones sobre la flexibilidad organizativa, pertenencia, identificación y compromiso teniendo impacto sobre los resultados que se esperan obtener. Stringer, (2001) asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y este aspecto es el que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, generando un enfoque causa y efecto.

El clima organizacional es afectado por el rol sobresaliente de los líderes así como por su estilo de liderazgo implementado en su gerencia. Tomando

esto en cuenta el liderazgo transformacional aplica no solo la motivación, también aplica el carisma, la comprensión, el entusiasmo y se convierte en el factor más determinante, ya que influye directamente en el clima organizacional.

Ahora bien, en el ámbito legal de la presente investigación, las leyes constituyen el conjunto de normativas que permiten regular la actividad desarrollada en las sociedades modernas, así como establecer los deberes y derechos de cada uno de los ciudadanos que la conforman, lográndose un equilibrio entre los factores para lograr el desarrollo armonioso en general.

En tal sentido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su Artículo 89 contempla al trabajo como un hecho social que goza de la protección estatal. Exigiendo mejorar condiciones materiales, morales e

intelectuales de los trabajadores y trabajadora. Se desprende del precitado artículo que todo venezolano tiene derecho a un trabajo digno en donde las condiciones laborales deben estar ajustadas a lo impuesto por las



normativas legales vigentes, todo ello, puede ser liderado para mejorar o transformar las condiciones medioambientales donde se desempeñe el trabajador. Esto visto desde el punto de vista de la gestión, se asume mejoras en el clima organizacional.

Otra de las normativas vigente está contenida en Ley Orgánica del Trabajo (2012) en el artículo 43 donde insta al patrono garantizar a sus trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. Es decir que el gerente y sobre todo los líderes están llamados a velar por estas condiciones.

Dentro del mismo marco está la Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo. Gaceta 38.236 fecha 26/07/2005, en su artículo 156 la cual obliga a un desempeño laboral en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, su creatividad y el respeto de derechos humanos por todos los intervinientes en el proceso de producción.

Retuerto (2017) en una investigación sobre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. En los resultados obtenidos se manifestó que los servidores consideran a los líderes con un nivel débil de influencia y de motivación inspiracional. En cuanto a la estimulación intelectual lo perciben a nivel regular, a su vez, a la percepción del liderazgo transformacional en sus líderes lo encuentran en un nivel débil, así mismo el clima organizacional fue considerado como desfavorable.

Considera la investigación que el liderazgo transformacional es una variable vinculante al clima organizacional, ya que a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional por lo tanto este estudio refleja de igual manera lo que esta investigación quiere demostrar como factor determinante. El clima se ve afectado debido a las dificultades para liderar el cambio en las organizaciones.

Las investigadoras Bueno y Orozco (2019) en su estudio sobre liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo. Los resultados obtenidos en la investigación reflejaron que la variable de mayor importancia en el clima organizacional es el sentido de pertenencia, por encima de la motivación y con respecto al liderazgo transformacional la variable más significativa es la influencia idealizada conductual, donde el líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas.

En lo expuesto en el párrafo anterior se puede determinar como la motivación no es la única variable que vincula el liderazgo con el clima organizacional,

aunque si forma parte de dichos conceptos, se refleja de igual forma la importancia del líder transformacional y como este debe tomar en cuenta todas las variables existentes en su organización con el fin de diseñar estrategias que contribuyan al mejoramiento de su rol.

Según Colmenares (2015) en su investigación titulada liderazgo empresarial y la influencia en el desempeño laboral. Se obtuvo como resultado que los líderes encuestados consideran que su trabajo es de suma importancia para lograr los objetivos de su organización, la comunicación suele ser abierta y honesta, existe respeto entre el líder y los colaboradores, el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, se sienten motivados a lograr las metas.

Ahora bien con base a lo anterior se establece nuevamente que el tipo de liderazgo determina el éxito de la organización teniendo como modelo ideal de liderazgo, el transformacional. En la investigación se comprobó lo que se viene estudiando en cuanto a la influencia que éste tiene en el clima organizacional, promueve la motivación del talento humano y en contraposición al liderazgo transaccional, es el que por excelencia se aplica con éxito en las organizaciones.

Reflexiones finales

El liderazgo transformacional surgió debido a que en un momento se tuvo la idea de que los empleados eran demasiado administrados y poco liderados. Desde la perspectiva de Bass y Riggio (2006), para saber si un líder es transformacional hay que conocer lo que sus colaboradores perciben de ellos. El líder transformacional es un agente de cambio en las organizaciones que lo ameritan.

En cuanto a la influencia que el liderazgo ejerce en el clima organizacional, se ha concluido que es un factor que determina la estabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores, debido a que el comportamiento administrativo es causado por las condiciones organizacionales que lo rodean, tal y como se

manifiesta en la Teoría de los sistemas de Likert ampliamente discutida por Brunet (2004). Se sostiene que el tipo de Liderazgo influirá directamente en el ambiente laboral de la organización.

En los antecedentes recolectados en el estudio, se observó que, todas las investigaciones arrojaron resultados favorables a la práctica del liderazgo transformacional y a su vez se logró evidenciar que forma parte de una de las variables más importantes en el comportamiento y clima organizacional. Se puede apreciar la relación existente entre las investigaciones y el presente estudio.

El clima organizacional es medible y el propósito de un buen clima es lograr incrementar la productividad de la organización, es por esto que se debe tomar en cuenta ciertos factores siendo uno de los más determinantes el Liderazgo. Con base a esto, es importante el estilo de liderazgo que se emplee, por lo que se recomienda medir los niveles en los que se encuentra el clima organizacional para reconocer como son percibidos los líderes en las organizaciones. Con el propósito de reconocer si efectivamente, es usado el estilo más apropiado de liderazgo según las necesidades de la organización, siendo ampliamente recomendado en esta investigación el Liderazgo Transformacional.

Referencias

- Bass, B. y Riggio, R. (2006). **Transformational leadership**. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- Brunet, L. (2004). **El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias**. Editorial Trillas. México.
- Bueno, D, y Orozco, L. (2019). **Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira**. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/10699/T658.4092%20B928.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burns, J. (1978) **Leadership**. New York. Harper & Row

- Carlyle, T. (1906). **On Heroes, Hero-worship, and the Heroic in History**. New York. g. a. Longmans. Disponible en: <https://archive.org/stream/thomascarlyleson00carl#page/n9/mode/2up>
- Chiavenato, I. (2011). **Administración de recursos humanos**. Colombia: Mc Graw Hill.
- Colmenares, S. (2015). **El liderazgo empresarial y la influencia en el desempeño laboral. caso: Farmatodo**. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Venezuela
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial No. 36.680. 30 de diciembre de 1999.
- González, K. (2019) **Clima organizacional y desempeño de los trabajadores del almacén robotizado de sefar**. Trabajo de Grado.
- Koontz, H., yO'Donell, C. (2001). **Curso de administración moderna**. México: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo (2012), Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6076.
- Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo. Gaceta 38.236 fecha 26 de julio de 2005.
- Martínez, H. (2011). **Liderazgo responsable**. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Observatorio Venezolano de Conflictividad Social - OVCS (2018) **Situación de la conflictividad laboral en Venezuela –**.
- Retuerto, M. (2017). **El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima**. Trabajo de grado. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México. Prentice Hall.
- Rodríguez, Y. (2016) **Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Corporación Rodríguez-Morillo, C.A**. Trabajo de Grado. UNEFA.
- Stringer, R. (2001). **Leadership and organizational climate**. New Yersey: Prentice-Hall.
- Zalles, J. (2010). **Liderazgo: Un concepto en evolución**. Disponible en: http://www.kas.de/wf/doc/kas_22069-1522-1-30.pdf?120328004625

**INVESTIGACIÓN SOCIAL EN LA GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS,
EDUCATIVAS Y ORGANIZACIONALES**



Yesenia Centeno⁷
Claudia Zuriaga⁸
Mari Luz Díaz⁹

Este escrito nace de las dinámicas llevadas a cabo en el espacio interactivo Coloquio LII-UBA que la Dirección de Investigación de la Universidad Bicentennial de Aragua llevó a cabo durante la pandemia. Como espacio de encuentro, para continuar con la programación prevista entre 2020 y 2021, por el cual se compartieron conferencias, foros y jornadas de investigación, desde la virtualidad y con participantes de diversos países, marcando un referente para otras casas de estudios universitarios en Venezuela y, convirtiéndose en un lugar de interacción durante el confinamiento.

La temática presentada se enmarca en una de esas actividades desarrolladas, titulada “Preguntas al Investigador. Resignificación de la investigación, paradigmas y métodos”. Donde cada coordinador de la línea de investigación institucional presentó una temática generadora de reflexión, en este caso la Magíster Yesenia Centeno, Coordinadora de la Línea Producción y Gestión de la Existencia Material (LIIPGEM), presentó la temática titulada:

⁷Doctorante en Ciencias de la Educación. Magíster en Ciencias de la educación mención Administración educativa. Docente en Investigación. Universidad Bicentennial de Aragua (UBA) Venezuela yeseniacenteno81@gmail.com0002-7753-7311

⁸Doctorante en Ciencias de la Educación. Magíster en Ciencias de la educación mención Gerencia Educativa, Coordinadora General de Posgrados. Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Ecuador. clzuriagabr@uide.edu.ec0002-1411-2949

⁹Doctorante en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Magíster en Administración mención Finanzas. Investigador en Ciencias Sociales Universidad de Carabobo (UC) Venezuela mariluzdiazbrice@gmail.com0000-0003-0546-5627

“Encaminando comunidades en la resolución de problemáticas desde la investigación social”.

En vista que dicha actividad fue desarrollada en una modalidad mixta síncrona y asíncrona desde el espacio online, se requirió la sistematización, análisis e interpretación conjunta para poder dar respuestas a las interrogantes que los presentes realizaban. Por tanto, se realizó un equipo de trabajo conformado por las investigadoras adjuntas a la LIIGEM, autoras de este escrito, Magíster Claudia Zuriaga y Magíster Mari Díaz., que con sus aportes y gestión se puede presentar este producto.

Bajo esta premisa, el motivo de este escrito consistió en presentar las respuestas a las interrogantes realizadas por los participantes del grupo uno y grupo desde WhatsApp del Coloquio LII-UBA auspiciado por la Universidad Bicentennial de Aragua. Relacionadas con el paradigma Sociocrítico y la investigación acción participante como abordaje de investigación social que pueden contribuir a encaminar comunidades en la resolución de problemáticas, disertación coordinada por la Magíster Yesenia Centeno.

El método investigación acción participación (IAP), en la investigación social

En las últimas décadas, sin perder el carácter de científicidad, han emergido otros enfoques de investigación, buscando mayor participación y apropiación del proceso y de los resultados por parte de la comunidad involucrada, como es el caso del enfoque mixto. Dentro de este enfoque, se enmarcan varios paradigmas, uno de ellos es el sociocrítico de donde parte el método IAP.

De acuerdo desde la idea inicial de Kuhn (1975) el paradigma, es, el camino empleado a través del enfoque seleccionado estableciendo el qué, cómo y hasta donde se mostrará esa información, estableciendo relaciones según el campo de acción seleccionado. El paradigma es considerado una visión del mundo compartido por una comunidad científica, que por lo tanto proporciona

un contexto de fundamentación para el desarrollo de una investigación y en consecuencia guía la selección del método.

