Revista Andina de Investigaciones en Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Central

ÓRGANO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

Año 1 | Nº 1 | 2024

UASB
Universidad Andina Simón Bolívar
ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

Revista Andina de investigaciones en Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
(Sede Central)

Revista Andina de Investigaciones en Ciencias Económicas y Administrativas:
Año: 1 – N° 1 -2024

Presidencia del Comité Editorial: Dr. José Luis Gutiérrez Sardán

Comité evaluador: (Orden alfabético)

Dra. Mónica Regina de Arteche - *Universidad de la Argentina de la Empresa*
Dr. Luis Augusto Ballivián Céspedes - *Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)*
Dr. Jorge Washington Barrientos - *Universidad de Buenos Aires*
Dr. Alejandro Pablo Cardozo - *Universidad de la Argentina de la Empresa*
Dr. Leonardo Fabián Gargiulo - *Universidad de Buenos Aires*
Dra. Ana Patricia Pinnel - *Universidad del Salvador (Argentina)*
Dra. Susana Benita Rengel Rojas - *Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)*
Dr. Alberto Alfredo Rubio - *Universidad de Flores (Argentina)*
Dra. Wilma Mariella Suarez Guzmán - *Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)*
Dr. Alejandro Vega Muñoz - *Universidad Central (Chile)*
Dr. Guillermo Mario Vinitzky - *Universidad de Belgrano*
Dr. Diego Alonso Villegas Zamora - *Universidad Privada del Valle*
Dr. Roberto Vola-Luhrs - *Universidad de la Argentina de la Empresa*

Coordinador / Editor: M.Sc. Antonio Enrique Durán Pacheco

Plataforma OJS: Ing. Joaquín Saavedra
Diagramación: Jorge Delfin Cuenca Churqui
Redaccion y estilo: Lic. Iván Bustillos Zamorano - Lic. María Virginia Ortiz Echazú - Dr. Alex Salinas Arandia.
Asistencia operativa: Ericka Dayanna Marin Cervantes

DL: 3-3-201-2024
ISSN: 3007-8415
Impreso en septiembre de 2024 en los Talleres Gráficos de la UASB, en Sucre-Bolivia.

Las opiniones y resultados alcanzados por los autores en los artículos científicos de esta revista, tienen carácter individual.

Todos los derechos reservados, se autoriza la reproducción parcial o total del material contenido en esta revista para fines exclusivamente educativos o investigativos, siempre y cuando se especifique la fuente y a los autores.

Contenido

Pág.

5 Presentación
José Luis Gutiérrez Sardán

9 Gestión social y calidad de vida en asociaciones agroproductivas de Manabí.
Yessenia Johana Marquez Bravo.

35 Análisis bibliométrico de la investigación científica sobre capacidades dinámicas para la innovación en las organizaciones.
Benigno Javier Alcivar Martínez.

61 Análisis de la eficiencia de la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito del "Segmento 1" del Ecuador.
Jenny Isabel Zambrano Delgado.

89 Sinergias académicas: estrategias de colaboración para la gestión del conocimiento en clústeres universitarios en Bolivia.
Juan Pablo Ordóñez Fajardo.

113 Talento humano por competencias, capacitación en el sector turístico.
Lady Diana Vera Solórzano.

139 Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño laboral: caso Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
Martha Elizabeth Alvarez Vidal.

169 Productividad administrativa mediante un modelo de gestión de talento humano sobre la base de la evaluación del desempeño.
Anamey Mendoza Mera.

207 La gestión persuasiva de cobro de la Administración Tributaria central en Ecuador.
Cororina del Carmen Cardozo Molina

---

240 Convocatoria

246 Parámetros y criterios de evaluación

PRESENTACIÓN

La Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) fue creada el 14 de diciembre de 1985 como Organismo Académico de la Comunidad Andina (CAN), producto del "Acuerdo de Cartagena" y el "Compromiso/Protocolo de Trujillo", que dieron paso a su incorporación en el Sistema Andino de Integración (SAI), del que actualmente participan Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

La Sede Central de esta universidad internacional, está establecida en la ciudad de Sucre-Bolivia y además tiene sedes y oficinas en otros países de la Comunidad Andina (CAN), es el caso de la Sede Nacional en Quito-Ecuador, las Sub-Sedes Académicas en La Paz y Santa Cruz (Bolivia), así como oficinas en Lima-Perú (en la Secretaría General de la CAN) y Bogotá-Colombia (en el Parlamento Andino).

El *Artículo IV*, inciso *a)* del Estatuto de la UASB, señala dentro de sus objetivos: "*Contribuir a la solución de los problemas de la Comunidad Andina, América Latina y el Caribe, mediante la investigación y el estudio de los mismos en el marco del desarrollo y la integración andina; y, con esto, contribuir a la capacitación científica, técnica y profesional de recursos humanos*".

En este sentido, la investigación científica es una de las principales funciones de esta universidad, razón por la que se fortalecen permanentemente las capacidades investigativas de los ciudadanos andinos en general y de nuestra comunidad universitaria en particular, para que a través de ellas se brinde atención a las necesidades de la subregión andina con la producción de nuevo conocimiento científico e innovación.

Por ello, dentro de las "Políticas de gestión del conocimiento e investigación de la UASB", se ha establecido la importancia de generar canales institucionales que promuevan la difusión de los principales resultados de los procesos de investigación que se gestan en los programas posgraduales: diplomados, especialidades superiores, maestrías y principalmente de los doctorados, por su carácter eminentemente investigativo.

Como parte de estos canales de difusión, la UASB (Sede Central) ha creado revistas científicas de carácter arbitrado, que aplican el sistema de evaluación por expertos (peer-review), bajo el método de pares ciegos (doble-blind review), que son gestionadas a través de la plataforma Open Journal Systems (OJS), como medio que garantiza la revisión objetiva e imparcial de los artículos que son postulados, en respuesta a convocatorias.

Las revistas de la UASB cuentan con periodicidad semestral en formato físico y digital, cumpliendo con todos los estándares internacionales para su indexación en las bases de datos, redes internacionales y repositorios académicos, por lo que se siguen todas las normas de calidad y rigores académicos para la producción y difusión de publicaciones científicas,[1] cumpliendo las normas internacionales de registro y edición.[2]

Es importante destacar y agradecer el trabajo realizado por el Comité evaluador de las revistas científicas, quien nos honra con su participación, arbitrando los artículos recibidos y contribuyendo así a elevar la calidad de esta publicación, a través de los aportes, comentarios y observaciones que sin duda han enriquecido este proceso.

Dr. José Luis Gutiérrez Sardán
RECTOR
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL

1 Calidad y estructura estandarizada de los artículos (Introducción, Métodos, Resultados y Discusión – IMDR); originalidad y uso correcto de fuentes de datos (revisión de integridad con software Turnitin); riguroso procedimiento de admisión, revisión y aprobación (mediante Comité Evaluador conformado por miembros con grado de doctor, equivalente a Ph.D.).

2 International Standard Serial Number (ISSN); Digital Object Identifier (DOI); Open Research and Contributor Id. (ORCID); y el Depósito Legal (D.L.) en el Archivo y Bibliotecas Nacionales Bolivia.

Gestión social y calidad de vida en asociaciones agroproductivas de Manabí

Social management and quality of life in agroproductive associations of Manabí.

*Yessenia Johana Márquez Bravo

https://orcid.org/0000-0001-5926-800X
DOI: 10.69633/kvq4z157
Recibido: 30/01/24 Aceptado: 8/4/2024
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (Ecuador)

RESUMEN

La gestión social es considerada un medio de generación de valor para la sociedad, está relacionada con el desarrollo de las comunidades forjando un bien común. La calidad de vida busca el bienestar y la satisfacción plena de los individuos en su desenvolvimiento en la sociedad. La investigación tiene por objetivo analizar la gestión social que ejercen las Asociaciones Agroproductivas de Manabí y de qué manera dicha gestión influye en la calidad de vida de sus integrantes. Para el desarrollo de esta investigación se tomó como objeto de estudio a la Asociación de productores La Montañita del cantón Junín y a la Asociación de Producción Agropecuaria Mujeres Apícolas la Barranca del cantón Chone. Para el estudio se aplicó un enfoque mixto, el cualitativo, para analizar la gestión social y la calidad de vida desde una perspectiva subjetiva, considerando las experiencias y opiniones de los socios; y el enfoque cuantitativo, para la medición de aspectos de la salud, la educación y el empleo. Como técnicas se usaron la entrevista y encuestas, la primera fue aplicada a los presidentes de las organizaciones en estudio, y la encuesta, a los 65 socios. Los datos fueron procesados con el software SPSS; para medir la fiabilidad del proceso se utilizó el Alfa de Cronbach; también se correlacionaron las variables Gestión social y Calidad de vida con el test de Spearman, resultando en una correlación fuerte y positiva.

***Palabras clave*:** Asociaciones, gestión social, calidad de vida, fiabilidad.

*Ingeniera Comercial en ESPAM MFL, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Investigadora acreditada en la SENESCYT REG-INV-18-03059. Docente universitaria desde 2014, ha escrito artículos para revistas informativas y científicas, ponencias nacionales e internacionales.

ABSTRACT

Social management is considered a means for generating value for society, related to the development of communities generating a common good, as well as quality of life seeking the well-being and full satisfaction of individuals in their development within the society. society. The objective of the research was to Analyze the Social Management carried out by the Agroproductive Associations of Manabí and how they influence the quality of life of their members. For the development of this research, the La Montañita Producers Association of the Junín canton and the La Barranca Women Beekeepers Agricultural Production Association of the Chone canton were taken as the object of study. For the study, a mixed approach was applied, qualitative to study social management and quality of life from a subjective perspective considering the experiences and opinions of the partners and quantitative to measure the aspects of health, education and employment, as techniques were applied. an interview and surveys, the instruments were applied to the presidents of the Organizations under study, and the survey to the 65 partners, the data were processed through SPSS software, to measure reliability, Cronbach's Alpha was applied, generating a value of 0.977; Thus, the Social Management and quality of life variables were also correlated with the Spearman test, reflecting a strong and positive correlation with a value of 0.988.

***Keywords*:** Associations, social management, quality of life, reliability.

INTRODUCCIÓN

La gestión social cumple un papel crucial en las asociaciones productivas, al abordar la planificación de los procesos de desarrollo social, cultural, económico y político que sustentan estas organizaciones (Chávez et al., 2018). Como señala Schalock (2007), la gestión social se centra en la promoción del bienestar de los miembros de la comunidad, a través de la implementación de políticas y prácticas que atienden sus necesidades y aspiraciones. En el caso de las asociaciones agropecuarias, esto implica la adopción de estrategias que no solo fomenten la producción y comercialización eficientes, sino que también mejoren la calidad de vida de sus asociados.

En las zonas rurales de Manabí, las asociaciones agroproductivas tienen un papel crucial en el desarrollo socioeconómico y en el bienestar de las comunidades. Estas organizaciones, formadas por agricultores y productores locales, buscan no solo promover la producción agrícola sostenible, sino también mejorar las condiciones de vida de sus miembros y fortalecer el tejido social de su entorno. Sin embargo, a pesar de su importancia, muchas enfrentan grandes desafíos en términos de gestión social y calidad de vida. El presente estudio se centra en analizar la relación entre la gestión social y la calidad de vida en las asociaciones agroproductivas de Manabí. Para ello, es decisivo comprender el contexto específico en que operan estas organizaciones, además de conocer las necesidades y aspiraciones de sus miembros. Es fundamental abordar tanto los aspectos internos de la gestión de estas asociaciones como los factores externos que influyen en su funcionamiento y en la calidad de vida de sus integrantes.

El planteamiento del problema parte de la observación de que muchas asociaciones agroproductivas no realizan una gestión social efectiva y carecen de una planificación estratégica que les permita abordar de manera adecuada las necesidades y aspiraciones de sus socios. Esta falta de gestión social puede traducirse en la ausencia de programas y proyectos

que promuevan el desarrollo integral de la comunidad y la insatisfacción de los miembros respecto a su calidad de vida.

En el contexto ecuatoriano, el desarrollo sostenible de las cadenas agroalimentarias se ha convertido en una prioridad, tanto para el sector público como para el privado (Moreno et al., 2020). Este enfoque responde a la necesidad de incorporar estrategias de gestión empresarial que beneficien a todos los actores involucrados, desde los agricultores hasta los consumidores finales. Giunta (2018) destaca el papel protagónico de la agricultura en pequeña escala, subrayando la soberanía alimentaria como un derecho fundamental del buen vivir.

Sin embargo, a menudo se pasa por alto la necesidad de retribuir adecuadamente a los productores como proveedores, otorgándoles los beneficios que están contemplados en las políticas, leyes o reglamentos del país. Este vacío en la implementación efectiva de políticas puede tener un impacto significativo en la calidad de vida de los agricultores y sus comunidades. Además, es fundamental justificar la relevancia de este estudio, destacando su importancia para el desarrollo socioeconómico de las comunidades rurales y el bienestar de sus habitantes. El presente estudio contribuye a generar conocimiento sobre la relación entre la gestión social y la calidad de vida en las asociaciones agroproductivas de Manabí, proporcionando información valiosa que puede ser utilizada para mejorar las prácticas y políticas dirigidas a estas organizaciones y sus miembros.

Desde esta perspectiva, la integración de la gestión social y de la calidad de vida se constituye en un objetivo esencial. Estas dos variables están destinadas a mejorar las condiciones de vida de las personas menos favorecidas o aquellas que, debido a su ubicación en áreas rurales, tienen dificultades para acceder a educación, empleo y servicios de salud de manera oportuna.

Como señala Rodríguez et al. (2008), la gestión social en las asociaciones agropecuarias puede cumplir un papel clave en la promoción del desarrollo humano integral, abordando no solo las necesidades económicas, sino también las sociales y ambientales de sus miembros.

Es necesario considerar la diferencia entre la gestión social y la gestión empresarial, por lo distinto de sus enfoques y objetivos fundamentales, como lo señalan Rodríguez et al. (2008). Mientras la gestión social, según Schalock (2007), se concentra en promover el bienestar y el desarrollo humano integral de las comunidades, abordando necesidades sociales, económicas y ambientales con un énfasis en la equidad y la justicia social, la gestión empresarial, tal como la describe Materom (2009), se enfoca en maximizar la eficiencia y rentabilidad de las organizaciones comerciales, priorizando la creación de valor para los accionistas y la maximización de ingresos y beneficios. Aunque ambas acciones comparten algunos objetivos comunes, como la creación de valor, difieren en sus enfoques y prioridades, expresando distintas visiones sobre el propósito y la función de las organizaciones en la sociedad.

Así, la presente investigación se centra en analizar la gestión social llevada a cabo por las Asociaciones Agroproductivas en estudio y su impacto en la calidad de vida de sus miembros. Para ello, se examina la percepción de los socios con respecto a los aportes de la organización en la mejora de sus condiciones de vida. Además, se realiza un análisis exhaustivo de la legislación ecuatoriana, con especial énfasis en la Constitución de la República del Ecuador (2008), que proporciona un marco legal sólido para la promoción del bienestar social y económico de los agricultores y sus comunidades.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se realizó bajo un enfoque mixto: el cualitativo, para estudiar la gestión social y la calidad de vida desde una perspectiva subjetiva, considerando las experiencias y opiniones de los socios, y el cuantitativo, para la medición de aspectos referidos a salud, educación y empleo; como técnicas se aplicaron la entrevista y encuestas.

Se hizo una revisión bibliográfica para identificar dimensiones e indicadores de las variables en estudio, como son la gestión social y la calidad de vida, las que fueron seleccionadas mediante un meta-análisis. A partir de dichas dimensiones e indicadores se estructuraron las entrevistas y las encuestas, técnicas validadas con el método Delphi. Para la confiabilidad interna del instrumento, se usó el método de cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, garantizando la veracidad de los datos obtenidos.

Tabla 1

Fiabilidad del instrumento

Variable	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Calidad de Vida	0.958	26
Gestión Social	0.944	12
Calidad de Vida y Gestión Social	0.967	38

Nota. Encuesta en Asociación la Montañita y ASOPROMUABA

La encuesta quedó estructurada por 38 ítems, 26 de la variable calidad de vida y 12 de gestión social. Los expertos que colaboraron excluyeron 19 preguntas de las 57 que fueron planteadas. Se consideró la escala de Likert: nunca (1), rara vez (2), algunas veces (3), frecuentemente (4), y siempre (5), la cual facilitó la interpretación de la información obtenida.

Mediante el meta-análisis se hizo una depuración de los datos, y con base en diferentes autores como Schalock y Verdugo citado por Benito (2007), INEC (2015), León (2015), Verdugo et al. (2009), Cecchini (2005), ODS (2018), IDH (2015), Pinto y Vite (2015), Rincón (2012), Sinac (2013), Chiara y Virgilio (2009), Beaumont (2016), Ramírez, Díaz y Figueroa (2020), Soledispa y Moreira (2019) y Rivas (2020), se obtuvo una representación de las dimensiones, indicadores y los ítems que fueron evaluados. Véase la Tabla 2.

Tabla 2
Dimensiones, indicadores e ítems de GS Y CV

CALIDAD DE VIDA			GESTIÓN SOCIAL		
D	**INDICADOR**	**ITEMS**	**D**	**INDICADOR**	**ITEMS**
SALUD	Estado de salud	1	**PLANIFICACIÓN**	Planificación de actividades sociales	1
	Atención sanitaria	1		Planificación del desarrollo de actividades sociales	1
	Cobertura de los servicios de salud esenciales	1	**ORGANIZACIÓN**	Encargado de la GS	1
	Acceso a seguridad social	1		Estructura organizacional	1
EDUCACIÓN	Analfabetismo	2	**DIRECCIÓN**	Mejora social	1
			Obligaciones tributarias	1	
	Escolarización	1	**CONTROL**	Mejora continua	1
	Preferencias personales	1		Aprendizaje	1

VIVIENDA	Hogar	1				
	Satisfacción	1				
	Infraestructura vial	1				
	Comunicación	1				
TRABAJO	Trabajo	1				
	Salario	1				
INCLUSIÓN SOCIAL	Servicios comunitarios	1				
	Relación intrafamiliar	1				
	Sentido de pertenencia	1				

Nota. Elaboración propia.

Con los instrumentos validados, se procedió a aplicarlos tanto a los presidentes de las Asociaciones como a los socios, y así obtener información detallada de la gestión que han desarrollado en beneficio de sus integrantes y la comunidad en que se desenvuelven. Se utilizó el método de correlación para determinar si la gestión social influye en la calidad de vida de los miembros de las Asociaciones en estudio, para ello se usó el test de Spearman a partir de Roy et al. (2019).

Tabla 3

Interpretación de los valores de la correlación de Spearman

Valores	Interpretación
0	Sin correlación
≤ 0,20	Correlación débil
≤ 0,50	Correlación moderada
≤ 0,80	Correlación buena
1	Correlación perfecta

Nota. Roy et al. (2019)

ANÁLISIS Y RESULTADOS

La entrevista aplicada a los presidentes de dos Asociaciones generó información clave sobre la forma en que están realizando su gestión. Los entrevistados dicen que efectúan las actividades pensando en el desarrollo social de su organización y en el beneficio común; sin embargo, ambas organizaciones carecen de una persona encargada de la gestión social, puesto que es la directiva la que encara todas las actividades que surgen en la Asociación, para luego socializarlas con sus integrantes, pero no tienen documentadas estas acciones. Actualmente, no están invirtiendo en servicios sociales, debido a la carencia de recursos o fondos; es necesario recalcar que estas dos organizaciones son pequeñas y jóvenes.

Se destaca el alto compromiso que estas organizaciones tienen para capacitarse en temas productivos; los talleres se gestionan internamente y son apoyados por instituciones de educación superior, GAD cantonales, entre otros. Actualmente, la Asociación la Montañita de Junín tiene 50 socios y en ASOPROMUABA, 15 socias. Se pudo constatar que las organizaciones en estudio no cuentan con un responsable de gestión social. Teniendo en cuenta que las asociaciones se conforman para la generación del bien común a través de sus actividades, estas nacen con el objetivo de generar beneficios sociales para las personas con menos oportunidades de incluirse en el campo laboral, puesto que pertenecen al sector rural.

La encuesta fue aplicada a 65 socios, los principales datos se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

Datos de los socios

		MONTAÑITA	ASOPROMUABA	GLOBAL		MONTAÑITA		ASOPROMUABA	
Variable	**Opciones**	**D**	**D**	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**
Género	Masculino	50	0	50	77%	50	100%	0	0%
	Femenino	0	15	15	23%	0	0%	15	100%
	Otro	0	0	0	0%	0	0%	0	0%
	Total	-	-	**65**	**100%**	**50**	**100%**	**15**	**100%**
Edad	De 18 a 26 años			0	0%		0%		0%
	De 27 a 35 años	8	9	17	26%	18	36%	9	60%
	De 36 a 44 años	24	4	28	43%	16	32%	4	27%
	De 45 a 53 años	17	1	18	28%	14	28%	1	7%
	Más de 53 años	1	1	2	3%	2	4%	1	7%
	Total	-	-	**65**	**100%**	**50**	**100%**	**15**	**100%**
Nivel de educación	Básica	32	13	45	69%	28	56%	13	87%
	Bachillerato	18	1	19	29%	17	34%	1	7%
	Superior	0	1	1	2%	5	10%	1	7%
	Otro (especifique)	0	0	0	0%	0	0%	0	0%
	Total	-	-	**65**	**100%**	**50**	**100%**	**15**	**100%**

Nota. Encuesta realizada a los socios de la Asociación La Montañita de Junín y ASOPROMUABA

La Asociación La Montañita de Junín no ha incluido a mujeres en su organización; se dedica a la cosecha y comercialización del maíz. Se puede señalar que 36% está en el rango de edad entre 27 y 35 años, 32% entre 36 y 44 años, 28% entre 45 y 53 años y, por último, 4% en el segmento correspondiente a más de 53 años. Por otro lado, en lo relativo al nivel de estudios, 56% alcanzó el nivel básico general, 34% el bachillerato y apenas 10% logró el grado de estudios superiores.

Respecto a ASOPROMUABA, organización conformada por mujeres dedicadas principalmente a la apicultura, que producen miel, polen y propóleo, 60% se encuentra en el rango de edad entre 27 y 35 años, 27% entre 36 y 44 años, 7% entre 45 y 53 años y, por último, 7% en el grupo Más de 53 años. Por otro lado, respecto al nivel de estudios, 87% ha alcanzado el nivel básico general, 7% el bachillerato, y apenas 7% obtuvo un grado en estudios superiores. Arohuanca (2018), Batista y Estupiñan (2018), citados por Bermeo y Cabascango (2022), recuerdan que el respeto, el trato equitativo, la comunicación de conocimientos, así como el desarrollo y la solidaridad, son elementos que se interrelacionan para fortalecer la dignidad humana y el entorno natural. Añadido a ello, se debe entender que la gestión social no se limita a ejecutar acciones que benefician a los actores involucrados, sino que también incluye el diálogo y la interacción; sin embargo, todo proceso debe ser adaptado a una estructura basada en la educación.

El nivel de educación mayoritario está entre básico y bachillerato. Esto ocurre porque al pertenecer los encuestados a lugares rurales, sus oportunidades de preparación académica han sido bajas. Debido a las pocas plazas de trabajo en el área rural, se ven obligados a sembrar sus tierras sin un ingreso fijo que les permita mejorar sus condiciones de vida y de sus familias. En la actualidad, es necesario destacar que con un desarrollo adecuado en las zonas rurales, se podría tener buenas condiciones para vivir y mejorar el bienestar colectivo de sus pobladores. Para conocer el grado de influencia de la gestión social en la calidad de vida de los socios de la Asociación La Montañita de Junín y de ASOPROMUABA, se correlacionaron las variables en estudio. El cuestionario aplicado generó información base para el análisis.

En la Tabla 5, se puede apreciar que la gestión social se asocia de una forma positiva y perfecta con la calidad de vida. Utilizando el Test de Spearman, se generó un valor de 0,988, lo que implica una correlación bastante significativa. La literatura sobre la correlación de las variables en este estudio es escasa;

sin embargo, para Gómez et al. (2017) citado por Bermeo y Cabascango (2022), el factor social de las empresas actúa como sustento para el buen vivir de los actores involucrados, lo que se traduce en la participación directa de las personas en actividades de la empresa, interviniendo como parte de la familia y de la comunidad, que la entidad debe de mantener y desarrollar.