Entonces se concibe que el enfoque se encuentra estrechamente enlazado al paradigma investigativo, que es cómo se mira la realidad; este paradigma se encuentra casado con métodos específicos que conllevan a regir el modo, la profundidad y el alcance de la investigación. En consideración al paradigma sociocrítico, Miranda y Ortiz (2020), opinan que

Los procesos investigativos son vistos como espacios de participación, responsabilidad social y compromiso frente a las necesidades y expectativas de las comunidades que, con base en las apuestas por la transformación emancipatorias, transitan por el camino para la toma de decisiones en beneficio común. (p.11)

Entendiendo según Ugas (2011) la finalidad del método es guiar el desarrollo de la investigación para generar conocimiento. La manera de guiar la investigación desde el paradigma sociocrítico es a través del método dialéctico, relacionar, dialogar entre la teoría y la práctica, es donde se construyen ideas entre los actores, donde uno de los participantes es el investigador.

Este método sucede con la aplicación en el tipo de estudio, sea investigación acción, investigación participativa o investigación colaborativa. En este caso desde la concepción de Leal (2011) investigación acción participativa, está basada en la premisa reflexión acción reflexión, su finalidad es el cambio y la transformación.

En este sentido, el diagnóstico de la realidad de estudio o planteamiento del problema no es seleccionado por el investigador de manera independiente, sino por la comunidad, éste debe ser producto de una realidad sentida en un tiempo y espacio determinado. Es por ello, la importancia de la aplicación de la investigación acción participante (IAP) en políticas públicas, currículo educativo y espacios organizacionales. Denotando la necesidad de generar iniciativas de discusión interdisciplinarias entorno a los mecanismos de

participación presentes en las estrategias de desarrollo. Al respecto Centeno (2017) amplía al citar a Fals (2008)

La IAP se enseña y/o practica hoy en por lo menos 2.500 universidades de 61 países. La adopción del método participativo es aún mayor, demostrable al recordar que ha llegado hasta el Banco Mundial y las Naciones Unidas, y que se ha convertido en factor central de planes de gobierno, muchas veces visto como alternativa al concepto de “desarrollo económico y social” que ha ido de crisis en crisis desde hace tiempo. [...] Ahora hay muchas universidades que aceptan tesis de grado sobre temas de IAP y en algunas, como en Ithaca, Uppsala, Bath y Melbourne, se han instituido como programas de postgrado.

El núcleo disciplinario principal de la IAP ha sido sociológico-antropológico, pero se ha extendido su empleo y su filosofía a las disciplinas más diversas... (p.15)

El término investigación-acción-participante hace referencia a distintos esfuerzos por desarrollar enfoques investigativos que impliquen la participación de las personas que hayan de ser beneficiarias de la investigación y de aquellos con quienes ha de hacerse el diseño, la recolección y la interpretación de la información. Uno de sus principales propósitos es conocer la forma en que la gente interpreta las estructuras sociales para desarrollar actividades comunes, a través de la organización grupal, de esta manera llevará a cabo transformaciones.

Se reconocen las limitaciones de las metodologías tradicionales de investigación de las ciencias sociales y de la relevancia de propuestas de una mayor participación ciudadana. En los programas relacionados con la superación de distintas situaciones sociales como, la pobreza, desnutrición, cambio climático, desempleo, escases alimentaria, guerras, racismo, mercados vulnerables e inflacionarios, inestabilidad política, entre otros.

Dada estas limitaciones y predominio de las metodologías tradicionales en la investigación, en este marco, se presenta la IAP en la investigación social universitaria, desde diversos investigadores y estudiantes que pudiesen aportar experiencias significativas en cuanto a la aplicación de herramientas

participativas. Con finalidad de dar respuestas a interrogantes que permitan alimentar propuestas de carácter estratégico generadas desde los espacios universitarios, pero para transformar u aportar a políticas públicas, también en el currículo educativo o en organizaciones.

Aplicabilidad del IAP en la gestión de políticas públicas

Actualmente, respecto a las políticas públicas, no cabe duda que la sostenibilidad de toda estrategia de desarrollo descansa sobre la participación y el involucramiento de los distintos actores en cada uno de los procesos de toma de decisiones. Para una adecuada gestión estatal consensuada se requiere de la participación de todas las partes interesadas, que permitan robustecer la confianza entre el gobierno y la sociedad civil, desarrollándose las oportunidades de cooperación y coordinación

Dada la época de pandemia que se está viviendo a nivel mundial y a que la participación permite fortalecer a las instituciones en su capacidad administrativa, transparencia, responsabilidad y acceso a los recursos, y esta capacidad de las instituciones es lo que, a su vez, otorga a un proyecto, mayor estabilidad, es preciso reflexionar acerca de los trabajos de investigación Acción Participante para el Covid-19, promovidos por la ONU o la UNICEF recientemente.

En este sentido surge la primera interrogante de la disertación planteada: ¿Se conoce algún trabajo de investigación acción participante para el Covid-19, que la ONU o la UNICEF, hayan promovido recientemente? Se analiza un reporte del Banco Interamericano de Desarrollo en

Pertinencia Académica

En Enfoque Socio crítico

Bru y Basagoiti (2004)

Características:

- Una forma de intervención
- Sensibilizar a la población sobre sus propios problemas
- Profundizar en el análisis de sus problemáticas
- Organizar y movilizar a las comunidades para que construyan sus proyectos.
- Se investiga con y para la gente involucrada

Fuente: Centeno (2020)

consonancia con los lineamientos de la ONU y OMS, el 17 de abril de 2020

que se destinó fondos adicionales a Centroamérica y República Dominicana frente al COVID-19.

El Banco Interamericano de Desarrollo BID (2020), afirma que el BID apoya con fondos adicionales a Centroamérica y República Dominicana frente al COVID-19. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha puesto a disposición de los países de Centroamérica y República Dominicana cerca de US\$1.700 millones adicionales a los programados inicialmente en el 2020, para hacer frente a la pandemia del COVID-19.

Es interesante porque éste apoyo surge de diagnósticos levantados de las comunidades organizadas y los gobiernos locales en articulación con el gobierno nacional. Que presentan problemáticas específicas para delimitar abordaje sanitario pertinente, así solicitar los recursos indispensables.

Para llegar a ello se establece un proceso de problematización, porque en este caso el investigador es el gobierno local, pero no toma las decisiones, sino que involucra a las organizaciones médicas de su localidad para delimitar la jerarquización de las problemáticas, al beneficiario, de hecho, el manejo de los recursos percibidos será auditados y monitoreados por estas organizaciones. El proyecto de acción de manejo sanitario es desarrollado por el gobierno y las organizaciones de salud. Eso es investigación acción participante.

Se pueden ver las diferencias resultantes, dado que, a Honduras serán destinados para la contratación de personal médico y la compra de equipamiento, la implementación de innovaciones tecnológicas como la telemedicina y teleasistencia y, finalmente, el fomento del autocuidado.

Panamá, compró equipamiento, contratación de servicios y mejoramiento de la capacidad de respuesta sanitaria en comarcas indígenas. En el Salvador se compró equipamiento médico y sanitario como respiradores artificiales, camas hospitalarias, mascarillas, trajes de bioseguridad o monitores. En Belice fondos para la compra de kits de testeo y para la implementación de una

campaña de comunicación social para promocionar el lavado de manos y prácticas de higiene frente a la pandemia.

Incorporación del IAPen el currículo educativo

Al proyectar al investigador como gestor social en el abordaje de los problemas de la comunidad como alternativa social y política, dado a lo académico y formativo siempre será pertinente, lo relevante es convertir ese



Fuente: Centeno 2020

investigador en un gestor social, permitiendo sensibilizarlo dentro de las comunidades holísticamente, ya que conoce sus problemas comunitarios que lo rodean y desde allí lograr investigaciones con aportes a la comunidad con verdadera sensibilidad social que lo proyecta como gestor social.

Al respecto, una de las intervenciones manifiesta que, parte de la concepción que se debe enseñar es investigación social dentro de las unidades curriculares de las distintas casas de estudio del país. No es un campo cerrado para los antropólogos, psicólogos o sociólogos, por decir algunas carreras universitarias, es un aspecto necesario para todas las áreas de formación profesional.

Igualmente explica que, si se quiere hacer que el estudiante universitario sea un sujeto social, debe trabajar desde la sociedad, no en un aula de clase, si se quiere que el profesional que se está formando presente proyectos resolutivos a las necesidades sociales, no lo puede seguir haciendo sólo desde

la academia. Entonces se forman estudiantes inseguros en el campo laboral para enfrentar retos, crisis y el caos que cada vez es mayor. Porque no lo practicó en el proceso formativo, no construyó con otros y para otros.

Para hacerlo partícipes de la condición social, como sujetos críticos, autocríticos y aportadores desde la ciencia que se aprende en la academia, deben trabajar en la realidad social,



impregnarlos de los tratados globales, como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de esta forma trabaja desde su contextualización pero sujetos de un mundo mayor de acción.

Otra interrogante que surgió durante el coloquio, fue: ¿Qué hay de cierto que a nivel Doctoral no proceden las investigaciones de tipo sociocrítico enmarcadas en la IAP? Ya que es vista como una investigación de corte descriptiva.

Al respecto, dentro de la disertación, se planteó que algunos autores apoyan tal percepción, pero todas las investigaciones cualitativas abocan a una aproximación teórica, no a una teoría, dada su subjetividad y contextualización. Sin embargo, existen grandes teorías muy reconocidas que se originaron de investigaciones cualitativas o mixtas, dada su proyección y aplicabilidad se mantienen hasta ahora, unas de ellas son las teorías psicológicas.

También se menciona que, ahora el asunto de la IAP se aboca a que la aproximación teórica se presenta a la resolución de problemáticas específicas, no a la búsqueda de generalizaciones o replicar en otros espacios. Sin

embargo, el manejo del fin último del conocimiento generado no lo puede prever el investigador.

Se continúa refiriendo que, de acuerdo con su experiencia, ha desarrollado



la IAP por años, con un modelo instruccional, diseñado producto de una intervención social en la comunidad, al ser aplicado se homologa la aproximación teórica y se hace replicable, de hecho, se ha aplicado

a cinco comunidades más, dando excelentes resultados y hoy en día asumido dentro de los proyectos socioeducativos en el servicio comunitario universitario. Entonces, la respuesta es que si se puede emplear el paradigma socio crítico en una tesis doctoral.

Mirada del IAP en organizaciones empresariales

Se hace interesante dar una mirada a la implementación de la IAP en las organizaciones empresariales, para Signes y otros (2019), la metodología IAP posibilita conocer en profundidad la realidad del sector empresarial, su problemática, las distintas prioridades y acciones de los actores a partir de su participación en el proceso de toma de decisiones para la solución de los problemas. Igualmente, Bezos (s/f) expone que, en el mundo empresarial la IAP se ha aplicado con éxito, entre otros en organización como: Detroit Diesel, Shell, Statoil y en España en el Grupo Mondragón y en DaimlerChrysler, por citar algunos ejemplos.

La IAP consiste básicamente en plantearse un problema e investigar con la participación de todos los actores involucrados en diversas soluciones. También, de acuerdo con Mercado, García y Demuner (2018), William

Footnote Whyte en el año 1994, aplica la IAP como un método para examinar y mejorar estructuras organizacionales. Como extensión a las ideas de Lewin, Whyte argumentando que los participantes son co-investigadores con el pleno derecho de facultarse o capacitarse sobre la teoría social de la acción.

En este sentido, en el transcurso del coloquio surgen interrogantes. En relación con la investigación acción participante, se pregunta lo siguiente: si este método cualitativo o mixto de investigación está dirigido a las comunidades, entonces, ¿Podría inferirse que, para el caso de organizaciones empresariales o instituciones públicas, los integrantes o trabajadores de dichas organizaciones (objetos) podrían, considerarse, (sujetos) parte de la investigación? Así, teniendo en cuenta que en la IAP ambos se funden o complementan en uno solo. ¿Cuáles serían los autores y teoría que avala esta postura para organizaciones empresariales?

Al respecto, se manifiesta la encargada de la temática del día, de acuerdo con la experiencia por más diez años, que efectivamente, tal como la menciona cuando se trabaja la IAP en una organización se denomina comunidad cerrada dado a su ubicación contextual. Para diferenciarla de las comunidades que se encuentran en un espacio geográfico abierto, pero ambas son sistemas abiertos porque el flujo de energía social es externo-interno.

Se ha evidenciado el uso de la Investigación Acción en educación fundamentada, para dar un caso de Elliot (1994), se relaciona con la comprensión de los problemas prácticos cotidianos de los profesores, interpretando lo que ocurre desde el punto de vista de todos los actores de la situación problema. Hoy en día usada con las aristas de la inicial Investigación-Acción, de Kurt Lewin en 1947 o Investigación Acción Participante de Ander-Egg (1990).

En este sentido se puede mencionar que mediante la IAP, se contribuye al cambio organizacional. Mercado, García y Demuner (2018), citando a Chiavenato (2010), mencionan que aunque la IAP se aplica más en problemas

de comunidades rurales y urbanas que en la administración de las organizaciones. El aprendizaje organizacional es ya una estrategia competitiva y un proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y que se manifiesta cuando se modifica el comportamiento organizacional.

Los mismos autores señalan que para definir y atacar un problema social desde la IAP se requiere la acción conjunta de investigadores y miembros de una organización o de una comunidad que buscan mejorar su situación. Pudiendo ser una organización empresarial u de otro tipo, en este sentido, los fundamentos filosóficos de la IAP son congruentes con la tradición postmoderna que abraza una dialéctica de entendimientos cambiantes y realidades múltiples o compartidas.

Respecto a otra interrogante ¿Se pudiera trabajar la IAP, desde la perspectiva de la transcomplejidad?, entre la disertación se explica, la transcomplejidad, es una postura transparadigmática, transdisciplinaria, transmetódica y de complementariedad. Respecto al método IAP, es un solo método, si va incluido como uno de los métodos del proceso metodológico diseñado para una investigación se puede emplear.

Pero no se puede desarrollar una investigación transcompleja sólo en el método IAP, porque no se estaría presentando una concepción transmetódica. Aunque en la IAP exista una transdisciplinarietà se aborda desde varias disciplinas de la ciencia y, complementariedad porque se emplean metodología cuantitativa, cualitativa y dialógica.

Reflexiones Finales

La investigación acción participativa como metodología apunta a la producción de conocimiento propositivo y transformador, a través de un proceso de debate, reflexión y construcción colectiva de saberes entre los distintos actores de un territorio o de una localidad, con la finalidad de lograr

la transformación social, en este sentido representa una herramienta para las políticas públicas.

La IAP, también se vislumbra como un enfoque en el currículo educativo, porque considera aspectos didácticos críticos, elementos para orientar la auto reflexión, la reflexión colectiva y la vinculación comunitaria. Transformando los contextos sociales sobre los cuales el estudiante actúa.

Dado que las funciones de la Universidad deben ir más allá de dotar de conocimientos a los estudiantes, sino que debe proporcionarles nuevos horizontes como: sensibilizarlos para su actuar futuro en un mundo de carencias y contradicciones. Pero también de fortalezas y capacidades, brindarles la oportunidad de actuar significativamente en la transformación social y dotarlos de experiencias en campo.

La investigación acción participativa y el enfoque crítico representan una acción didáctica o de la enseñanza – aprendizaje transformador de, situaciones sociales, organizativas y de realidades en políticas públicas. La investigación acción participativa se debe practicar como investigación social que hace la diferencia, porque es una investigación que conlleva cambios organizacionales y no sólo resultados o publicaciones científicas.

Para finalizar, se destaca que la transformación sociales una expresión común de las ciencias sociales en los diferentes contextos mostrados en este escrito, políticas públicas, en el currículo educativo y la gestión organizacional, porque contribuye al desarrollo de las naciones. Ya que hace referencia a una serie de factores y causas que contribuyen al cambios en algún ámbito. Cerrando con la frase de Paulo Freire: «no estoy en el mundo simplemente para adaptarme a él, sino para transformarlo».

Referencias

Ander-Egg, E. (1990). **Repensando la Investigación-Acción Participativa**. Colección Política, Servicios y Trabajo Social. <https://abacoenred.com/wp->

- content/uploads/2017/05/Repensando-la-IAP-2003-Ed.4-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo BID (2020). **BID apoya con fondos adicionales a Centroamérica y República Dominicana frente al COVID-19.** <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-apoya-con-fondos-adicionales-centroamerica-y-republica-dominicana-frente-al-covid-19>
- Bezoz, C. (s/f). **La formación basada en IAP como herramienta de cambio organizativo.** *Herramientas, revista de formación y empleo.* n° 71. https://factorhumana.org/attachments_secure/article/6462/_33fd0799891393_IAP.pdf
- Centeno, Y. (2017) **Modelo instruccional para la administración de proyectos sociales a través de la investigación acción participante.** Maestría en Ciencias de la Educación mención Administración Educativa. Universidad Nacional Abierta: Venezuela. Trabajo de Grado
- Elliot, J.(1994). **La investigación – acción en educación.** Ediciones Morata, S. L. <https://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37ELLIOT-Jhon-Cap-1-y-5.pdf>
- Leal J. (2011). **La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigación.** Tercera edición. Caracas
- Mercado, P., García, P., y Demuner, M. (2018). **Fundamentos y aplicación de la Investigación Acción Participativa (IAP) en la conformación de una cooperativa artesanal en el Estado de México.** *Administración Y Organizaciones,* 18(35), 109-140. Recuperado a partir de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/55>
- Miranda, S. y Ortiz, J. (2020). **Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa.** *RIDE,*11 (21),julio - diciembre. Disponible en: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/717/2573>. Consultado en: julio, 15, 2021
- Signes, E. y otros. (2019). **La investigación acción participativa (IAP) en el sector empresarial. Interviniendo desde lo local.** *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales.* 10.5944/empiria.44.2019.25352.
- Ugas F. (2011). **La articulación método, metodología y epistemología.** San Cristóbal, Venezuela: TAPECS.

ESTRATEGIA FINANCIERA, LA CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL



Aries Duarte¹⁰

En el presente capítulo se han analizado y estudiado las estrategias financieras, con el objeto de conocer los fundamentos básicos de las mismas, su aplicación y la utilidad de estas mismas y con ello conocer el efecto positivo que se obtiene en las empresas. Las estrategias financieras se enfocan de mejorar y beneficiar el rendimiento de la empresa, por lo que trae como consecuencia el éxito empresarial, por lo tanto, las decisiones en cuanto las estrategias financieras generan un traslado de valor económico. Los planes estratégicos sirven para alcanzar objetivos y resultados, pero la mala ejecución o la ausencia de los mismos puede generar la destrucción su valor.

Dentro de este marco vamos a abarcar lo importante que es la estrategia financiera para las empresas, por esto es indispensable conocer su definición. La cual, es un plan para dirigir un asunto, esta se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

El propósito del capítulo desglosa la estrategia financiera orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación, con miras al éxito

¹⁰Abogado, estudiante de Postgrado Gerencia Mención Finanza de la Universidad Bicentenario de Aragua, ariesduarte10@gmail.com

empresarial. Ya que es la clave para alcanzar todos aquellos objetivos propuestos por la empresa, la productividad, el clima laboral, por consiguiente, las estrategias financieras y su clasificación, que son de suma importancia para alcanzar el éxito.

Estrategia financiera

En el ámbito empresarial se utiliza el término estrategia financiera para hablar de una serie de pasos o pautas que una compañía debe realizar para obtener los mayores beneficios. Un ejemplo de estrategia financiera puede ser adquirir empresas del mismo sector para eliminar a la competencia.

La estrategia financiera es una clave fundamental y por lo tanto necesario para los principios rectores de todas las decisiones que tome la compañía en relación con las finanzas. Tan importante como una buena planificación estratégica, es el recordar revisar el plan y evitar cometer algunos de los fallos más importantes que rodean a su definición.

Asimismo, Menguzzatto y Renau (1995) aportan la idea de que ésta explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico. Ahora bien, la estrategia financiera en los países desarrollados ha jugado un papel determinante en la producción de conocimiento, en el desarrollo tecnológico, en el crecimiento de la producción, en el incremento de ingresos, evolucionando hacia una estrategia financiera internacional, como clave del éxito empresarial.

Una sociedad que intenta avanzar hacia la modernidad y los valores de la posmodernidad debe desarrollar su industria y lograr la capacidad competitiva de sus empresas. Además, requiere de estrategias y formación de profesionales con habilidades y con la capacidad para desarrollar conocimiento con criterios de equidad social y de estrategias.

Actualmente en ciertos países, se ve afectado el rendimiento de una empresa, por ejemplo, en Venezuela, se está pasando una situación precaria, en la cual se ve afectado la pequeña y mediana empresa, por esto se ven en la obligación de tener ciertas estrategias financieras para poder obtener beneficios y así poder avanzar económicamente, no obstante, en este artículo se detalla cuáles son esas estrategias que van a llevar al éxito a las empresas.

El propósito de la estrategia financiera es ayudar a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una empresa, siempre y cuando siga las claves adecuadas, de este modo, si se establece una estrategia financiera para la organización de forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la organización, le servirá de ayuda para la obtención de una sostenibilidad financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras existentes se aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios.



Es de suma importancia tener estrategias financieras claras en la pequeña y mediana empresa para no causar dificultades, como la quiebra, y a su vez es importante saber que de llevarse a cabo buenas estrategias financieras y

aplicarlas de manera correcta, se pueden lograr resultados muy favorables. Una serie de factores que son básicos para aplicar estrategias financieras son los estados financieros, las proyecciones financieras, y las razones financieras.

Conociendo lo que cada uno nos indica podemos de esta manera llevar a cabo proyecciones financieras precisas y poder manejar cualquier situación que se pueda presentar de explicar la importancia de determinar estrategias

financieras en las empresas. La teoría financiera contemporánea es un producto de la economía de mercado.

En consecuencia, el mercado representa el eje central de sus interrelaciones. Este se basa en la utilidad del tramo incremental. Tal como corresponde a los modelos estadísticos y econométricos que formalizan gran parte de sus conclusiones y herramientas, se erige a partir de supuestos.

Tales como el principio de no saciedad, que supone que se prefiere siempre más a menos riqueza; la homogeneidad de las expectativas de los agentes económicos, derivada del carácter público y su accesibilidad irrestricta de la información; la no existencia de fricciones tales, como impuestos o costos de transacción; la eficiencia de los mercados, entre otros.

Éxito empresarial

El éxito, por lo general, se asocia al triunfo o al logro de la victoria en algo que nos hayamos propuesto, así como a la obtención de un reconocimiento debido a nuestros méritos o al éxito que se logra en una empresa. De allí que el éxito también se relacione con el reconocimiento público, la fama o la riqueza.