Tabla 5

Correlación entre GS y CV

		Calidad de vida
Gestión social	Correlación de Spearman	0,988**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	65
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

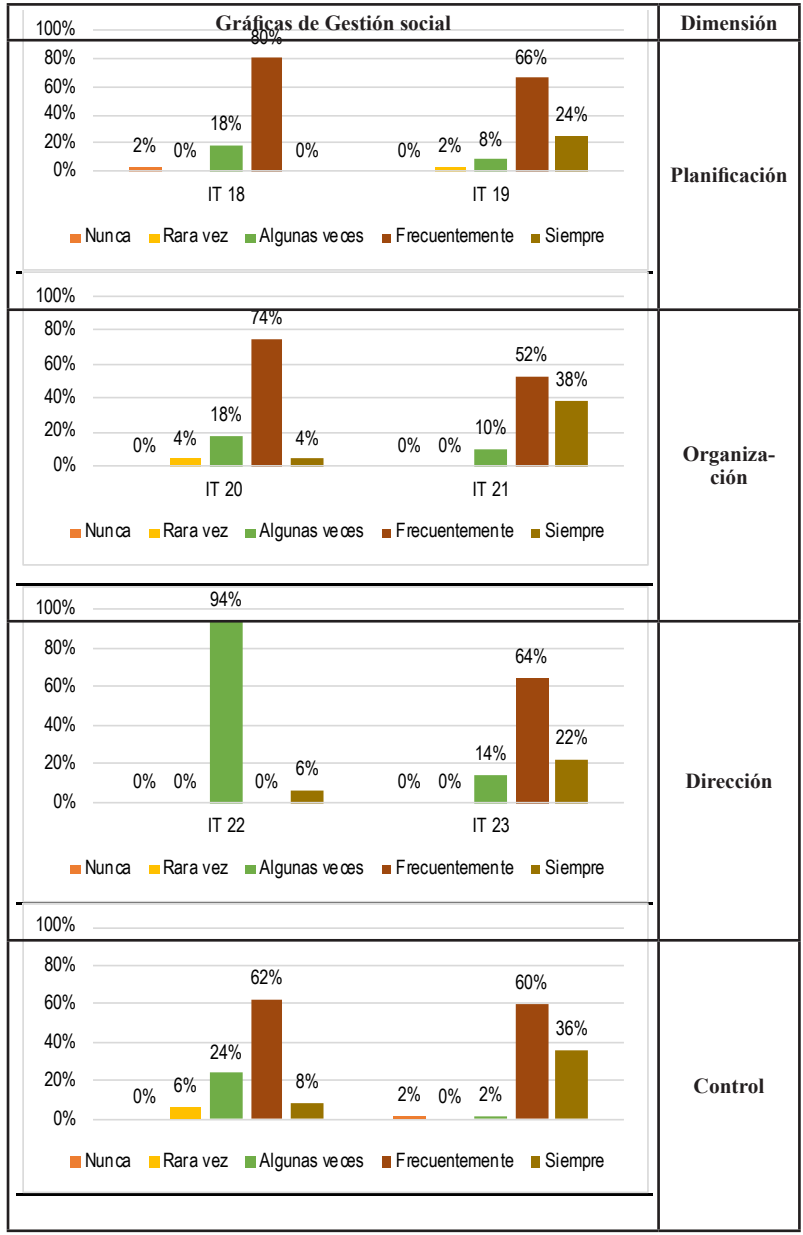
Nota. Encuesta realizada a socios de la Asociación La Montañita de Junín y ASOPROMUABA

Para obtener un análisis oportuno, se elaboró la correlación entre las dimensiones Gestión Social y Calidad de Vida, para determinar la influencia entre ellas. Es necesario indicar que en Gestión social se consideraron cuatro dimensiones y en la Calidad de vida, cinco dimenciones. Véase el resultado de la síntesis de datos de ambas variables en las tablas 6 y 7.

Gestión social: planificación, organización, dirección y control

Tabla 6

Resultados de las dimensiones evaluadas de Gestión social

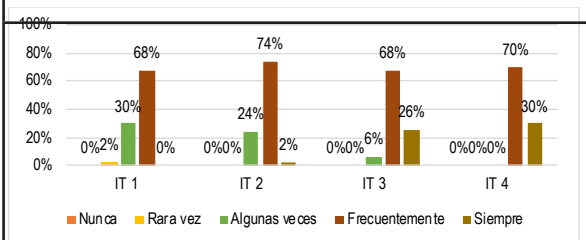
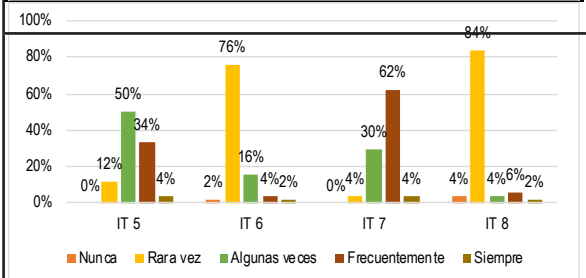
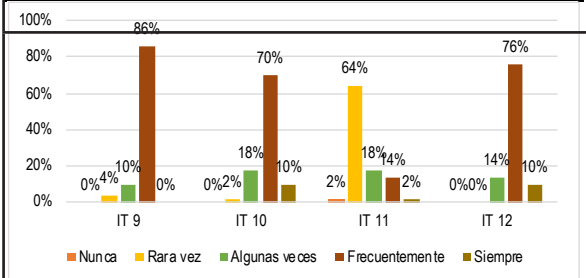
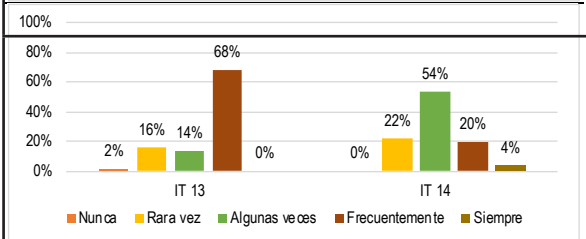


Nota. Encuesta a la Asociación La Montañita de Junín y ASOPROMUABA

Calidad de vida: salud, educación, vivienda, trabajo e inclusión social

Tabla 7

Resultados de las dimensiones evaluadas de calidad de vida

Gráficas de Calidad de vida	Dimensión
	Salud
	**Educación**
	**Vivienda**
	**Trabajo**
	**Inclusión social**

Nota. Encuesta realizada a los socios de la Asociación La Montañita de Junín y ASOPROMUABA

Los datos anteriores mostraron, en síntesis, cada uno de los **ítems** evaluados. Luego, la información fue procesada para construir la correlación entre ambas variables, siendo el eje central de la investigación.

Tabla 8

Correlación de GS y CV

Correlaciones						
Dimensiones de la Gestión social / Dimensiones de la Calidad de vida		Salud	Educación	Vivienda	Trabajo	Inclusión social
Planificación	Correlación de Spearman	0,905**	0,881**	0,924**	**0,940****	**0,651****
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65
Organización	Correlación de Spearman	0,909**	**0,941****	0,937**	0,888**	**0,798****
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65
Dirección	Correlación de Spearman	0,833**	0,858**	**0,880****	0,872**	**0,678****
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65
Control	Correlación de Spearman	0,943**	**0,958****	0,925**	0,917**	**0,822****
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						
Correlación positiva perfecta ☐ Correlación positiva buena ☐ Correlaciones mayores **n** Correlaciones menores **n**						

Nota. Encuesta realizada a socios de la Asociación La Montañita de Junín y ASOPROMUABA

Las correlaciones efectuadas revelan una influencia sólida y positiva entre la Gestión Social y la Calidad de Vida, evidenciada por valores mínimos de 0,651 (correlación positiva buena) y máximos de 0,958 (correlación positiva perfecta).

Estos resultados están en consonancia con las investigaciones de Roy et al. (2019), en las cuales se establece un nivel de significancia bilateral de 0,000, inferior al p-valor de 0,05, lo que indica que el coeficiente está correctamente relacionado y tiene una dispersión adecuada.

Esta relación se refleja en los datos obtenidos, pues se observa una influencia positiva y robusta entre los indicadores Gestión Social y Calidad de Vida. Como señalan Tirado y Vedia (2021), las funciones de la gestión social están intrínsecamente ligadas a la mejora del estado de la salud y de los servicios básicos, lo que refuerza la importancia de estas correlaciones en la promoción del bienestar general. Sin embargo, es relevante destacar que el indicador "Inclusión Social" mostró un valor ligeramente inferior en comparación con los otros indicadores, registrando una relación positiva moderada en este aspecto específico. Este hallazgo subraya la necesidad de una atención adicional a promover la inclusión social, como parte integral de las estrategias de gestión social, a fin de garantizar un impacto positivo y equitativo en la calidad de vida de las comunidades.

A continuación, se presenta el análisis más detallado de las correlaciones con valores mayores entre los indicadores estudiados.

- ✓ La dimensión de planificación de la Gestión Social y el trabajo de Calidad de Vida presentan una correlación positiva relevante, que se destaca como superior a otras dimensiones estudiadas. Este hallazgo, respaldado por la investigación de Batista y Estupiñan (2018), revela que las empresas que priorizan la gestión en el alto mando directivo, no solo buscan generar beneficios económicos, sino que también persiguen un impacto significativo en la calidad de vida de sus empleados y la comunidad en general. Es decir, una organización con una planificación eficiente de sus actividades no solo experimenta mejoras en su situación laboral, sino que también repercute de manera positiva en el bienestar de sus trabajadores y de la sociedad circundante. Además, como sugiere Pazmiño (2017), una

mala gestión administrativa en términos de planificación puede llevar a un manejo ineficiente de los recursos, lo que a su vez afecta negativamente al crecimiento económico de los agricultores y, por extensión, a la calidad de vida de las comunidades agrícolas. Este cuerpo de evidencias subraya la importancia crítica de una planificación efectiva en la gestión social, para impulsar no solo el éxito empresarial, sino también el bienestar general de los empleados y la comunidad en su conjunto.

- ✓ En lo relativo a la dirección de la gestión social, las dimensiones muestran una correlación positiva y sólida con la variable "Vivienda" en el ámbito de Calidad de Vida, lo que revela que las acciones emprendidas por las asociaciones para involucrar y fomentar la participación de los socios en la toma de decisiones y en la ejecución de actividades de gestión social tienen un impacto directo en sus condiciones de vida en el hogar. Esta relación resalta la importancia de que las organizaciones prioricen los servicios básicos, la infraestructura física de las viviendas y el mantenimiento en buen estado de las vías de acceso.

  Un estudio realizado por Bermeo y Cabascango (2022) en un sector rural de la provincia de Manabí confirmó esta relación, pues había establecido que la gestión directiva de la entidad se correlaciona más estrechamente con el bienestar económico de los productores y su calidad de vida en general, que con las condiciones específicas de sus viviendas. Por lo tanto, es esencial tener en cuenta las conclusiones de Quispe (2018), quien destaca que la acción social de una empresa tiene un impacto directo en el desarrollo sostenible de una comunidad, ya que las inversiones en construcción, infraestructura, programas sociales y apoyo a emprendimientos contribuyen significativamente a mejorar la calidad de vida de los habitantes locales. Estos hallazgos enfatizan la importancia de abordar las necesidades básicas de vivienda e infraestructura como parte integral de las iniciativas de

gestión social para lograr un impacto positivo y sostenible en las comunidades.

- ✓ Pese a que los valores obtenidos en todas las correlaciones fueron altamente positivos, es fundamental remarcar que la inclusión social en la calidad de vida mostró los valores más bajos en las cuatro dimensiones de gestión social con las que se correlacionó, en comparación con las otras dimensiones estudiadas. Este hallazgo subraya la importancia crucial de la inclusión social como un elemento primordial para mejorar el bienestar colectivo en una comunidad.

  Como menciona Aldas (2019), la inclusión social fortalece el tejido social de las asociaciones al posibilitar que los procesos, toma de decisiones o cambios en general se lleven a cabo de manera adecuada para lograr una efectividad perdurable en el tiempo. De manera similar, Acevedo (2017) enfatiza la necesidad de desarrollar estrategias institucionales de gestión social del conocimiento para alcanzar una verdadera inclusión social. Estos aportes subrayan la relevancia de abordar activamente la inclusión social en todas las iniciativas de gestión social, reconociendo su poder transformador para promover una mayor equidad, participación y bienestar en las comunidades.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los estudios empíricos que exploraron la interacción entre la Gestión Social y la Calidad de Vida arrojaron resultados diversos y matizados, que enriquecen nuestra comprensión del tema. Numerosas investigaciones han corroborado la influencia positiva de la gestión social en la mejora de diversos aspectos de la calidad de vida. Estos hallazgos revelan que las prácticas de gestión social pueden tener un impacto significativo en áreas cruciales como la salud, la educación, el empleo, la vivienda y la participación social.

Estudios como los de García et al. (2015) y Pérez (2018) han documentado cómo la implementación efectiva de programas y políticas de gestión social ha llevado a mejoras tangibles en estas esferas, beneficiando a individuos y comunidades.

No obstante, es importante reconocer que la relación entre la Gestión Social y la calidad de vida no es uniformemente positiva en todos los casos. Otros estudios han revelado una imagen más compleja, donde los resultados son menos concluyentes y están influenciados por una serie de factores contextuales y contingentes. Por ejemplo, investigaciones como las de Gutiérrez (2016) y Martínez (2019) han señalado que la eficacia de la Gestión Social puede variar dependiendo del contexto socioeconómico específico en el que se implementan las iniciativas. Además, factores como las políticas públicas, los recursos disponibles y la capacidad de los actores sociales para coordinar sus esfuerzos, también pueden influir en la relación entre la gestión social y la calidad de vida. Estos hallazgos destacan la importancia de considerar el contexto y las condiciones locales al evaluar el impacto de la gestión social en la mejora de la Calidad de Vida, subrayando la necesidad de un enfoque integrado y multifacético para abordar los desafíos sociales.

Nuestra investigación presenta hallazgos significativos, que revelan una influencia positiva y sólida entre Gestión Social (GS) y Calidad de Vida (CV), como se evidencia en las correlaciones obtenidas, en las que se observan valores mínimos de 0,651 y máximos de 0,958, respaldados por un nivel de significancia bilateral de 0,000. Estos resultados confirman la importancia de la gestión social en la promoción del bienestar y el desarrollo humano integral de las comunidades, tal como lo sugieren Roy et al. (2019). La relación entre GS y CV se ve fortalecida por la intrínseca conexión entre las funciones de la gestión social y la mejora de la salud y de los servicios básicos, como indican Tirado y Vedia (2021). Sin embargo, es imprescindible señalar que el indicador Inclusión Social mostró un valor ligeramente inferior en comparación con

otros indicadores. Esto sugiere que existe un margen para mejorar la promoción de la Inclusión Social en las estrategias de Gestión Social. Esta observación subraya la necesidad de abordar activamente la inclusión social como parte integral de las iniciativas de Gestión Social, a fin de garantizar un impacto positivo y equitativo en la Calidad de Vida de las comunidades, como concluyen los estudios analizados.

Los resultados alcanzados destacan la importancia de fortalecer las iniciativas de Gestión Gocial para promover un mayor bienestar y desarrollo en las comunidades. Se enfatiza la necesidad de diseñar estrategias que fomenten la participación activa de diversos grupos de interés en la toma de decisiones y en la ejecución de actividades de Gestión Social. Además, se sugiere prestar particular atención a la promoción de la Inclusión Social, con el fin de garantizar que todos los miembros de la comunidad se beneficien por igual de las iniciativas de desarrollo. Esto podría implicar el diseño e implementación de programas específicos orientados a mejorar el acceso a servicios básicos, la participación en la vida comunitaria y la inclusión de grupos marginalizados o vulnerables.

Adicional a lo anterior, se señala la necesidad de realizar estudios que profundicen la relación entre la Gestión Social y la Calidad de Vida en diferentes contextos y poblaciones. Se sugiere explorar cómo factores como el contexto socioeconómico, las políticas públicas y la capacidad de los actores sociales, influyen en esta relación. Además, sería relevante investigar enfoques innovadores y efectivos para promover la inclusión social dentro de las iniciativas de gestión social, así como evaluar el impacto a largo plazo de estas intervenciones en el bienestar y desarrollo de las comunidades.

En última instancia, la presente investigación contribuye a ampliar nuestra comprensión de la intersección entre la Gestión Social y la Calidad de Vida, en un contexto específico, proporcionando *insights* (entendimientos) valiosos para informar a futuras prácticas y políticas en este ámbito.

La investigación resalta una discrepancia significativa entre la Inclusión Social y otras dimensiones de la gestión social en relación con la Calidad de Vida. A pesar de que todas las correlaciones mostraron valores altamente positivos, la inclusión social obtuvo valores más bajos en comparación con otras dimensiones estudiadas. Este hallazgo subraya la importancia crítica de la Inclusión Social como un factor clave para mejorar el bienestar colectivo en una comunidad. Aldas (2019) y Acevedo (2017) destacan la importancia de la Inclusión Social en el fortalecimiento del tejido social de las asociaciones y en la efectividad de los procesos de toma de decisiones. Además, resaltan la necesidad de desarrollar estrategias institucionales de gestión social del conocimiento para promover una verdadera inclusión social.

Al respecto, la investigación plantea varias preguntas y áreas de reflexión para futuras investigaciones. Por ejemplo, ¿Cuáles son los factores subyacentes que contribuyen a la discrepancia entre los valores de Inclusión Social y los de otras dimensiones de Gestión Social?¿Cómo pueden las organizaciones afrontar de manera efectiva los desafíos asociados con la promoción de la inclusión social en sus iniciativas de gestión social? ¿Qué estrategias pueden implementarse para mejorar la inclusión social y maximizar su impacto en el bienestar de la comunidad? Estas interrogantes sugieren la necesidad de una investigación adicional para comprender mejor la dinámica de la inclusión social en el contexto de la gestión social y su relación con la calidad de vida de las comunidades.

El extracto resalta la importancia de reconocer el poder transformador de la inclusión social en la promoción de la equidad, la participación y el bienestar en las comunidades. Plantea además, la interrogante de cómo superar los desafíos y obstáculos que pueden surgir al intentar promover la Inclusión Social de manera efectiva. Autores como Martínez (2019) y Pérez (2021) han destacado que la Inclusión Social es fundamental para abordar la desigualdad y la exclusión en las comunidades, lo que puede tener un impacto significativo en

la calidad de vida de los individuos. Estos estudios subrayan la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para promover la inclusión social en todas las iniciativas de Gestión Social, reconociendo su importancia para el bienestar colectivo. En este sentido, se plantean interrogantes importantes sobre cómo abordar de manera efectiva los desafíos asociados con la promoción de la inclusión social y qué estrategias pueden implementarse para maximizar su impacto en el bienestar de la comunidad, lo que sugiere la necesidad de una investigación adicional para comprender mejor la dinámica de la inclusión social en el contexto de la gestión social y su relación con la Calidad de Vida de las comunidades.

La investigación también pone de manifiesto importantes deficiencias en la Gestión Social de las asociaciones agroproductivas estudiadas. Se evidencia que estas organizaciones no están llevando a cabo una Gestión Social efectiva y carecen de una planificación adecuada que les permita ejecutar de manera eficiente las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos sociales. Los socios aspiran a tener un mayor acceso a servicios de educación y salud, así como la oportunidad de obtener un ingreso digno, que les permita mejorar sus condiciones de vida y ser incluidos socialmente en el campo laboral. Los instrumentos utilizados para el diagnóstico de la gestión social y su impacto en la calidad de vida muestran una consistencia interna fuerte, lo que sugiere una alta fiabilidad en los resultados obtenidos. Sin embargo, se identifica la necesidad de evaluar otros aspectos subjetivos que pueden limitar la convivencia sana y adecuada en las comunidades. Además, se destaca la importancia de generar y aplicar modelos administrativos que permitan a estas organizaciones crecer de manera sostenible y competitiva.

Este análisis plantea diversas implicaciones para la práctica y la investigación futuras. En primer lugar, es fundamental que las asociaciones agroproductivas mejoren su gestión social y desarrollen una planificación estratégica que les permita abordar de manera efectiva las necesidades y aspiraciones de

sus socios. Esto puede incluir la implementación de programas y proyectos que promuevan el acceso a servicios básicos, la generación de ingresos y la inclusión social de los miembros de la comunidad. Por otro lado, es necesario implementar investigaciones adicionales que profundicen en otros aspectos que pueden afectar la calidad de vida de los miembros de las comunidades. Esto podría incluir el estudio de factores como el acceso a recursos naturales, la equidad de género, la participación política y la seguridad alimentaria.

En resumen, la investigación destaca la importancia de mejorar la Gestión Social en las asociaciones agroproductivas y sugiere áreas clave para futuras investigaciones que puedan contribuir a mejorar la calidad de vida y el bienestar de las comunidades rurales.

REFERENCIAS

Acevedo, S. (2017). Gestión social del conocimiento, redes de investigación e innovación para la inclusión. *Negotium*, vol. 13, núm. 37, 2017, pp. 62-73. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78252811005.

Aldas, D. (2019). *Efectos del proceso participativo en el cambio organizacional, sobre el desempeño de los trabajadores del Centro del Muchacho Trabajador (CMT) en el periodo 2015−2019*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17892

Arohuanca, P. (2018). *Modelo de responsabilidad social universitaria basada en la teoría de sistemas: un enfoque estratégico de dirección* [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Altiplano]. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8085/Paula_Andrea_Arohuanca_Percca.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Batista, N., y Estupiñan, J. (2018). Gestión empresarial y posmodernidad. *Belgium: Pons Publishing House*.

Beaumont, M. (2016). *Gestión Social. Estrategia y creación de valor*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. [Archivo PDF]. https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf

Benito, E. (2017). *La planificación centrada en la persona aplicada al colectivo de persona sin hogar: el caso de la cuidad de Lleida.* [Tesis doctoral, Universidad de Lleida]. http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:ED-Pg-MCyS-Embenito

Bermeo, M. y Cabascango, K. (2022). *Gestión Social y Buen Vivir en grupo de productores registrados de la empresa privada KAACAO s.a. en la ciudad de Chone* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1839

Cecchini, S. (septiembre, 2005). Estudios estadísticos y prospectivos. Indicadores en América Latina y el caribe. [Archivo PDF]. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4735/S05707_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chávez Vaca, V.A., Reyes Reinoso, J.R., Carrillo Guerrero, M.V., Rodríguez Torres, A.F. (2020). Diferencias de género en unidades educativas rurales de Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Vol), XXVI*(1), 203-218. https://www.redalyc.org/journal/280/28063104017/html/#redalyc_28063104017_ref14

Chiara, M. y Virgilio, M. M. (2009). Conceptualizando la gestión. En M. Chiara y M. M. Virgilio, *Gestión de la política social: conceptos y herramientas* (págs. 59, 67, 68). Ediciones UNGS

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Giunta, I. (2018). Soberanía alimentaria entre derechos del buen vivir y políticas agrarias en Ecuador. *Theomai*, (38). 109-122. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12455418009

Gómez., J., Isaac., C., Gómez., J. (2017). *Gestión estratégica en empresas del sector de la economía solidaria en el marco del plan El Buen Vivir en Ecuador*. COODES, 5(2). 147-158. http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/179

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Experiencias y metodologías internacionales de medición del bienestar: una referencia para el Buen Vivir de Ecuador*. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Quito. [Archivo PDF]. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/libro%20buen%20vivir-exp-met-inter.pdf

León, M. (Enero de 2015). *Del discurso a la medición: Propuesta metodológica para medir el Buen Vivir en Ecuador*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Materón Palacios, S., (2016). Principios de equidad e igualdad: una perspectiva inclusiva para la atención educativa de las poblaciones con discapacidad en Colombia. *Revista Colombiana de Bioética*, 11(1), 117-131. https://www.redalyc.org/journal/1892/189246655008/html/

Moreno, C., Molina, I., Miranda, Z., Moreno, R., y Moreno, P. (2020). La cadena de valor de cacao en Ecuador: una propuesta de estrategias para coadyuvar a la sostenibilidad. *Bioagro, 32*(3): 205-214. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7901982

Oquendo, L., Rodríguez, H., y Pérez, R. (2022). Caracterización de los agro-emprendimientos asociativos rurales en Antioquia para el fortalecimiento de la acción colectiva y el desarrollo local. *Revista Jangwa Pana, 21*(2). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8539430.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2022). *Avanzar en la Agenda 2030 a través de la economía social y solidaria.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_856882.pdf

Pazmiño, M. (2017). *Modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de los recursos en empresas agrícolas* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1912

Quispe, Y. (2018). *La gestión de responsabilidad social de la empresa MINSUR S.A. Unidad Minera San Rafael y su incidencia en el desarrollo sostenible del Distrito de Antauta – período 2016-2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano]. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7418/Quispe_Taccasoncco_Yiesica_Albina.pdf?sequence=1

Rodríguez, A., Sanabria G., Álvarez L., Gálvez A. M., Castañeda I., & Rojo N. (2017). La gestión social como vía para mejorar la salud sexual y reproductiva de los adolescentes. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(3). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21434310

Roy, I., Rivas, R., Pérez, M., y Palacios, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México, 66*(3), 354-360. http://www.scielo.org.mx/pdf/ram/v66n3/2448-9190-ram-66-03-354.pdf

Schalock, R. Verdugo, M. (2007). El concepto de calidad de vida en los servicios y apoyos para personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero, 38*(4), 21-36. https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/224_articulos2.pdf

SINAC. (2013). *Herramienta para la Evaluación de la Efectividad de Manejo de las Áreas*. San José-Costa Rica: Mg. Gerardo Artavia Z., SINAC-SE-GASP.