Ahora bien, el éxito empresarial son todos aquellos elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión claves de éxito como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este artículo en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Una empresa exitosa es aquella que toma las mejores decisiones basadas en las estrategias financieras. Los fundadores de la empresa, que suelen ser también los inversores, consiguen así tener beneficios para su empresa y además crear riqueza para sus familias y seguridad para su futuro. Esto nos

da otra forma de medir el éxito: ser capaces de proveer a nuestros hijos con una vida mejor a la que nosotros tuvimos.

El éxito empresarial ha estado asociado durante años a los beneficios económicos que se derivan de una actividad comercial. También es cierto que es un baremo fiable y práctico del desempeño de una compañía, por lo tanto, los empresarios se acogen a las estrategias financieras para hacer más productivas a las mismas.

La productividad empresarial se define como el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa además de un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten y los resultados de los mismos.

Resulta de gran interés conocer la productividad de una empresa porque de ese modo será posible evaluar en qué medida los aumentos de la producción son consecuencia de una mayor inversión o de la incorporación de más mano de obra. También podremos conocer si el incremento es por una combinación más eficiente de los factores productivos o porque se ha hecho un mejor uso de los mismos.

Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario realizar una buena gestión empresarial a través de diferentes técnicas. El objetivo de esta estrategia es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad garantizando la viabilidad de la empresa. Dentro del concepto productividad existen una serie de términos que hay que tomar en cuenta: tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales, condiciones de trabajo y calidad.



Estos tres conceptos, productividad, eficacia y eficiencia, pueden ir de la mano, pero siempre según los objetivos que persiga el negocio. Ya que la productividad es la diferencia entre eficiencia y eficacia, lo que indica que, aun en

una misma empresa, debemos considerar que existirán unidades con diferentes niveles de productividad.

Es claro que el sólo deseo de ser eficiente y de alta calidad, o de calidad mundial, no es suficiente para lograr esa meta, es necesario contar con una estructura adecuada y capaz de cumplir con los requerimientos. Teniendo en cuenta estas tres variables que se complementan y que forman la base para un negocio exitoso.

Si bien es cierto no existe una ley que riga el éxito empresarial, ni las estrategias, pero si existe el Código de Comercio Venezolano 1995 la cual salvaguarda los derechos de las personas que tengan empresas, así como también esta implícitos sus deberes, El Código de Comercio rige todas aquellas obligaciones de los comerciantes u empresarios en sus operaciones mercantiles y evidentemente en los actos de comercio.

Estrategias financieras en la gestión empresarial

La estrategia financiera es aquella parte de la gestión estratégica y proceso de planificación de una empresa, que está relacionada con la obtención de los recursos necesarios para financiar las operaciones del negocio que contribuyan con el logro de objetivos específicos o generales. Muchos autores en los conceptos y teorías aportados hacen referencia a la palabra estrategia definiéndola como metas u objetivos alcanzar por parte de las empresas para lograr su misión.

Por ejemplo, Chandler (2000) precisa que estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas. La información financiera, así como las habilidades de gestión, los métodos y el eficiente uso de los recursos de una empresa, forma parte de la gestión financiera.

Como en todo, una estrategia bien organizada y aplicada puede ayudar a la empresa a Invertir correctamente, administrar de manera efectiva sus activos, toma de decisiones óptimas relacionadas a la forma de financiar la empresa. Crear medios para las expectativas del futuro, satisfacer las necesidades de los empleados y clientes, y tratar de compensar a los inversionistas por el riesgo que se toma.

Como parte de este éxito, el director encargado debe de supervisar la obtención de capital suficiente para los activos que necesita su negocio para lograr los rendimientos suficientes y consistentes. La correcta administración del flujo, la reducción al mínimo las amenazas de fraude o pérdidas, así como pronosticar las necesidades financieras de la empresa.

Todas estas responsabilidades, además de intentar disminuir la carga fiscal de la renta para la empresa y sus asociados, como adjudicarle el valor al negocio cuando se llegue el momento, son algunos de los puntos básicos para lograr una estrategia financiera exitosa. Una buena clave del éxito es tener siempre un plan B, una buena organización y planificación, también la gestión o manejo de los recursos que dependerá en primera instancia de los objetivos generales que busca alcanzar la organización.

Dichas estrategias son decisiones financieras en la planeación y el control de los niveles altos en la empresa, las cuales son fundamentales en la vida de la empresa y determinantes en la consecución de recursos. En este sentido, las estrategias financieras en determinada empresa, se resumen en objetivos

y planes para alcanzar los objetivos financieros. A continuación, te daremos las claves del éxito que se tienen que implementar en una empresa.

Como primer punto analizar la estrategia financiera, es decir, para planificar una buena estrategia financiera debes realizar antes un análisis estratégico exhaustivo. Este paso es muy importante, porque no hay un único plan financiero. Aparte de estar detallado y organizado, la planificación debe hacerse de forma personalizada para que pueda cumplir con las necesidades y objetivos de cada empresa en particular.

Es por eso que se tiene que tener en cuenta una serie de variables, empezando por tener claro cuál es el perfil de riesgo de la empresa. También es importante analizar las limitaciones y recursos actuales de la empresa, por ejemplo, el marco temporal en el que se va a encuadrar dicha estrategia, la liquidez, las previsiones del flujo de caja, los métodos fuentes de financiación, la rentabilidad de las inversiones, el nivel de endeudamiento y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Como segundo punto, diseñar las estrategias financieras en función del plazo, el marco temporal es una de las claves del éxito. Si la empresa va a optar por estrategias financieras a largo plazo, lo más recomendable, es que debes tener en cuenta tres aspectos importantes. La inversión esta debe estar orientada a aumentar el valor de dicha empresa.

Las estrategias pueden ser ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia. Dependiendo de la que empresa vaya requiriendo, las decisiones en inversión irán orientadas bien al crecimiento, bien a la desinversión. En el primer caso, puedes elegir entre dos tipos de crecimiento, el crecimiento interno la cual puede ser, ampliar el negocio porque la demanda ha aumentado y la oferta ya no es suficiente para cubrirla o utilizar Crecimiento externo que sería una estrategia para eliminar a tus competidores, por ejemplo, mediante fusiones.

Si bien es cierto es importante resaltar cuáles son esas estrategias financieras, entre ellas se puede mencionar las siguientes:

- La estrategia cooperativa es aquella que consiste en incrementar el tamaño total del mercado para la misma compañía y los competidores al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.

- La estrategia competitiva que es aquella que consiste en lograr participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente, es decir, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, para así lograr captar a los clientes de la competencia.

- La estrategia operativa en los distintos elementos de la organización trabajará conjuntamente para alcanzar el éxito. Para que una estrategia operativa funcione adecuadamente, es necesario que los diferentes elementos de la organización operen no solo de forma correcta, sino además coordinada para que el trabajo y cumplimiento de las metas de un área no entorpezcan el trabajo de otras áreas.

- La estrategia organizativa permite alcanzar sus objetivos a largo y corto plazo. Se trata, por tanto, de definir los patrones de diseño para estructurar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

- La estrategia ofensiva esta estrategia trata de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva.

- La estrategia defensiva el objetivo de esta estrategia es la de reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo

- La estrategia de reorientación trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades internas de la institución.

- La estrategia de negocio se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o, mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. Se denomina este nivel también como de estrategia divisional, ya que

la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional.

- La estrategia funcional se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, financiación, recursos humanos y compras.



Al respecto, Becerra (2017) en su investigación sobre la aplicación de estrategias financieras y su incidencia en la rentabilidad de una pequeña empresa. Obtuvo en el diagnóstico que la empresa estaba operando en negativo.

Luego de aplicar estrategias financieras acorde a la realidad de la empresa se obtuvo una mejora significativa, concluye que el empleo de las estrategias y herramientas permiten lograr que una empresa pueda tener un crecimiento saludable y sostenido a través de una adecuada gestión de recursos

La relación radica en que utiliza estrategias financieras, la cual mejoro la rentabilidad de la empresa y por lo tanto resaltamos que las estrategias son la clave del éxito empresarial, ya que, si se emplean de forma eficaz y eficiente, siempre y cuando se haga los estudios necesarios, se podrá obtener resultados positivos y así cambiar la estructura y organización de la empresa, la cual sea beneficioso para la misma.

También Díaz (2018) en su investigación sobre estrategias financieras para Incrementar la rentabilidad. Como resultado final según lo analizado determinó que con la propuesta de estrategias financieras se logró incrementar los índices de rentabilidad. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar

el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

La relación radica en que las estrategias financieras son indispensables para el éxito de la empresa, ya que gracias a un análisis exhaustivo podemos identificar cuáles son los puntos débiles de las empresas, y así aplicarlas, por lo tanto, las estrategias financieras nos ayudan a incrementar el valor de las empresas, a analizar la situación actual de las empresas y a establecer objetivos.

Rojas (2017) en su investigación estrategias financieras y su efecto en la liquidez de la empresa. Se concluye que el uso de algunas estrategias financieras han ayudado a mejorar la liquidez de la empresa, tales como el uso de las letras en descuento, préstamos bancarios y el arrendamiento financiero, estas herramientas han contribuido al crecimiento en las ventas y a la vez el ingreso de más efectivo, entre los aspectos teóricos más resaltantes.

Disponer de una buena estrategia financiera es indispensable para lograr que una empresa sea exitosa y de frutos, con un crecimiento equilibrado y sostenible en el tiempo, una estrategia es importante para cualquier tipo de negocio, la cual tienen que ser compartidas y discutidas con los dueños de la empresa.

Reflexiones finales

Si bien es cierto las estrategias financieras son una herramienta tan importante hoy en día, por lo que todas las empresas deberían de utilizarlas, principalmente en las pequeñas y medianas empresas, ya que son las que pierden mas rentabilidad debido a la crisis económica que se vive. La idea principal de este artículo es el aportar a las empresas en general la forma, objetivo y ventajas que obtendrán como resultado del aplicar correctamente una serie de estrategias financieras.

Las estrategias financieras descritas en el presente capítulo son con el objetivo de que todas las empresas cuenten con una base de que es lo que deben de aplicar y conocer dentro de sus resultados contables como empresa.

Los Resultados sobre la rentabilidad de una empresa deben hacer referencia a la situación exacta en la cual se encuentra la empresa, para a partir de ese punto; saber qué tipo de estrategia utilizar y cual deberá ser el resultado esperado con la aplicación de dicha estrategia.

Referencias

- Álvarez, M., y Abreu, J. (2008). **Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa.** *Revista Daena* (International Journal of Good Conscience).
- Chandler, A. (2000) **Strategy and structure.** Classic Reprint Series.
- Pérez, A. (2018). **Estrategias financieras para mejorar el crecimiento económico de la empresa de repuestos y lubricantes.** Nuevo Tiempo Sac., Jaén 2017.
- Becerra, L. (2017) **Aplicación de estrategias financieras y su incidencia en la rentabilidad de una pequeña empresa de manufactura en cuero.** Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Pimentel- Perú.
- Díaz, B. (2018) **Estrategias financieras para incrementar la rentabilidad del restaurante la Familia Chicken y Gril,** en la Universidad Señor de Sipan, Pimentel- Perú.
- Bierman, H. (1984). **Planeación financiera estratégica: guía del administrador para mejorar los resultados expresados en utilidades.** Compañía Editorial Continental.
- Córdova, R., Mary, C., y Parra, M. (2009). **Estrategias financieras y su relación con las estrategias corporativas.**
- Castro, A., y Castro, J. (2014). **Planeación financiera.** Grupo Editorial Patria.
- Código de Comercio Venezolano (2015) Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955.
- Ferrell, O., y Hartline, M. (2012). **Estrategia de marketing.** Cengage Learning Editores.
- Ferraz, P. (2016). **Planificación financiera.** Esic.
- Gómez, G. (2000). **La planificación financiera.** Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-financiera>.
- Menguzzatto y Renau (1995) **La dirección estratégica de la empresa.** Ariel Economía.
- Marín, J., y Rubio, G. (2001). **Economía financiera.** Antoni Bosch editor.
- Nava, J., y Hernández, L. (2014). **Estrategias financieras empresariales.** Grupo Editorial Patria.