Tirado, P., y Vedia, Y. (2021). *La importancia de la implementación del desarrollo comunitario (DESCOM-FI) en la empresa local de agua potable y alcantarillado Sucre ELAPAS* [Tesis de posgrado, Universidad Mayor de San Simón]. http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/bitstream/123456789/23344/3/LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LA%20IMPLEMENTACION%20DEL%20D.pdf

Verdugo, M.A., Gómez, L. y Arias, B. (2009). Evaluación de la calidad de vida en personas mayores: La Escala FUMAT. Publicaciones del INICO; Salamanca. [Archivo PDF]. https://sid-inico.usal.es/idocs/F8/FDO23248/herramientas_4.pdf

Análisis bibliométrico de la investigación científica sobre capacidades dinámicas para la innovación en las organizaciones

Bibliometric analysis of scientific research on dynamic capabilities for innovation in organizations

* Benigno Javier Alcivar Martínez

https://orcid.org/0000-0002-4930-4617
DOI: 10.69633/126kgv62
Recibido: 30/01/24 Aceptado: 25/5/2024
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López-Carrera de Administración de Empresas (Ecuador)

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue realizar un análisis bibliométrico con enfoque cuantitativo de la producción científica sobre capacidades dinámicas para la innovación, cubriendo el período de 2009 a 2023. Se adoptó una metodología documental, exploratoria y descriptiva, apoyándose en métodos inductivos, deductivos, analíticos y sintéticos para una inmersión profunda en el conocimiento existente. La herramienta de análisis de Scopus facilitó la selección y evaluación de los trabajos más influyentes, publicados en revistas de alto factor de impacto. Los resultados preliminares indican un incremento significativo en el número de publicaciones sobre capacidades dinámicas, con áreas de investigación que incluyen innovación y competitividad, gestión del conocimiento, internacionalización, tecnología y sostenibilidad. Entre las revistas más destacadas se encuentran *el Journal of Innovation and Knowledge, Journal of International Entrepreneurship, Journal of International Entrepreneurship, Revista de Ciencias Sociales, Entrepreneurship and Small Business Journal y Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. A partir del análisis realizado, se han identificado tendencias clave en la investigación de capacidades dinámicas, las cuales poseen implicaciones significativas para el desarrollo teórico y práctico en

*Licenciado en mercadotecnia en USGP, Ingeniero Comercial en ESPAM MFL, Magíster en Administración de Empresas en la UDG, .Investigador acreditado por la Senescyt, Director en proyecto de investigación y ha colaborado en proyectos de vinculación. Docente y director de tesis en grado y posgrado. Ha publicado varios artículos para revistas científicas, además de ponencias.

la gestión organizacional. Se recomienda la realización de estudios futuros que profundicen en los factores determinantes para el desarrollo de capacidades dinámicas.

Palabras clave: *Bibliometría, capacidades dinámicas, innovación, organizaciones*

ABSTRACT

The purpose of this research was to carry out a bibliometric analysis with a quantitative approach of scientific production on dynamic capabilities for innovation, covering the period from 2009 to 2024. A documentary, exploratory and descriptive methodology was adopted, relying on inductive, deductive, analytical methods. and synthetics for a deep dive into existing knowledge. The Scopus analysis tool facilitated the selection and evaluation of the most influential works, published in journals with a high impact factor. Preliminary results indicate a significant increase in the number of publications on dynamic capabilities, with research areas including innovation and competitiveness, knowledge management, internationalization, technology and sustainability. Among the most notable *journals are the Journal of Innovation and Knowledge, Journal of International Entrepreneurship, Journal of International Entrepreneurship, Journal of Social Sciences, Entrepreneurship and Small Business Journal and Journal of Public, Social and Cooperative Economics.* From the analysis carried out, key trends have been identified in the research of dynamic capabilities, which have significant implications for theoretical and practical development in organizational management. Future studies are recommended that delve into the determining factors for the development of dynamic capabilities.

Keywords: Bibliometrics, dynamic capabilities, innovation, organizations

INTRODUCCIÓN

El estudio de las capacidades dinámicas y la investigación bibliométrica son dos áreas importantes de investigación en el campo de la estrategia empresarial y la gestión del conocimiento. Para Mukherjee et al. (2022) y Öztür et al. (2024), la bibliometría proporciona una metodología cuantitativa para analizar la producción científica y su impacto, mientras que las capacidades dinámicas (Teece, 2007) se refieren a la capacidad de las organizaciones para adaptarse y responder a los cambios en su entorno empresarial de manera eficiente. La combinación de estas dos disciplinas puede proporcionar una perspectiva única sobre el estado actual de la investigación sobre capacidades dinámicas para la innovación y su evolución a lo largo del tiempo.

La bibliometría (Gorbea, 2016) se basa en diversas leyes y modelos, como la ley de Lotka, la ley de Zipf y la ley de Bradford. La ley de Lotka, también conocida como la ley de productividad de los autores, establece que un pequeño número de autores es responsable de la mayoría de las publicaciones científicas. Por otro lado, la ley de Zipf, también llamada la ley de la frecuencia de las palabras, sugiere que la frecuencia de una palabra en un texto es inversamente proporcional a su rango de frecuencia. Finalmente, la ley de Bradford, o la ley de dispersión de la literatura, postula que las publicaciones científicas están distribuidas en un número decreciente de revistas.

Las capacidades dinámicas y la innovación son fundamentales para que las organizaciones se mantengan competitivas en entornos cambiantes (Zapata, 2021). Las capacidades dinámicas hacen referencia a la habilidad de las organizaciones para identificar y responder a cambios en el entorno mediante la adaptación, absorción y generación del conocimiento (Teece et al., 1997). Esto les permite innovar e implementar cambios estratégicos que impulsan su desempeño. Según Zapata (2021), las capacidades dinámicas como la capacidad de absorción, adaptación y

aprendizaje organizacional están positivamente relacionadas con la capacidad de innovación de las organizaciones. En entornos altamente cambiantes, las empresas que poseen capacidades dinámicas fuertes, son capaces de innovar de manera continua y tienen mayores posibilidades de éxito y supervivencia a largo plazo (Teece, 2007).

Las capacidades dinámicas se refieren a la capacidad de una empresa para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y lograr resiliencia empresarial. Esto implica la capacidad de detectar, aprovechar y transformar oportunidades y amenazas, así como la capacidad de innovar y aprender de los errores (Vargas y Rivera, 2019). La gestión del talento humano también juega un papel fundamental en el desarrollo de estas capacidades, ya que permite a la empresa adaptar la base de recursos y habilidades empresariales para responder a los cambios del entorno (Barrios et al., 2020).

La investigación de Vivas (2013) analiza las implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación. El autor sostiene que las capacidades dinámicas permiten a las empresas generar, desarrollar y modificar recursos operacionales para adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades del mercado. Por otra parte, Valencia (2015) se basa en la teoría de los recursos y las capacidades de la empresa, el enfoque del aprendizaje organizacional y la teoría de desarrollo de nuevos productos.

Los hallazgos del estudio conducen a una mejor comprensión de las funciones, los métodos de innovación de productos y las actividades de gestión que se utilizarán para desarrollar el aprendizaje organizacional de manera adecuada para el logro de los objetivos de una pequeña empresa. Los hallazgos del estudio, según Mendoza (2018), indican que las habilidades dinámicas como la absorción, el aprendizaje y la adaptación no son suficientes, y que la innovación y la resiliencia son esenciales para el desempeño económico de las empresas. Además, se llega a la conclusión de que la idiosincrasia de las habilidades dinámicas es diversa e integrada.

Por su parte, en su investigación, Morales et al. (2019) se enfoca en las "mipymes" (micro, pequeñas y medianas empresas) del sector turismo y confecciones en las ciudades de Bogotá y Pereira. El modelo metodológico propuesto se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades dinámicas de innovación en las mipymes, con el fin de contribuir a la competitividad del sector empresarial colombiano. El estudio se basa en la teoría de los recursos y las capacidades de la empresa, el enfoque del aprendizaje organizacional y la teoría de desarrollo de nuevos productos. En general, esta investigación es esencial para comprender cómo las "mipymes" pueden adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

Zea et al. (2020) desarrollaron una metodología específica para discernir las capacidades dinámicas dentro de los centros de emprendimiento de instituciones de educación superior. Esta metodología se centra en cuatro capacidades clave: absorción, innovación, aprendizaje y adaptación. Fundamentando su investigación en la teoría de recursos y capacidades empresariales, el estudio pone especial énfasis en cómo estas instituciones chilenas fomentan el emprendimiento a través del desarrollo y la aplicación de dichas capacidades. Los resultados del estudio muestran la necesidad de promover el emprendimiento innovador, desarrollar programas de emprendimiento que fomenten habilidades en los estudiantes para responder a las necesidades del contexto socioeconómico y establecer rutinas de trabajo para hacer seguimiento, evaluación y para tomar decisiones orientadas a la construcción y apropiación de las capacidades dinámicas.

Por otra parte, Esparza et al. (2022) precisa que las capacidades dinámicas de absorción, adaptación y aprendizaje influyen significativamente en la capacidad de innovación de las "pymes" mexicanas. La capacidad de absorción tuvo el mayor efecto, seguida de la capacidad de aprendizaje y adaptación. Estos hallazgos sugieren que el desarrollo de capacidades dinámicas, especialmente la capacidad de absorción, puede impulsar la innovación en las "pymes" y mejorar su competitividad. Las

políticas deberían fomentar estrategias que promuevan estas capacidades, especialmente la absorción de conocimiento externo.

Beltrán et al. (2023) menciona en el estudio que las capacidades dinámicas, como la capacidad de absorción, la capacidad de adaptación y la capacidad de reconfiguración, tienen una influencia positiva en la capacidad de innovación de las empresas colombianas. En general, esta investigación es esencial para comprender cómo las empresas pueden mejorar su capacidad de innovación a través del fortalecimiento de sus capacidades dinámicas. A su vez, Olazabal y Ávila (2022) basan su estudio en la teoría de los recursos y las capacidades de la empresa, enfocándose en empresas unipersonales en México. Los resultados muestran que las capacidades dinámicas, como la capacidad de absorción, la capacidad de adaptación y la capacidad de reconfiguración, son fundamentales para la innovación en empresas unipersonales. Además, propone un modelo teórico basado en la teoría fundamentada para el fortalecimiento de las capacidades dinámicas en empresas unipersonales.

De igual manera, Noronha et al. (2023) precisa en los resultados de su estudio que las capacidades dinámicas, como la capacidad de absorción, la capacidad de adaptación y la capacidad de reconfiguración, son fundamentales para la ecoinnovación en el uso de políticas públicas fiscales verdes. En general, esta investigación es importante para comprender cómo las empresas pueden aprovechar las políticas públicas fiscales verdes a través del fortalecimiento de sus capacidades dinámicas.

En este contexto, es fundamental que las empresas desarrollen estrategias que les permitan mejorar sus capacidades dinámicas y, por lo tanto, aumentar su capacidad para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esto puede lograrse a través de la implementación de prácticas de gestión del talento humano efectivas, la innovación y la adaptación a los cambios del mercado (González y Córdova, 2020). Estas

capacidades permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno, aprender y evolucionar para mantener su competitividad (Garrido et al., 2020). En el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en camaroneras, las capacidades dinámicas pueden tener un impacto significativo en su desempeño en el mercado (Pin et al., 2024).