- Rivera (2016) **Marketing Financiero. Estrategias Y Planes De Acción Para Mercados Complejos**, Esic Editorial.
- Rojas, C. (2017) “**Estrategias financieras y su efecto en la liquidez de la empresa editorial Grafica Offset Acacias.a.c.**, en el periodo 2016” de la Universidad Privada Del Norte, Facultad De Negocios, Lima-Perú.
- Padilla, M. (2012). **Gestión financiera. Ecoe Ediciones.**
- Shapiro, J. (2016). **Desarrollo de una estrategia financiera.**
- Weston, J., y Copeland, T. (1995). **Finanzas en administración: Tomo II.** MacGraw-Hill.

INTEGRACIÓN LOGÍSTICA, UN PROCESO ASOCIADO AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



Lisandro Peralta¹¹

A través de la realización de este capítulo, se pretende abordar y dar a conocer aspectos resaltantes, su relación y la importancia que tiene para las organizaciones las definiciones de integración logística y de pensamiento estratégico, reflexionando sobre ellas en su relevancia técnica y académica. Para lo cual el primer concepto es considerado un componente imprescindible para la realización de procesos de manufactura y comercialización, basados en la unificación de operaciones y procesos que permitan que estos sean gestionados eficientemente.

El segundo concepto está vinculado por una parte a la generación de ideas, opiniones y tendencias que permitan obtener ventajas competitivas y por otra parte desarrollar capacidades de previsión estratégica, mediante la exploración de todos los futuros organizacionales posibles, desafiando a las ideologías convencionales. La fusión de estas dos definiciones hacen que las organizaciones en la actualidad sean exitosas y puedan fomentar la toma de decisiones acertadas.

¹¹Ingeniero Industrial IUPSM, Técnico Superior Universitario en Producción Industrial IUTEPAL, Estudiante Post Grado en Gerencia Mención Finanzas Universidad Bicentennial de Aragua, Gerente de Logística en Alfonzo Rivas y Cia, C.A. lperalta@hotmail.com

Lo que se traduce en factor clave para el incremento de la productividad organizacional y además para la utilización eficiente de los recursos. La metodología utilizada es la investigación documental de tipo cualitativo bajo un diseño bibliográfico, la información se recogió a través de fichas bibliográficas de contenido y mixtas.

Se utilizaron aspectos teóricos fundamentados en logística, cadena de suministros, pensamiento estratégico, basados en Restrepo (2004), Bowesor, Closs y Cooper (2002), Stadtler y Kilger (2004). Se consideraron antecedentes disímiles que permitieron darle enfoque a la integración logística con el pensamiento estratégico y confrontar los resultados con la temática estudiada.

Finalmente las conclusiones plantean que la integración logística aunada al pensamiento estratégico es el cimiento de las organizaciones para ser productivas y eficientes y a su vez convertirse en elementos transformadores de la gestión organizacional.

Logística, concepción y ejecución

La logística, desde su concepción, se fundamenta en la ejecución de actividades asociadas al transporte, almacenamiento y distribución de insumos requeridos para ejecutar una determinada empresa. La realización de este tipo de procesos, se basan en acciones que persiguen la consecución de cada una de las etapas de recepción, preparación y despacho, como parte fundamental de la cadena de suministros.

Sin embargo, la administración de empresas ha evolucionado, desde una percepción segregada de cada unidad, hasta un sistema integrado que permita la ejecución sincronizada de cada una de las etapas de la cadena de valor, a este proceso se le conoce como integración logística. Este tipo de procesos logísticos, se encuentran relacionados hacia el pensamiento y planeación estratégica; no obstante, son muy pocos los estudios desarrollados hacia la planeación estratégica logística (logística integral).

Estos temas no pueden estar desligados, dado que su comprensión, debe estar enfocada hacia el análisis de los fenómenos económicos que afectan de manera directa o indirecta la gestión de las organizaciones, como las aperturas económicas, la globalización, tratados de libre comercio, entre otros mecanismos de integración comercial. Los cuales exigen el planteamiento de elementos que mantengan o mejoren sus niveles de competitividad y productividad, tributando hacia la supervivencia en el turbulento ambiente empresarial del siglo XXI. De la efectividad de su aplicación es muy poco lo que se conoce.

Bajo esta perspectiva, la OBS BussinesSchool (s.f.), establece que la logística integral son todas aquellas decisiones, estrategias y acciones concretas que ayudan a aumentar la productividad de la cadena de suministro y, de esta manera, cumplir con los objetivos comerciales previstos. Se evidencia, que aunque se conoce el término logística a nivel empresarial, existe una diferenciación en cuanto a la forma en la cual se implementa, siendo la misma de forma parcial, secuencial o integral, donde su noción puede jugar un papel fundamental en el rendimiento y rentabilidad empresarial.

La concepción estratégica de la logística integral, es factor clave para su aplicabilidad, la alta dirección debe incorporar desde el plan estratégico, objetivos basados en la ejecución de esta metodología, la logística ya no es un simple departamento de la organización, es la columna vertebral de las operaciones desde el plano gerencial, se apalanca en la flexibilidad de los procesos estratégicos y medulares, en la provisión de la demanda, ajuste y creación de políticas de inventario y



aprovisionamiento, cadena de suministros, procesos de transformación y distribución, todos integrados como una sola falange.

En el mundo, organizaciones de talla global, han sustentado sus operacionales en la logística integral, FEDEX una de las mayores firmas de mensajería y encomiendas del mundo, ha enfocado sus procesos hacia la integración de la planeación estratégica y la logística, a través de 4 pilares fundamentales de sus objetivos de ventas y oferta de servicio, los mismos se enfocan en logística de subastas, análisis de demanda a través de sus plataformas corporativas, alianzas con resellers (revendedores) y fomentar la aplicación de B2B (Business-to-Business) a través de un sistema de integración de la cadena de abastecimiento, que funciona mediante canales de comunicación integrados desde la alta dirección.

Uno de los ejemplos de la aplicabilidad estratégica de esta metodología, lo presenta Integral Pack, C.A., organización Argentina que ha alcanzado un crecimiento exponencial de sus operaciones, debido a la logística integral, planteando objetivos desde la alta dirección, enmarcados en alianzas con compañías aéreas, flota de camiones, camionetas y vehículos utilitarios que permiten asegurar la entrega en tiempo y forma de todo tipo de encomiendas en Sudamérica, convirtiendo el esquema medular, en corrientes operativas a través de la aplicabilidad de la logística integral como factor transformador del pensamiento estratégico en las organización.

A nivel nacional, se hace evidente la necesidad de llevar a cabo este tipo de simbiosis estratégicas dentro de las diferentes industrias, esto motivado a la contracción de los mercados y la imposibilidad de operar de forma adecuada, en función del desabastecimiento de materias primas e insumos, que afectan las cadenas de distribución y transporte, por lo cual, la planeación estratégica, debe incluir aspectos de integración logística a fin de abaratar costes de reposición, almacenamiento y transporte, pero sobre todo en pro de

garantizar la continuidad operativa de las organizaciones con la finalidad de mantenerlas competitivas dentro del mercado global.

En virtud de lo antes mencionado, la investigación se enfoca en conocer los aspectos más resaltantes de la planificación estratégica y la logística integral, y como ambas se fusionan en una especie de unidad táctica que se enfoca en alinear cada uno de los eslabones de la cadena de suministros de las organizaciones.

El enfoque académico se traduce en una investigación documental que persigue la documentación teórica a través de un ensayo de carácter científico, estructurado bajo un resumen general de la temática abordada, una introducción al tópico desarrollado desde una perspectiva general y particular, el desarrollo del abordaje logístico integral, las conclusiones pertinentes sobre la comparación estratégica y la corriente operativa de la logística y finalmente el establecimiento de las referencias utilizadas para validar el conocimiento referente al pensamiento estratégico, logística, cadena de suministros y su impacto en los entornos globales en el cual se manejan las empresas de fabricación, servicios y comercialización en la actualidad.

Integración logística

Como estrategia funcional, la logística, es de las actividades más desarrolladas dentro de la cadena de suministros de cualquier organización, toda unidad que requiera abastecer sus procesos, transformar materiales y comercializar sus productos terminados, debe obligatoriamente utilizar la Logística como factor operativo para alcanzar cada una de las etapas de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución.

En este sentido se puede definir de acuerdo a Stadtler y Kilger (2004) como “el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y

lo más económica posible con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente final”(p.5).

En base a lo antes mencionado, la logística es la parte táctica de la cadena de abastecimiento, sin embargo, la necesidad de planificar estrategias que coordinen cada actividad de la cadena de valor, trasciende hacia lo que en la actualidad se conoce como integración logística, la cual se refiere a los procesos y herramientas que persiguen sincronizar las actividades que son gestionadas a través de un sistema de gestión empresarial, que engrana el personal, las unidades de transporte, proveedores, entre otras, a fin de alcanzar la mayor agilidad dentro de la cadena de suministros y abastecimiento.

La integración logística o logística integral, persigue modelar desde una perspectiva macro, la gestión global de la empresa, incluyendo la planeación, proyección, análisis y ejecución de cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento, abordando controles bajo metodologías como planificación de ventas y operaciones o sistemas de planificación por requerimiento de materiales o MRP. Los integrantes de esta estrategia logística, se fundamentan principalmente en la alta dirección, quienes deben poseer enfoques estratégicos asociados a la gestión de aprovisionamiento, proyección de demanda, variabilidad de la misma, pronósticos, cálculo de recursos y finalmente establecimiento de necesidades de inversión.

La ejecución de un proceso de logística integral, aborda varios aspectos, hacerlo de forma correcta, se debe hablar de cuatro tipos de integración. Los cuales inician con la integración funcional de cada una de las actividades asociadas a la compra, abastecimiento, manufactura,



transporte y distribución, así como el manejo de los inventarios y su resguardo en los almacenes.

La integración de carácter espacial se fundamenta en el análisis del entorno y la posición geográfica de la cadena de abastecimiento, tomando en consideración proveedores, centros de distribución y clientes potenciales. Seguidamente se toma en consideración la integración intertemporal de cada una de las actividades de planificación estratégica, modelo de funcionabilidad táctica y operativa de la organización, lo cual se fundamenta en aspectos de planeación estratégica.

Integración empresarial que incluye los planes de la cadena de suministros, los planes de mercadeo y ventas y los planes financieros, lo cual aborda aspectos asociados a la alta dirección, siendo esta, la encargada de velar por la ejecución de los planes de logística integral dentro de la organización, así como todo lo relacionado con el abordado estratégico de la misma.

Importancia de la integración logística

La satisfacción del cliente, mediante la sincronización de cada una de las etapas del proceso de distribución, es la premisa fundamental de la logística integral. La trazabilidad de cada proceso a través de herramientas tecnológica, saber en qué etapa del proceso se encuentra cada producto, es un valor agregado que el consumidor valora en la actualidad. Es por ello que la principal importancia de esta práctica, es la posibilidad de validar diferentes escenarios a través de la planeación estratégica de la logística integral, validando como un todo la gestión asociada a la satisfacción de la demanda.