El estudio bibliométrico tiene como propósito analizar las capacidades dinámicas para la innovación de la producción científica, indexadas en base de datos Scopus, entre los años 2009 y 2023; así mismo, reconocer tendencias de investigación de la producción científica de metodologías para la identificación de las capacidades dinámicas mediante los mapas de ocurrencias de palabras claves y de términos.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación presentada adopta un enfoque cuantitativo y se distingue por ser un estudio documental, exploratorio y descriptivo. Se han empleado métodos inductivos y deductivos, así como analíticos y sintéticos. Siguiendo a Naveen et al. (2021), se llevó a cabo un estudio bibliométrico para analizar la producción científica en español y portugués, relacionada con las capacidades dinámicas para la innovación durante el periodo 2009-2024.

El análisis se fundamentó en la base de datos Scopus, recurriendo al motor de búsqueda con las palabras clave TITLE-ABS-KEY (“capacidades dinámicas”) AND (EXCLUDE (DOCTYPE , “cp”) OR EXCLUDE (DOCTYPE , “re”)). Además, tal como lo mencionan Casa et al. (2022) y Shi et al. (2022), se consideraron los análisis de métricas de publicación para determinar la productividad. Según Mukherjee et al. (2022), se propone las técnicas analíticas bibliométricas (autores, afiliaciones, revistas, países, área temática), y análisis de métricas hibridas (Cite Score), que se utilizan para evaluar el impacto en la productividad y el de los investigadores en función de su historial de publicaciones.

Estos elementos, junto con el acoplamiento bibliográfico (la triangulación del análisis de co-ocurrencia de palabras claves) mediante el software VOSviewer, como menciona Orduña y Costas (2021), permitirán la generación de interconexiones entre palabras claves.

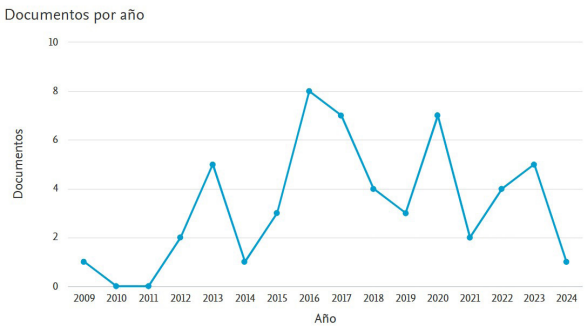
Para este propósito, se utilizó la herramienta de análisis de Scopus para evaluar y visualizar los registros identificados. Se recuperaron un total de 42 registros durante el periodo analizado. Estos registros fueron sometidos a un proceso de normalización de metadatos y se excluyeron aquellos registros sin acceso al texto completo, en idiomas distintos al español y portugués, o que se basaban en categorías que no se relacionaban directamente con las propuestas de los autores en capacidades dinámicas.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En la base de datos Scopus se encontraron 42 registros sobre el tema principal, capacidades dinámicas con filiación institucional de diferentes universidades de Latinoamérica. La Figura 1 muestra el número de artículos científicos que fueron publicados en coautoría en diversas revistas indexadas entre el periodo del 2009 a 2023.

Figura 1

Crecimiento de publicaciones sobre capacidades dinámicas por año entre 2009 a 2023



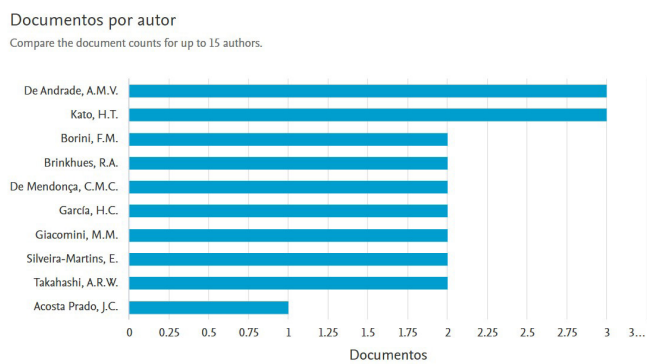
Nota. Figuras 1, 2, 3,4, 5 tomadas de la base de datos de Scopus de Analyze results entre 2009-2023.

El aumento en el número de publicaciones sobre capacidades dinámicas que registra la Figura 1, sugiere que este es un tema de creciente interés para los investigadores. Esto puede deberse a una serie de factores, como el reconocimiento cada vez mayor de la importancia de las capacidades dinámicas para el éxito empresarial, el desarrollo de nuevas metodologías para estudiar las capacidades dinámicas y la disponibilidad de más datos sobre este tema. La tasa de crecimiento anual del número de publicaciones sobre capacidades dinámicas ha sido de aproximadamente el 25% en los últimos 15 años. Sin embargo, a partir del año 2017, la tasa de crecimiento anual se ha incrementado a más del 55%.

La Figura 2 presenta un análisis exhaustivo del panorama académico en el campo de las capacidades dinámicas. Se destacan 15 autores cuyas contribuciones han sido fundamentales en la literatura científica, según se evidencia en las bases de datos indexadas de Scopus. Este análisis cubre un periodo significativo, desde el año 2009 hasta 2023, permitiendo apreciar la evolución y el impacto de sus trabajos en la comprensión y desarrollo de las capacidades dinámicas.

Figura 2

Top 15 autores con producción científica publicados en Scopus sobre capacidades dinámicas (2009-2024)



Nota. Elaboración propia

En la Figura 2 vemos que la distribución desigual de la producción científica por autor es un fenómeno común en la investigación académica. Los autores más prolíficos suelen tener una mayor visibilidad y reconocimiento en su campo, lo que puede facilitarles la obtención de financiación y la publicación de sus trabajos. Sin embargo, es importante destacar que la calidad de la investigación no siempre está relacionada con la cantidad de publicaciones.

La presencia de un número significativo de autores de países latinoamericanos entre los más prolíficos del campo de las capacidades dinámicas, es un indicador del creciente interés por este tema en la región. Esto se debe en parte, al reconocimiento cada vez mayor de las capacidades dinámicas para el éxito empresarial en un entorno globalizado y cambiante.

La Figura 3 ilustra de manera detallada el Top 15 de autores con afiliación institucional que han realizado contribuciones significativas al estudio de las capacidades dinámicas. Este grupo de académicos, cuyas publicaciones abarcan el periodo de 2009 a 2023, ha sido identificado a través de las bases de datos indexadas de Scopus. La figura resalta no solo la prolífica producción de estos autores, sino también la diversidad y el prestigio de las instituciones a las que están afiliados.

Figura 3

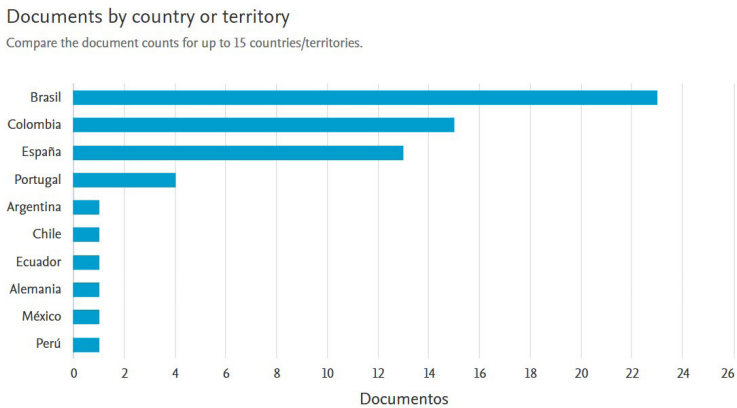
Top 15 autores con filiación institucional que publicaron sobre capacidades dinámicas 2009-2024

Nota. Elaboración propia

La Figura 4 ofrece una visión global de los países con la mayor producción científica en el ámbito de las capacidades dinámicas. Este análisis abarca un periodo de estudio desde 2009 hasta 2023, destacando las naciones que han liderado en la generación de conocimiento sobre este tema crucial para la administración de empresas y la estrategia competitiva.

Figura 4

Países con mayor producción científica sobre capacidades dinámicas: Un análisis global (2009-2023)



Nota. Elaboración propia

En lo que respecta a la productividad de registros de publicación de los países donde se lleva a cabo la investigación, en la Figura 4 vemos que Brasil, Colombia, España y Portugal han generado la mayor cantidad de producción científica sobre capacidades dinámicas durante el periodo estudiado. Así, se puede inferir que la investigación sobre capacidades dinámicas se ha centrado principalmente en estos países en los últimos años.

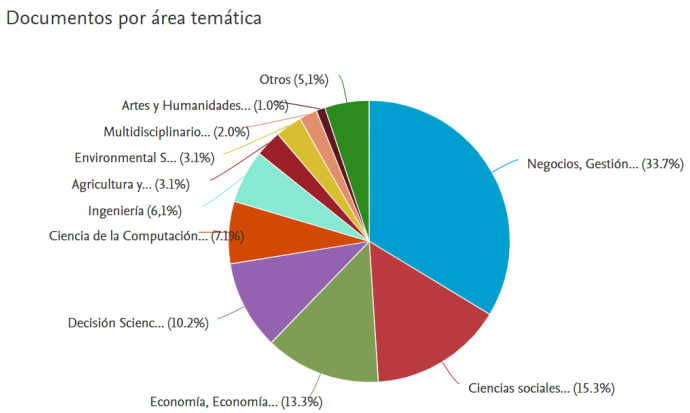
El predominio de Brasil en la producción científica sobre capacidades dinámicas, se puede atribuir a una serie de factores: la existencia de un sólido sistema de educación superior, la creciente inversión en investigación y desarrollo, y el reconocimiento cada vez mayor de la importancia de las capacidades dinámicas para el éxito empresarial en un entorno globalizado y cambiante.

Sin embargo, también vemos que el aumento en la participación de países latinoamericanos en la producción científica sobre capacidades dinámicas es un indicador del creciente interés por este tema en la región. Esto se debe en parte al reconocimiento cada vez mayor de la importancia de las capacidades dinámicas para el desarrollo económico y social de los países latinoamericanos.

La Figura 5 despliega un análisis temático que identifica las áreas con mayor producción científica en torno a las capacidades dinámicas. Este análisis global, que comprende el periodo de 2009 a 2023, revela las disciplinas y campos de estudio que han contribuido de manera significativa al avance del conocimiento en esta área estratégica de la administración de empresas.

Figura 5

Áreas temáticas con mayor producción científica sobre capacidades dinámicas: Un análisis global (2009-2023)



Nota. Elaboración propia

La Figura 5 resalta el predominio de disciplinas como negocios, gestión y contabilidad en la investigación sobre capacidades dinámicas, lo cual es indicativo de su papel central en la teoría y práctica empresarial moderna. Este enfoque temático se justifica plenamente, dado que las capacidades dinámicas son

esenciales para decodificar los códigos del éxito en un mercado globalizado que está en constante evolución. En este contexto, las empresas no solo deben esforzarse por desarrollar estas capacidades, sino también por mantenerlas y perfeccionarlas continuamente. Esto les permite no solo adaptarse a los cambios del mercado con agilidad, sino también impulsar la innovación y asegurar una ventaja competitiva sostenible. La habilidad para anticipar y responder a las nuevas tendencias, tecnologías emergentes y preferencias cambiantes de los consumidores, se convierte en un diferenciador crítico que puede determinar el liderazgo o la obsolescencia en el ámbito empresarial.

Por otro lado, el crecimiento en la producción científica en otras áreas temáticas como el de decisión y ciencia de la gestión, ciencia de la computación o ingeniería, sugiere que el campo de las capacidades dinámicas está en constante evolución y que se están aplicando nuevos enfoques y metodologías para el estudio de este tema.

La Tabla 1 destaca a los autores y coautores cuyas investigaciones han tenido un alto impacto en el campo de las capacidades dinámicas en el periodo analizado, como se refleja en el número de citas en las revistas indezadas en Scopus. Mostrando significativamente al avance del conocimiento en esta área, sino que también ha influenciado a otros investigadores, evidenciado por la frecuencia con la que sus trabajos son citados.

Tabla 1

Autores con producción científica de alto impacto y mayor citación de documentos sobre capacidades dinámicas en Scopus

N°	Titulo	Autor/es	Año	Citación	Revista	Cite Score 2022
1	El proceso de internacionalización como elemento generador de capacidades dinámicas: El caso de WEG en Argentina y China	Floriani, D.E., Borini, F.M., Fleury, M.T.L.	2009	8	Revista Brasileira de Gestao de Negocios	1,8
2	Capacidades dinámicas y rituales de interacción entre mandos altos e intermedios: una propuesta marco I	Maciel, C.O, Sato, K.H, Kato, H.T.	2012	3	Revista de Administracao Publica	2,1
3	Desarrollo de nuevos productos en luz (y sombra) de capacidades dinámicas	Ortega Álvarez, A.M., García Merino, T., Santos Álvarez, M.V.	2012	1	Cuadernos de Administración	0,8
4	Importancia de las capacidades dinámicas en las empresas globales nacidas en Colombia	Escandón Barbosa, D.M., Rodríguez Orjuela, A., Hernández Espallardo, M.	2013	6	Cuadernos de Administración	0,8
5	Capacidades dinámicas: líneas de investigación y retos de la investigación promisoria	Carattoli, M..	2013	8	Cuadernos de Administración	0,8
6	Las implicaciones de las capacidades dinámicas frente a la competitividad y la innovación en el siglo XXI	Vivas-López, S.	2013	12	Cuadernos de Administración	0,8
7	Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en las nuevas empresas de base tecnológica	Acosta Prado, J.C., Longo-Somoza, M., Fischer, A.L.	2013	15	Cuadernos de Administración	0,8
8	El valor de una estrategia ambiental proactiva: una evaluación empírica del enfoque contingente de las capacidades dinámicas	Moreno, C.E., Reyes, J.F.	2013	17	Cuadernos de Administración	0,8
9	Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico de la industria hotelera	Nieves, J.	2014	11	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	N/A
10	Evaluación del grado de preparación para el reto de la internacionalización de las pymes desde un enfoque integrador de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento	Londoño, A.A., Vélez, O.A., Rojas, J.D.	2015	13	Espacios	N/A

11	Capacidades dinámicas en el proceso de internacionalización de las empresas de distribución de productos agroalimentarios	García, H.C., Kolbe, D.	2016	3	Economía Agraria y Recursos Naturales	1,8
12	El cambio tecnológico en el caso de los textiles inteligentes: Una aproximación desde las capacidades dinámicas	Torres-Barreto, M.L.,Noel Martínez, J., Meza-Ariza, L.C., Muñoz Molina, L.P.	2016	1	Espacios	N/A
13	Análises das capacidades dinâmicas no mercado farmacêutico	Da Veiga, C.R.P., Da Veiga, C.P., Giacomini, M.M., Kato, H.T., Martins, T.S.	2016		Espacios	N/A
14	Capacidades dinâmicas associadas ao desempenho: Um estudo realizado em agroindústrias gaúchas	Vaz, C.S., Silveira-Martins, E.	2016	1	Espacios	N/A
15	Puntos ciegos de capacidades dinamicas: Una perspectiva teorica de sistemas	Burisch, R., Wohlgemuth, V.	2016	28	Journal of Innovation and Knowledge	14,9
16	Orientação empreendedora e sua associação com as capacidades dinâmicas: Um estudo em agroindústrias do estado do rio Grande Do Sul, Brasil	Silveira-Martins, E., Dos Santos Vaz, C	2016	2	Revista em Agronegocio e Meio Ambiente	0,3
17	Capacidades dinâmicas e capacidades de marketing em Portugal	Dias, Á., Renato, P.	2017	16	Academia Revista Latinoamericana de Administración	2,4
18	La organización ambidiestra: Relación y características con la longevidad desde la perspectiva de las capacidades dinámicas	Mora, R.P.	2017		Espacios,	N/A
19	Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (Educacional-marketing) e desempenho	Takahashi, A.R.W., Bulgacov, S., Giacomini, M.M.	2017	9	Revista Brasileira de Gestao de Negocios	1,8
20	Conceptualización de la organización ambidiestra: Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas	Mora Pabón, R., Grueso Hinestroza, M.P., Rodríguez Romero, C.A.	2017		Espacios,	N/A
21	Hacia un marco de referencia para la generación de ventajas competitivas sostenibles en los Sistemas Integrados de Transporte Público-SITP en Colombia. Aporte de las capacidades dinámicas de innovación	Cabrera-Moya, D.R.R.	2017	4	DYNA	1,4

22	Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas, y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters	Gardó, T.F., García, H.C., Almanzar, M.A.	2017	5	Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa	2,5
23	Implantación internacional de los minoristas de moda multicanal: Capacidades dinámicas e incrustación en los mercados	Fayos-Gardó, T., Calderón-García, H., Frasquet-Deltoro, M.	2017	1	Journal Globalization, Competitiveness and Governability	0,6
24	Integração entre pesquisa e desenvolvimento: Uma perspectiva de capacidades dinâmicas	Maranzato, F.P., Salerno, M.S.	2018	2	RAE Revista de Administracao de Empresas	1,2
25	Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: Una mirada desde la gestión universitaria	Annía González, M.E., Villalobos Antúnez, J.V., Ramírez Molina, R.I., Yanelis, R.M.	2019	31	Revista Venezolana de Gerencia	1,3
26	Resiliencia empresarial una capacidad dinámica para enfrentar la adversidad extrema	Vargas, S., Rivera, H.A.	2019	1	Espacios	N/A
27	A complementaridade entre capacidade de adaptação e capacidades dinâmicas	de Lima, M.F., Borini, F.M., Santos, L.L.	2020	2	International Journal of Professional Business Review	0,5
28	Capacidades dinámicas: Aportes y tendencias	Cadrazco-Parra, W., Zapata-Domínguez, Á., Lombana-Coy, J.	2020	3	Revista Lasallista de Investigación	0,3
29	Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en instituciones de educación superior	Zea-Fernández, R.D., Benjumea-Arias, M.L., Valencia-Arias, A.	2020	2	Ingeniare	0,8
30	Importancia de las capacidades dinámicas en el proceso de internacionalización: El caso de los kis	Martínez, C.M., Guarasa, M.M.	2020	2	Revista de Economía Mundial	0,9
31	Relações entre dimensões de capacidades dinâmicas na construção da vantagem competitiva: proposta de um modelo conceitual	de Medeiros, S.A., Magalhães Christino, J.M., Gonçalves, C.A., Gonçalves, M.A.	2020	5	Gestao e Producao	1,2
32	O efeito do uso das mídias sociais e das capacidades dinâmicas no desempenho mercadológico de micro, pequenas e médias empresas	dos Santos, S.S.S., Begnini, S., Carvalho, C.E.	2020	2	Revista Brasileira de Marketing	0,5
33	Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas	del Barrios-Hernández, K.C., Olivero-Vega, E. , Figueroa-Saumet, B.	2020	9	Información Tecnológica,	N/A

34	Agile project management under the perspective of dynamic capabilities | Gestão ágil de projetos sob a perspectiva das capacidades dinâmicas	Ferreira, L.S., Nobre, F.S.	2022		Gestao e Producao	1,2
35	Capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México	Guadalupe, E.G.I., Yesenia, C.M., Marisol, S.G.	2022	3	Revista de Ciencias Sociales	3,1
36	Capacidades Dinâmicas de Inovação e seu Impacto no Desempenho das Exportações em Tempos de Crise Econômica	Ledesma-Chaves, P., Arenas-Gaitán, J.	2022	4	Revista Brasileira de Gestao de Negocios	1,8
37	Dynamic capabilities in sole proprietorships: theoretical model through grounded theory	Olazabal, V.H.N., Avila, N.M.G.	2022	1	Journal of International Entrepreneurship	6,1
38	Capacidades dinâmicas e inovações orientadas à sustentabilidade em instituições de ensino superior: um estudo de caso	Gohr, C.F., de Souza Torres, C.R., Lira, W.G.	2023		Gestao e Producao	1,2
39	Capacidades dinámicas como determinantes de la capacidad de innovación en Colombia	Beltrán-Díaz, A., Álvarez-Melgarejo, M., Rodríguez, I.C.R., Medina, J.E.C.	2023	3	Revista de Ciencias Sociales	3,1
40	As capacidades dinâmicas das cleantechs e a ecoinovação no aproveitamento de políticas públicas fiscais verdes	de Noronha, M.E.S., Neves Martins, J.B., Iamamoto, A.T., da Silva, P.B., Vieira Silva, R.S.	2023	7	Journal of Law and Sustainable Development	0,6
41	Missão empreendedora das universidades na abordagem das Capacidades Dinâmicas: Um estudo multicasos no sul do Brasil	Kaniak, V.M.M., Teixeira, R.M., Takahashi, A.R.W., Singh, A.S.	2023		Entrepreneurship and Small Business Journal	8,6
42	Capacidades dinámicas, adopción tecnológica y desempeño en PYMES industriales de Uruguay	Remedi-Rumi, N., Arzuaga-Williams, M.	2024		Revista Venezolana de Gerencia	1,3

Nota. Generada con base de datos Scopus 2024.

Durante el periodo analizado, se identificaron 42 registros en la base de datos Scopus que estaban relacionados con las capacidades dinámicas. En estos registros participaron 118 autores, quienes colaboraron en coautoría para producir investigación científica en equipo y, de esta manera, evaluar el impacto de su trabajo. Un análisis preliminar de los títulos de las publicaciones revela una serie de temas recurrentes que mencionaremos a continuación:

✓ Internacionalización. Algunos ejemplos notables incluyen el estudio de Floriani et al. (2009) sobre la internacionalización como generador de capacidades dinámicas y el análisis de Londoño et al. (2015) sobre la preparación para la internacionalización de PYMES.

✓ Innovación y Competitividad. El trabajo de Vivas-López (2013) sobre la implicación de capacidades dinámicas en la competitividad y la innovación ha sido destacado con 12 citas. De manera similar, el estudio de Guadalupe et al. (2022) en empresas turísticas también aborda la competitividad desde la perspectiva de la innovación.

✓ Gestión del Conocimiento. Investigaciones como las de Acosta Prado et al. (2013) y el artículo de Londoño et al. (2015) integran la gestión del conocimiento con el concepto de capacidades dinámicas, reflejando su importancia en la literatura.

✓ Tecnología y Sostenibilidad. Más recientemente, artículos como el de Gohr et al. (2023) exploran la sostenibilidad en instituciones educativas, y Noronha et al. (2023) investigan la ecoinnovación en cleantechs, mostrando una evolución del tema hacia preocupaciones ambientales y tecnológicas.

Producción Científica por Autores y Revistas

Entre 2009 y 2024, la investigación sobre capacidades dinámicas se ha distribuido entre una variedad de autores y revistas, reflejando una creciente importancia y diversificación del tema. Las contribuciones de los autores como Floriani, Borini, y Fleury (2009) y Carattoli (2013) muestran un temprano interés en el campo. Autores recurrentes como Borini y Takahashi han mostrado una continuidad en la producción de investigaciones relacionadas con este tema.

Las revistas más frecuentes en la publicación de estos trabajos incluyen *Cuadernos de Administración*, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* y *Espacios*. Es notable que *Cuadernos de Administración* haya publicado varios artículos significativos

entre 2012 y 2013, lo que indica que tuvo un enfoque particular en las capacidades dinámicas durante ese periodo.

Citación y Relevancia

El impacto de los artículos puede medirse en parte por el número de citas que han recibido. El artículo con mayor número de citas es "Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: Una mirada desde la gestión universitaria" de Annía González et al. (2019) con 31 citas, publicado en la *Revista Venezolana de Gerencia.* Otros artículos destacados por su número de citas incluyen "El valor de una estrategia ambiental proactiva" por Moreno y Reyes (2013), con 17 citas y "Capacidades dinâmicas e capacidades de marketing em Portugal" por Dias y Renato (2017), con 16 citas.

El Cite Score[1] 2022 de las revistas muestra un rango que va desde 0.3 hasta 14.9, destacando el artículo de Burisch y Wohlgemuth (2016) en *Journal of Innovation and Knowledge* con el Cite Score más alto con 14.9. Esto sugiere una amplia variabilidad en la visibilidad y el impacto de los trabajos, dependiendo del foro de publicación.