En función de lo antes planteado, la logística integral persigue no solo la entrega a tiempo, sino además establecer procesos de distribución eficiente de los productos de la organización, buscando la menor generación de costos y el mejor servicio al cliente, el cual siempre puede estar enfocado en procesos de mejora continua.

Basado en esta premisa, la logística integral, persigue gestionar de forma armónica los bienes o servicios en los diferentes niveles de transformación, estableciendo actividades sostenibles, optimizando los recursos de manera tal que todo genere un flujo de información a través del cual la organización garantice la ejecución sincronizada del proceso. Las actividades claves son las siguientes:

1. Servicio al cliente.
2. Gestión de Inventarios.
3. Procesamiento de pedidos y gestión de distribución y entregas.
4. Gestión de producción y desarrollo de sistemas de información (entre otros).

Dentro de la importancia de la logística integral, Bowersor (2002) establece lo siguiente “podemos decir que tiene que tener dos condicionamientos básicos: La máxima rapidez en el flujo del producto y los costes más reducidos posible en las operaciones”. (p.14), En cuanto a la maximización del flujo del producto, la misma se encuentra ligada a los tiempos eficientes de respuesta dentro de la cadena de abastecimiento y los mínimos coste de operación, están asociados al uso racional de los recursos en función de las diferentes capacidades industriales y a los niveles de rotación de los inventarios de productos terminados.

La logística integral y el pensamiento estratégico

Conociendo que el abordaje de la logística integral, se encuentra atada a la alta dirección, la misma se fundamenta en el pensamiento estratégico como factor transformador de un proceso



netamente operativo a uno táctico estratégico. Basado en esta premisa, la

estrategia es concebida de acuerdo a Restrepo (2004) como “la tomar decisiones informales que deben aplicarse oportunamente. Por lo tanto, en estrategia, el manejo del tiempo no depende de lo rápido o despacio que se realice una determinada acción, se trata de ser oportuno”.(p. 14).

La logística integral, como factor asociado a la generación de planes alternativos para diferente procesos, tiene como cimiento la toma de decisiones de carácter estratégico, debe señalarse que la eficacia de este tipo de estrategias permitirá conectar las acciones con los objetivos del negocio, esto traducido a la práctica operativa, se convierte en la toma de decisiones congruentes con las capacidades de la organización. Basado en lo anterior, el pensamiento estratégico debe ser comprendido y valorado como una competencia a nivel personal de los representantes de la alta dirección, a fin de adelantarse de forma directa a posibles desviaciones dentro de los procesos medulares de las organizaciones.

Dentro de este orden de ideas, Pardillo y Gómez (2018), presento una investigación titulada modelo de diseño de nodos de integración en las cadenas de suministro, la cual tuvo como propósito identificar los parámetros e indicadores de coordinación entre los procesos asociados a la cadena de suministros, el modelo es una herramienta de diseño.

El estudio, arrojó como resultados que la gestión de las cadenas de suministro debe considerar el diseño de los nodos de integración para garantizar la mayor eficiencia y eficacia de la misma, además se considera fundamental el diseño de los nodos de integración como base para la integración ya que, a mayor nivel de integración mejor es el comportamiento de los indicadores de eficiencia y eficacia en las cadenas de suministros que a la vez apoya la toma de decisiones en los procesos, quedando demostrado que al aplicar el modelo y su procedimiento, la cadena obtiene mejores resultados e incrementa su integración.

La investigación antes nombrada respalda los distintos estudios y teorías acerca de los resultados de la integración logística, los cuales están orientados a la eficiencia y a la eficacia de las cadenas de suministros asociados al uso óptimo de los recursos disponibles, además de las bondades asociadas a la mejora del clima organizacional.

Del mismo modo, Montoya (2019), presento una investigación titulada el pensamiento estratégico: un nuevo paradigma en el marco de la dirección de instituciones educativas, como propósito la indagación en torno al concepto de pensamiento estratégico en el marco de la profundización de calidad educativa.

Los hallazgos de la investigación revelan que el pensamiento estratégico tiene como condición primordial el autoconocimiento y que es el resultado de un proceso interior que permite observar de modo holístico las situaciones cotidianas que afronta el directivo escolar, con lo cual se abre la puerta para la construcción de un nuevo paradigma en relación con el pensamiento estratégico para instituciones educativas, por otra parte la investigación explora los alcances de la habilidad del pensamiento estratégico en los directivos para la construcción de una visión compartida de calidad desde la complementariedad del principio de solidaridad y del principio del resultado.



El estudio antes mencionado sirve de soporte para la importancia del pensamiento estratégico en ámbitos públicos y privados, además de espacios productivos y no productivos, donde se requiera integrar procesos no solo logísticos, sino de concepción académica, lo cual tributa hacia el uso del pensamiento estratégico en cualquier actividad humana como filosofía de vida en las organizaciones de la actualidad.

Por último Morales (2018), en su estudio titulado modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia del área de mantenimiento, cuyo objetivo está enfocado en uno de los procesos más importantes para una empresa como es el área de logística que es la encargada de controlar los procesos íntegros de abastecimiento, almacén y distribución.

Los resultados de la investigación condujeron a las siguientes vertientes, de mejoras al aspecto logístico, donde se contribuye significativamente a reducir los tiempos de respuesta, mejora las comunicaciones entre las áreas que interactúan, mejor manejo de la información, en consecuencia mejor eficiencia y eficacia, cabe destacar que existen referentes teóricos que impulsan la teoría de la integración de las distintas áreas que componen a la organización.

La investigación contribuye hacia la normalización y estandarización de los procesos logísticos, para conocer la operación actual del proceso y establecer los cambios generados, la documentarlos para preservar y hacer accesible de forma física esta información y por último divulgarlos con el fin de que todos los que participen en el proceso conozcan la forma en la que debe operar el proceso y se evite que se ejecute de manera diferente a la estandarizada.

Reflexiones finales

La unificación de actividades como integración logística y pensamiento estratégico, dentro del contexto logístico de cualquier organización, nos lleva a establecer una cadena de valor fortalecida, muy distinta a las cadenas de valor tradicionales, lo cual se debe incorporar de manera gradual en los procesos medulares de la cadena de suministro, con el fin de aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, estas definiciones

Según Uhia (2001), establece que la construcción de una estrategia de logística busca el diseño de procesos que garantizan el cumplimiento de la promesa de servicio al cliente, como soporte a la gestión de ventas ya a la optimización de los costos totales de la operación. De ahí que el mercado hoy

por hoy demanda cada vez más la integración de los procesos logísticos en las organizaciones, desde sus proveedores hasta sus clientes finales.

Lo que hace que estas requieran soluciones integradas a sus procesos medulares, debido a que en la mayoría de los nichos de mercado actualmente la competencia es más agresiva y en otros aparecen más competidores. Por lo tanto la integración logística ayuda a las organizaciones a tomar las mejores decisiones al menor costo.

Es decir, la integración logística apuntala los procesos medulares y reduce los costos relacionados a estos, jugando un papel sobresaliente en la cadena de valor, tal como lo afirma Porter (1987), la cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen de comercialización.

Actualmente a nivel mundial las estrategias de integración logística rebasan las fronteras de cada organización, edificando sinergias con otras organizaciones alineando e integrando sus procesos logísticos, es decir, es la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales, por lo cual es indudable, como la integración logística implementada desde el pensamiento hasta la acción, de manera eficiente y mesurada, es capaz de generar beneficios tangibles para las organizaciones, tal como se expuso en el análisis de los antecedentes antes nombrados.

Finalmente se puede inferir, que la Integración logística ha alcanzado magnos espacios en las organizaciones modernas, donde se inicia como una incipiente idea hasta llegar a convertirse en una estrategia obligada para aquellas organizaciones que deseen seguir creciendo y penetrando nuevos mercados, los cuales son cada vez más competitivos, lo que las conlleva a profundizar el conocimiento acerca de este tema y documentarlo a fin de

instaurar esta filosofía en las organizaciones como el objetivo principal de lograr la continuidad operativa, a través de la eficiencia y la eficacia de los procesos y en consecuencia la máxima rentabilidad en el transcurrir del tiempo.

Referencias

- Bowesor, D., Closs, D. y Cooper M. (2002). **Gerencia logística y cadena de suministros**. Mcgraw Hill. Documento PDF.
- Montoya, M. (2019). **El pensamiento estratégico: un nuevo paradigma en el marco de la Dirección de instituciones educativas**. Tesis de Maestría, Universidad de la Sabana, Facultad de Educación, Chía, Colombia.
- OBS BussinesScholl(s/f)**Logística integral, ¿clave para el alto rendimiento?**.España. Universidad de Barcelona. Disponible en <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/operaciones/logistica-integral-clave-para-el-alto-rendimiento>.
- Pardillo Y. y Gómez M. (2018). **Modelo de diseño de nodos de integración en las cadenas de suministro**. Tesis de Pregrado Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba.
- Porter, M. (1987), **Ventaja Competitiva**. México, Editorial Patria.
- Restrepo (2004). **Pensar sistémico**. Bogotá D.C. Editorial Universidad Javeriana.
- Stadtler, H. y Kilger, C. (2004). **Cadena de suministros y planeación avanzada**.(Tercera edición). Alemania. Editorial Springer
- Uhia A. (2001). **Estrategia corporativa y la logística - "el camino a transitar"**, Argentina, <http://www.guialog.com.br/ARTIGO226.htm>

LOGÍSTICA INVERSA, FACTOR TRANSFORMADOR DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA ORGANIZACIONAL



Sergio Rojas¹²

La logística Inversa, es considerada como un factor trascendental en la nueva visión de fabricación y comercialización de productos autosustentables, siendo clave, no solo en el incremento de la productividad organizacional, sino además en la utilización eficiente de los recursos. Dentro de este contexto, también se incorporan variables ecológicas, lo cual genera un punto de partida, hacia la visión de la logística Inversa como un pilar fundamental en el incremento de la rentabilidad operativa.

En virtud de la relevancia técnica y académica de la temática el presente capítulo aborda la conceptualidad y aplicabilidad de la logística inversa dentro de la cadena de suministros (CDS), como indicador para el incremento de la productividad, fundamentada en la eficiencia productiva. La metodología utilizada es la investigación documental de tipo cualitativo.

Se utilizaron aspectos teóricos fundamentados en logística, cadena de suministros y reciclaje sustentados en Ballou (2004), Brito, Flapper y Dekker

¹²Ingeniero Industrial IUPSM, Técnico Superior Universitario en Producción y Supervisión Industrial IUTAR, Estudiante Post Grado en Gerencia Mención Finanzas Universidad Bicentenario de Aragua, Líder de Almacenes Industrias del Maíz, C.A. rojas216@gmail.com

(2002), Ferrel y otros (2004), Greeff, Gerhard y Ghosal (2004), Ledesma (2003) y Martin, (2007). Se analizaron diferentes antecedentes que permitieron direccionar la logística inversa hacia los procesos productivos y ambientales para constatar los resultados con la temática estudiada. Finalmente las conclusiones plantean que la logística Inversa es el pilar de la utilización eficiente de recursos y a su vez un factor transformador de la gestión productiva organizacional.

Bajo este enfoque, la investigación se fundamenta hacia la búsqueda y comparación de las bondades asociadas a la logística inversa dentro de organizaciones productoras y de servicios, detallando casos emblemáticos asociados a este aspecto logístico, enfocado en un artículo de revisión netamente documental, considerándose el tema, no solo como un aspecto de relevancia económica; sino además, hacia la consecución de la eficiencia productiva organizacional, a través de la recuperación, reutilización y reciclaje de diversos materiales, insumos o activos recuperables que abordan una cultura de carácter ecológico.