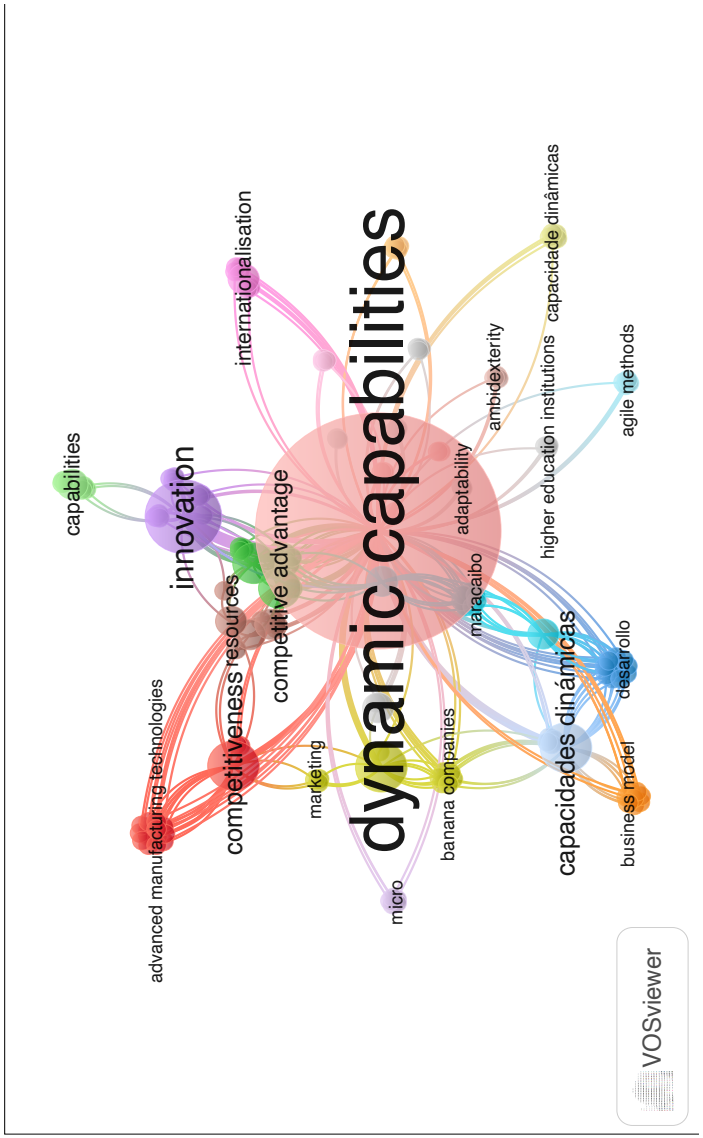
Tendencias y Retos

La literatura evidencia un crecimiento sostenido en el interés por las capacidades dinámicas, con un aumento en la diversidad de temas y enfoques. La investigación ha evolucionado para incluir contextos específicos como el sector hotelero (Nieves, 2014), el sector agroalimentario (García y Kolbe, 2016), y el mercado farmacéutico (Da Veiga et al., 2016).

La Figura 6 y 7 revela un mapa visual de las palabras clave más prevalentes en la literatura actual sobre capacidades dinámicas, identificadas mediante una gradación de color naranja. La intensidad del color refleja la frecuencia y, por ende, la relevancia de cada término dentro del campo de estudio. Entre estas, destacan las "capacidades dinámicas" como un concepto central, evidenciado por su tonalidad más oscura, lo cual subraya su importancia en la investigación contemporánea. (Bota, 2023)

Figura 6

Co-ocurrencia de palabras claves



Nota. Vosviewer

Estas palabras clave no existen en aislamiento; por el contrario, se entrelazan con una serie de términos relacionados que abarcan aspectos críticos como “innovatión”, “business resilience” y “artificial intelligence”, “business executives”, “bibliometric

analysis", market performance", business managers, "digital transformation" , términos que sugieren un enfoque colaborativo y sistémico. Además, se observa una conexión con "competitive advantage", implicando la influencia de las capacidades dinámicas en la gestión estratégica.

La interconexión entre las palabras clave resalta la complejidad y multifacética naturaleza de las capacidades dinámicas y su influencia en diversos aspectos de la gestión y el rendimiento organizacional. El análisis de frecuencia de palabras clave, respaldado por la ley de Zipf (Gorbea, 2016), no solo permite identificar las tendencias actuales de investigación, sino que también ofrece una perspectiva integral de la evolución conceptual y práctica en el campo de la gestión estratégica.

DISCUSIÓN

El incremento en el número de publicaciones sobre capacidades dinámicas, especialmente a partir de 2017, refleja el creciente interés y reconocimiento de la importancia de este tema en el ámbito empresarial y académico (Casa et al., 2022). Este crecimiento, que alcanza una tasa anual de más del 55% en los últimos años, puede atribuirse a la expansión de la globalización, la necesidad de adaptación continua en entornos competitivos y el avance de las metodologías de investigación en este campo (Shi et al., 2022).

Las principales áreas abordadas en las publicaciones incluyen temas como los negocios, la gestión y la contabilidad, seguidas por la ciencia de la computación y la ingeniería. El predominio de estos temas se debe a que las capacidades dinámicas son esenciales para comprender y mejorar el éxito empresarial en un entorno globalizado y cambiante. La aplicación de nuevos enfoques y metodologías en áreas como el de la decisión y la ciencia de la gestión, también sugiere una evolución constante en el estudio de las capacidades dinámicas (Orduña y Costas, 2021).

Los hallazgos de este análisis tienen importantes implicaciones tanto prácticas como teóricas. En el ámbito práctico, las organizaciones pueden utilizar estos conocimientos para mejorar

sus capacidades dinámicas, lo que a su vez puede aumentar su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado (Vargas y Rivera, 2019). En términos teóricos, este análisis contribuye al desarrollo de la teoría de las capacidades dinámicas, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones que exploren factores específicos que influyen en el desarrollo y la efectividad de estas capacidades (Teece et al., 1997).

A los resultados obtenidos, se sugiere realizar estudios de mayor profundidad que exploren los factores específicos que influyen en el desarrollo de las capacidades dinámicas. Esto incluye investigar cómo las diferentes prácticas de gestión del talento humano, la absorción de conocimiento externo y la adaptación a los cambios del entorno pueden potenciar las capacidades dinámicas de las organizaciones (Barrios et al., 2020; Esparza et al., 2022). Además, sería valioso examinar las diferencias regionales y sectoriales en el desarrollo de estas capacidades, así como su impacto en la competitividad y la innovación empresarial (Morales et al., 2019; Zea et al., 2020).

CONCLUSIONES

El análisis bibliométrico de la investigación científica sobre las capacidades dinámicas para la innovación en organizaciones durante el periodo 2009-2023 ha revelado varias tendencias y temas clave. El creciente número de publicaciones sobre capacidades dinámicas indica un interés progresivo en este campo. Las principales áreas de investigación incluyen la innovación y la competitividad, la gestión del conocimiento, la internacionalización, la tecnología y la sostenibilidad.

Los hallazgos subrayan la importancia de las capacidades dinámicas para la adaptación y la respuesta eficiente a los cambios en el entorno empresarial, lo que conduce a la innovación y a cambios estratégicos que impulsen el rendimiento. Los estudios analizados sugieren que capacidades como la absorción, la adaptación, el aprendizaje y el aprendizaje organizativo están positivamente relacionados con la capacidad de innovación.

La bibliometría proporciona un panorama de la investigación, identificando temas recurrentes, autores prominentes, revistas relevantes y tendencias en la producción científica.

La investigación sobre capacidades dinámicas continúa evolucionando, sugiriendo que seguirá siendo un área significativa de estudio para entender el éxito empresarial en un mundo dinámico y competitivo. Los hallazgos destacan la importancia de las capacidades dinámicas en varios aspectos de la gestión y el rendimiento organizacional, sugiriendo su papel crucial en la adaptación al cambio y la consecución de la competitividad en diversos sectores.

REFERENCIAS

Acevedo G., Liesel K. y Albornoz-Arias, Neida. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. Pensamiento & Gestión, (46), 262-283. https://doi.org/10.14482/pege.46.5402

Annía M. E., Villalobos A. J. V., R. M., & Ramos, Y. (2019). Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: una mirada desde la gestión universitaria. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88), 1357-1372. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051024

Barrios, K. Olivero, E. & Figueroa, B. (2020). Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. Información Tecnológica, 31(2), 55-62. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055

Beltrán, A., Álvarez, M., Rincón I. C., & Chaparro J. E. (2023). Capacidades dinámicas como determinantes de la capacidad de innovación en Colombia. Revista de Ciencias Sociales, 29(2), 255-276. https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39975

Bota, C. (2023). Análisis bibliométrico del desempeño empresarial sostenible: ¿hacia dónde vamos? Un mapa científico del campo. Investigación Económica-Ekonomska Istraživanja, 36(1), 2137–2176. https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2096094

Casa, M., Jilaja, D., Alanoca, R. & Cervantes Alagón, Sheyla Lenna. (2022). Análisis bibliométrico de producción científica en el Perú sobre Covid-19. Revista San Gregorio, 1(52), 144-160. https://doi.org/10.36097/rsan.v0i52.2224

de Lima, M. F., Borini, F. M. y Santos, L. L. (2020). La complementariedad entre adaptabilidad y capacidades dinámicas. International Journal of Professional Business Review, 5(1), 86–104. https://doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i1.191

Esparza García, I. G., Clark Mendivil, Y. y Sánchez Guerrero, M. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. Revista de Ciencias Sociales (Ve), Esp. 28(6), 395-411. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28073815028

Ferreira, L. S., & Nobre, F. S. (2022). Agile project management under the perspective of dynamic capabilities. Gestão & Produção, 29, e3122, http://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e3122

Garrrido, I., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. y Gonçalo, C. (2020). Capacidades dinámicas: Una propuesta de medición y su relación con el rendimiento. Brazilian Business Review, 17(1), 46–65. https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3

González Alvarado, T. E., & Córdova Estrada, K. (2020). Capacidad dinámica y recursos para la resiliencia en empresas artesanales de cerámica en Jalisco, México. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 16(30). https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2919

González, M. E. A., Antúnez, J. V. V., Molina, R. I. R., & Martínez, Y. R. (2019). Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: una mirada desde la gestión universitaria. Revista venezolana de gerencia, 24(88), 1357–1372. https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30186

Gorbea Portal, S. (2016). Una nueva perspectiva teórica de la bibliometría basada en su dimensión histórica y sus referentes temporales. Investigación Bibliotecológica Archivonomía Bibliotecología e Información, 30(70), 11–16. https://doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.10.001

Guerrero-Sánchez, Diana Leidy. (2021). El impacto de la capacidad de absorción potencial del conocimiento sobre la innovación en marketing. Contaduría y administración, 66(2), 00002. Epub 11 de octubre de 2021.https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2294

Ledesma-Chaves, P., & Arenas-Gaitán, J. (2022). Dynamic innovation capabilities and their impact on export performance in times of economic crisis. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 24(2), p.351-365. https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4172

Medeiros, S. A., Christino, J. M. M., Gonçalves, C. A., & Gonçalves, M. A. (2020). Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: a conceptual model. Gestão & Produção, 27(1), e3680. https://doi.org/10.1590/0104-530X3680-20

Mendoza, J. (2018). Capacidades Dinámicas: Un análisis empírico de su naturaleza. MLS Educational Research (MLSER), 2(2). https://doi.org/https://doi.org/10.29314/mlser.v2i2.80

Morales, M. E., Duque, Y. V., & Ortiz, C. (2019). Modelo metodológico para el fortalecimiento de capacidades dinámicas de innovación en mipymes. Revista Escuela de Administración de Negocios, (86), 13-33. https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2286

Mukherjee, D., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Guidelines for advancing theory and practice through bibliometric research. Journal of Business Research, 148, 101–115. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.042

Naveen, D., Satish, K, Debmalya, M., Nitesh, P., Weng, M. (2021) How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines, Journal of Business Research, Volume 133, Pages 285-296, ISSN 0148-2963, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Noronha, M. E. S. de., Martins, J. B. N., Iamamoto, A. T., Bidin da Silva, P., & Vieira Silva, R. de S. (2023). Las capacidades dinámicas de las tecnologías limpias y la ecoinnovación en el uso de políticas públicas fiscales verdes. Revista de Derecho y Desarrollo Sostenible, 11(1), e0248. https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i1.248

Olazabal, V. H. N., & Avila, N. M. G. (2022). Capacidades dinámicas en empresas unipersonales: modelo teórico a través de la teoría fundamentada. Revista de Emprendimiento Internacional, 20(4), 591–618. https://doi.org/10.1007/s10843-022-00321-2

Orduña, E. y Costas, R. (2021). Enfoque basado en enlaces para estudiar el uso científico del software: el caso de VOSviewer. Cienciometría, 126(9), 8153–8186. https://doi.org/10.1007/s11192-021-04082-y

Öztürk, O., Kocaman, R. y Kanbach, D.K. (2024). Cómo diseñar la investigación bibliométrica: una visión general y una propuesta de marco. Rev Manag