Aspectos logísticos, parte fundamental de la organización

Dentro del actual ámbito productivo global, los aspectos logísticos, forman parte fundamental de cualquier organización, sea de carácter productivo o prestador de servicio, desarrollando unidades dedicadas exclusivamente a este tema en particular. Con un alcance significativo en cada uno de los procesos asociados a la gestión de diseño, fabricación y comercialización de productos y servicios.

Sin embargo, la preocupación por el incremento de la eficiencia productiva, a través de la reutilización de materiales, ha generado una tendencia hacia lo que se conoce como logística inversa o logística reversa. Que se enfoca en la recuperación de activos que pueden ser aprovechados dentro de la cadena de valor, incidiendo de forma positiva en la disminución de costos así como en la creación de una cultura de trabajo basada en el pensamiento ecológico.

Dentro de esta perspectiva, de acuerdo a Brito, Flapper, y Dekker (2002) la logística inversa “es el conjunto de actividades relacionadas con el manejo y gestión de equipos para la recuperación de productos, componentes, materiales o incluso sistemas técnicos completos”(p.21) por su parte Ledesma (2003) expresa que “es un amplio término usado para describir las herramientas de gerencia utilizadas para reducir, gestionar y disponer de las mercancías que por algún motivo u otro se requiere sean devueltas desde un destino final hasta su origen” (p. 26).

En pocas palabras, la logística inversa, es una tendencia mundial hacia la reutilización de recursos o recuperación de mercancías que visto de una forma práctica, permite la optimización de las relaciones mutuamente beneficiosas entre proveedores y clientes. De esta forma, existen a nivel mundial ejemplos resaltantes en cuanto a la utilización de esta filosofía, se encuentra la empresa IKEA, organización sueca enfocada en la comercialización de muebles y artículos del hogar.

La cual ha implementado iniciativas que permiten a los consumidores la devolución de plásticos, baterías, muebles, bombillos fluorescentes, colchones y textiles a la tienda. Los cuales son reciclados o vendidos como artículos de segunda mano, lo cual tributa hacia una reducción de costos de transporte, almacenamiento y clasificación, los cuales son trasladados por los clientes.

América no escapa de esta realidad, se han evidenciado avances en cuanto a la utilización de logística inversa en el continente, como factor para incrementar la eficiencia organizacional, tal es el caso de Hewlett Packard, uno de los mayores fabricantes de impresoras y tintas en el mercado. La cual ha aplicado una política de sensibilización para educar a los clientes hacia la reutilización de los cartuchos de tinta.

Ofreciendo servicios de reciclaje que permiten que aproximadamente el 75% de los cartuchos de tinta y el 24% de los cartuchos de tóner HP LaserJet

se fabriquen con plástico reciclado, impactando de forma positiva en la gestión económica y medio ambiental de la organización.

En Venezuela se evidencian casos exitosos de logística inversa, siendo Industrias del Maíz, C.A., filial de Alfonso Rivas CIA, uno de los más reconocidos a través de su gestión de recuperación de tambores metálicos. La misma tiene su origen en el desabastecimiento de acero en país durante el año 2015, impidiendo la adquisición de tambores nuevos.

Para ello se realizó una campaña de recuperación de estos activos en las instalaciones de los clientes, los cuales posteriormente fueron renovados, permitiendo que para el 2019. La utilización de tambores dentro del proceso productivo corresponda a un 98% de tambores reciclados y solo 2% corresponden a tambores nuevos, lo que se traduce en la disminución de costos de abastecimiento y la garantía de la continuidad operativa del proceso en un ambiente de desabastecimiento de material de empaque.

Otro ejemplo de logística inversa desde el punto de vista sostenible, lo posee la empresa Ecogomas, quienes a través de la recolección y reutilización de neumáticos que tanto afectan el medio ambiente y la salud de la población. Generan productos de calidad utilizados para campos sintéticos, neumáticos de tipo ecológico, pisos de goma, entre otro tipo de productos fabricados a partir de la recuperación de productos primarios, generando rentabilidad mediante la reutilización de insumos que en una concepción primaria eran totalmente descartados y dirigidos hacia vertederos para una disposición final no acorde a la realidad ambiental de la nación.



Dentro de las empresas públicas, la gestión de logística inversa, juega un papel fundamental dentro de los procesos que generan valor agregado.

Teniendo como visión que este tipo de organizaciones netamente bajo control gubernamental, tienen como premisa fundamental la disminución de los efectos sobre la distribución de la renta pública, los efectos macroeconómicos de un sector determinado, y por último la eficiencia económica y rentabilidad sobre los recursos públicos.

Siendo la logística inversa un factor determinante en la reutilización de diversos activos que pueden redundar en el incremento de beneficios económicos. Tales como reciclajes de plásticos, vidrios y metales que permiten la posterior cuantificación y clasificación de residuos para disminuir costos de disposición final, siendo además, permiten la generación de una cultura ecológica como un aspecto que trasciende la sostenibilidad económica generada por este tipo de prácticas, convirtiéndose posiblemente en políticas gubernamentales sostenibles.

Generalidades de la logística inversa o reversa

La concepción de la Logística Inversa como filosofía, se encuentra atada a cada una de las actividades de administración, procesamientos, reducción, recuperación y disposición de aquellos productos que pueden ser reutilizados dentro de cualquier proceso industrial o de servicios, los cuales son trazados desde el cliente consumidor, hasta el punto de origen o recuperación del insumo. Desde el punto de vista conceptual, Martin (2007:45), la define como “un conjunto de procesos encargados de recibir, evaluar, registrar y transformar o tratar los productos retornados por los clientes, con el fin de convertirlos en amigables con el medioambiente o reutilizables por el medio industrial”.

De acuerdo a lo antes planteado, se puede deducir que la logística inversa o reversa, motivado a que la información y ejecución de actividades va en dirección contraria al flujo tradicional empresa – cliente, es una filosofía que rompe esquemas paradigmáticos asociados a la reutilización y conservación de materiales y productos para su correcta disposición, tomando en

consideración no solo el aporte a la gestión ambiental, sino además, la retribución generada por la generación de nuevos productos a partir de materiales recuperados.

La logística Inversa, se fundamenta en una serie de premisas que persiguen trazar metas claras y tangibles para la ejecución de procesos eficientes y eficaces de recuperación de activos y su posterior reutilización dentro de los procesos productivos. A fin de establecer objetivos claros asociados a la aplicación de esta filosofía, se identifican una serie de preceptos que determinan hacia donde tributa la gestión de Logística Inversa, de acuerdo a Greeff, Gerhard y Ghosal (2004) los objetivos vienen dados por:

- a. Realizar una adecuada planeación, ejecución y control de los flujos de productos, información y dinero entre los diversos procesos considerados dentro de la logística inversa que permitan la generación de valor y reducción de costos en las operaciones de logística inversa.
- b. Identificar, diseñar, implementar y mejorar procesos eficientes para los productos gestionados en la logística inversa que permitan su reparación para el reúso, recuperación, reciclaje o eliminación con el fin minimizar los impactos ambientales y maximizar los beneficios económicos de la empresa.
- c. Alinear y coordinar los procesos de la logística inversa con la logística tradicional y la cadena de suministro, apropiando Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que permitan mejorar las relaciones de sus actores, minimizar costos de operación y mejorar el aprovechamiento de las materias primas y productos disponibles en el medio.(p.31)

Se evidencia que la logística inversa, persigue no solo la ejecución de la actividad de recuperación como tal, sino además, los aspectos asociados al manejo de los flujos de información, productos y recursos financieros en las operaciones alineadas a la recuperación de insumos y productos. Enfocando sus resultados en la búsqueda de beneficios económicos en concordancia con el medioambiente y relaciones mutuamente beneficiosas con clientes y proveedores.

Para llevar a cabo estas premisas, la logística inversa se afianza en la actuación de proveedores, distribuidores, minoristas, clientes y empresas responsables de los procesos de recuperación como actores fundamentales del flujo de información. Sin embargo, debe tomarse en cuenta la importancia de las empresas de transporte, almacenamiento y recicladores o procesadores de desechos, los cuales culminan e inician al mismo tiempo los procesos de recuperación y reutilización de insumos, siendo este el objetivo fundamental de esta práctica.

Logística inversa en la cadena de suministros moderna

Tal como se ha anunciado anteriormente, la logística inversa, abarca una gran cantidad de actividades dentro de la cadena de suministros, siendo su papel. Totalmente opuesto al de la logística directa, la cual persigue la eficiencia dentro de los procesos de despacho y distribución de productos a los clientes.

En este sentido, la cadena de suministros es definida por Ballou (2004) como “la asociación de consumidores y proveedores quienes, trabajando juntos en sus propios intereses, compran, transforman, distribuyen, y venden bienes y servicios entre ellos mismos, resultando al final la creación de un producto final específico” (p. 24). Sin embargo, la última década, ha evidenciado un cambio trascendental en su concepción básica, agregando un esquema más amigable con el medio ambiente, basado en la tendencia de producción verde o ecológica.



En función a esto, se constituye la nueva gestión de la cadena de suministros verde, que consiste en generar prácticas y estrategias de conservación productiva que garanticen el menor impacto al medio ambiente,

sin incidir de forma negativa en la rentabilidad y productividad del negocio y menos aún en la satisfacción del cliente. Es en este proceso de transformación de la cadena de suministros desde una concepción rentista a una concepción autosustentable.

Donde la logística inversa juega un papel trascendental en el objetivo de disminuir el volumen de desechos sólidos, y crear una mentalidad de conservación y reutilización de insumos y productos. A través de la gestión de retorno y devolución de materiales dentro de la cadena de suministros, que permiten minimizar los impactos ambientales.

Es esta, la nueva visión de la cadena de suministros moderna, en la cual la logística inversa, sustentada en conceptos de logística tradicional, se considera un proceso fundamental dentro de la CDS. Permite garantizar la recuperación de insumos para la transformación en materia prima y a su vez en nuevos productos terminados con una visión de satisfacción al cliente, costos operacionales moderados y el valor agregado de una conciencia más ecológica.

Para llevar a cabo la logística inversa dentro de la cadena de suministros, se deben seguir una serie de actividades que garanticen el flujo de información desde el cliente o consumidor. Hasta la recuperación final por parte de los entes recuperadores de materiales o por la compañía matriz en función de reutilizar materiales de empaque.

El primer paso consiste en la recolección la cual se enfoca en la recuperación de residuos o desechos desde el cliente al punto de origen y recuperación. Donde se deben establecer el tipo de material, ruta de origen y destino, medios requeridos para su recolección y control siendo este paso considerado como uno de los más críticos dentro de la logística inversa eficiente y eficaz, dado que el exceso de materiales en el cliente, puede tributar en la generación de costos adicionales de almacenamiento que disminuirán la eficiencia de la gestión.

El siguiente paso tiene que ver con la Inspección, selección y clasificación de productos recuperados, con el fin de determinar las cantidades y tipos de productos recolectados, así como su estado y posible reutilización. Posteriormente la clasificación consiste en dividir de acuerdo a características de similitud el destino final del mismo, siendo el reusó, la remanufactura, el reciclaje o eliminación, las posibles opciones a considerar durante esta etapa.

Seguidamente se realiza el proceso de transformación, tratamiento o disposición final, donde los insumos o productos son remanufacturados, reparados o reiniciados para que los mismos sean netamente funcionales, en el caso de que este proceso no sea del todo efectivo, se establece la disposición final por no funcionabilidad del producto.

Una vez finalizado el proceso se realiza el almacenamiento como punto transversal de la logística inversa, siendo el punto un aspecto trascendental en la planeación de la logística inversa, dado que las capacidades pueden limitar la maniobrabilidad de la gestión de recuperación. Se debe acotar, que cada uno de los procesos deben ser coordinados y complementarios unos con otros, a través de la alineación de los diferentes actores de la CDS.

Logística inversa y su impacto en la sociedad

Definidos cada uno de los aspectos asociados a la logística inversa, su relación con la cadena de suministros, los pasos y actores requeridos para su ejecución eficaz y eficiente, es importante establecer el valor agregado a la sociedad por su aplicación, así como el sustento legal que permite establecer el nivel de impacto que llevan a cabo estos procesos. Así mismo se evidencian casos prácticos definidos que permiten cuantificar los beneficios asociados a la aplicación de este tipo de estrategias a nivel nacional e internacional.

Venezuela presenta casos emblemáticos de logística inversa, tales como los identificados en Industrias del Maíz y Ecogomas al inicio de la investigación, los cuales permiten no solo la disminución de impactos ambientales. Sino además la recuperación de inversión en materias primas y el cumplimiento de aspectos legales.



Como los establecidos en el Decreto nro. 2.216 normas para el manejo de los desechos sólidos de origen doméstico, industrial o de cualquier otra naturaleza (1992), la cual en su expresa que “los desechos sólidos objeto de este Decreto deberán ser depositados, almacenados, recolectados, transportados, recuperados, reutilizados, procesados, reciclados, aprovechados y dispuestos finalmente de manera tal que se prevengan y controlen deterioros a la salud y al ambiente”(artículo 2).Lo anterior otorga un aspecto legal a la logística Inversa como actor principal en los procesos de recuperación de residuos.

A nivel Internacional la Norma ISO 14.001 Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su Uso, establece los aspectos básicos para garantizar la eficiencia ecológica de cada uno de los procesos, así como la conformidad de diversos procesos para ser certificados internacionalmente como empresas responsables con el medio ambiente. Siendo esta certificación una ventaja competitiva para diversas empresas, la cual evidentemente se apalanca en la logística inversa para cumplir muchos de sus preceptos.

A fin de establecer el aspecto cuantitativo del impacto de la logística inversa en la industria y la sociedad, es relevante el caso de Cisco, empresa internacional dedicada a la fabricación y comercialización de equipos de telecomunicaciones, quienes a través de su programa de Logística Verde,

iniciaron una campaña de retorno de productos de clientes y distribuidores, con el fin de recuperarlos y redistribuirlos, mediante actividades de logística de entrada, disposición, reciclaje, reúso, reparación, gestión de inventarios y logística de salida con los productos gestionados.

Alcanzó volúmenes de recepción de 30.000 unidades semanales, 11.000.000 de Kg de material reciclado con beneficios tangibles de aproximadamente 100.000.000 \$ al año, por lo cuya empresa genera no solo un beneficio tangible a la organización. Sino además, disminuye los niveles de residuos sólidos en la calle, considerando la logística inversa como aspecto importante en el posicionamiento de la empresa y en la generación de un valor agregado como marca comercial sustentable.

En este sentido, Naveda (2019) en su investigación sobre logística inversa y la calidad ambiental. Arrojo como resultados la relación directa que existe entre la calidad medio ambiental de la región y la aplicación de la filosofía de logística inversa, la cual permitió establecer que los procesos asociados a las tres (3) R, reciclar, reducir y reutilizar, garantizan no solo la utilización eficiente de los recursos, sino además, la disminución de la cantidad de desechos sólidos los cuales generan impactos negativos a nivel ambiental.

Por lo cual la logística inversa, apalanca no solo los procesos de transformación organizacional a nivel productivo, sino además desde el punto de vista eco sustentable. Los aspectos teóricos resaltantes vienen dados por la calidad ambiental en la logística inversa, la cual se refiere al grado de conservación de los ecosistemas, así como los procesos de reciclaje, que se considera la fase donde se busca la recuperación de un material que en principio es considerado como un residuo para poder volver a utilizarlo para la fabricación.

La temática abordada, permite establecer la importancia desde el punto de vista eco sustentable de la logística inversa, la cual no solo garantiza el incremento de la productividad organizacional, a través de la maximización en

la utilización de recursos, sino además, a través de filosofías enmarcadas en reciclar, reutilizar y reducir permite redefinir estilos de vidas que concienticen a los integrantes de la organización hacia una visión más ecológica.

Por su parte, Zabaleta (2019) en su investigación sobre características del sistema de logística inversa para el reciclaje. Los resultados confirman que la gestión de almacenaje debe ser optimizada a través de nuevos procedimientos que incluyan la remanufactura parcial y el reciclaje total de los cartuchos de tóner para impresoras.

Las conclusiones, evidenciaron una relación costo-beneficio positiva para la empresa. Por lo cual deberá redefinir los procedimientos de logística inversa hacia un solo servicio dirigido a la remanufactura parcial de los cartuchos de tóner descartando definitivamente los procedimientos de reparación y restauración de estas unidades.

De acuerdo a lo evidenciado en el estudio de Zabaleta, permite identificar los flujos logística y los procesos asociados a la logística inversa, como factor para el incremento de la productividad organizacional, a través de la gestión de residuos que pueden ser recuperados y reutilizados en la gestión productiva.

El estudio de Zabaleta, referencia como la logística inversa a través de los diferentes flujos logísticos, permite establecer procesos de reutilización de insumos que permiten gradualmente la incorporación de material reciclado dentro del proceso productivo. Lo cual, tributa hacia una reducción de los costos de fabricación, así como a la optimización en la utilización de recursos, convirtiendo a esta filosofía en un pilar para la transformación productiva de la industria del siglo XXI.

Finalmente Díaz y Prieto (2013), en su estudio titulado sistema de gestión de la logística inversa. Cuyo objetivo se centró en documentar de forma sistemática los procesos de logística inversa mediante un sistema de gestión. Los resultados promovieron la necesidad de estandarizar y documentar cada

una de las etapas del proceso de logística inversa a través de un sistema de gestión integrado, que permitiera establecer de forma clara, las actividades y pasos a seguir para la reutilización, retiro y almacenamiento de insumos utilizados en el sector.

El referente teórico más resaltante viene dado por el proceso de planificación, implementación y control del flujo eficiente y rentable de las materias primas, en proceso de inventario de productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de ajustarse a los requisitos del cliente.

La investigación tributa hacia la documentación de los sistemas de logística inversa desde el punto de vista de los sistemas de gestión, estableciendo aspectos relevantes como la planificación, verificación, actuación y corrección de diversos aspectos organizativos. Que permiten de forma directa, evidenciar no solo los procesos, sino además cuantificarlos de forma directa, plasmando la importancia de la logística inversa como factor transformador industrial.

Reflexiones finales

La logística inversa, debe considerarse como un aspecto novedoso de la logística tradicional, debiendo incorporarse de forma directa en los procesos medulares de la organización a fin de incrementar la eficiencia productiva en la organización. Estos preceptos fueron validados por Martin (2007), definiendo de forma directa la logística inversa, como un esquema para la planificación, control, recolección y reutilización de productos terminados desde el cliente a los centros recolectores.

Resulta relevante, que la logística inversa no solo apalanca los procesos productivos y disminuye los costos de adquisición de materias primas y desecho de materiales, sino además, que juega un papel preponderante en la Cadena de Suministros, tal como afirma Ballou (2004), la CDS tiene como visión el aprovisionamiento de materiales y entrega de productos al

consumidor, incorporando el retorno de activos como filosofía de conservación productiva, evolucionando hacia lo que se considera como CDS verde o ecológica.

Por lo cual, la logística inversa, impulsa nuevas concepciones de producción autosustentable, siendo no solo un factor impulsador de la productividad organizacional, sino además, un punto de partida hacia una nueva concepción del negocio basado en satisfacer al cliente, utilizando la menor cantidad de recursos con la conservación del medio ambiente.

Es evidente, como la logística inversa, aplicada desde su concepción eficiente y conservadora, ha generado resultados altamente positivos para la industria y la sociedad. Tal como se plasmó en las investigaciones estudiadas, donde la reutilización de materiales, la disminución de desechos sólidos y la visión ecológica, permitieron no solo incrementar los beneficios económicos de las diferentes organizaciones.

Sino además, crear un conocimiento de utilización consciente de los recursos, que trasciende los aspectos netamente productivos de la logística Inversa como pilar fundamental del nuevo modelo productivo a nivel mundial, donde el reciclaje se convierte en el eje transversal de los aspectos asociados a la cadena de suministros.

Finalmente se puede argumentar, que la logística inversa ha cobrado importancia con el pasar de los años, pasando de una alternativa ecológica, a una estrategia obligatoria para las organizaciones que deseen incursionar en mercados cada vez más competitivos. Donde los sistemas de gestión de calidad, seguridad, inocuidad y medio ambiente, poseen como norma la incorporación de elementos y a la autosustentabilidad de los procesos.

Por lo cual la recuperación de activos, la disminución de desechos, el reciclaje y reutilización de materiales se convierte en un esquema primordial de la logística Inversa. Los cuales deben ser estudiados, documentados y profundizados, para impulsar esta filosofía como el pilar de la utilización

eficiente de recursos y a su vez como factor transformador de la gestión productiva organizacional.

Referencias

- Ballou (2004). **Logística administración de la cadena de suministro**. 5º ed. México: Pearson Educación.
- Brito, Flapper y Dekker (2002). **Logística inversa. una revisión del caso estudio en el instituto econométrica. Reporte 2002-21**. Disponible en <http://www.eur.nl/WebDOC/doc/econometrie>. Marzo, 03, 2020.
- Decreto nro. 2.216 **Normas para el manejo de los desechos sólidos de origen doméstico, industrial o de cualquier otra naturaleza**(1992). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, n 2.542. Febrero 6, 1992.
- Díaz y Prieto (2013). **Sistema de gestión de la logística inversa en el sector de la refrigeración en la ciudad de Bogotá**. Universidad Distrital Antonio Nariño, Bogota - Colombia, 2013.
- Ferrel O, Hirt G, Ramos L, Adriaenséns M y Flores M (2004). **Introducción a los negocios en un mundo cambiante**, 4ta Edición, Madrid, Mc Graw Hill.
- Greeff, Gerhard y Ghosal (2004). **Manufactura esbelta y la cadena de suministros**. Burlington - England: Newnes.
- Ledesma (2003). **Logística en reversa**. Disponible en <http://www.eltransporte.com.co/sections.php?op=viewarticle&artid=147>. Marzo, 03, 2020.
- Martin, (2007), **Filosofía seis sigma para la gestión de la cadena de suministros**. New York McGraw-Hill Professional.
- Naveda (2019). **Logística inversa y la calidad ambiental en el sector vivandería del mercado modelo Tingo María**. Universidad Agraria de la Selva Tingo María, Tingo María - Perú, 2019.
- Zavaleta (2019). **Características del sistema de logística inversa para el reciclaje de cartuchos de tóner de impresoras láser. Lima-2019**. Caso: Empresa M&Y Suministros Perú SRL. Universidad Nacional de Educación, Lima - Perú, 2019.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
PRODUCCIÓN Y GESTIÓN
DE LA EXISTENCIA MATERIAL**

ISBN: 978-980-6508-45-3



DECANATO DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y POSTGRADO

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN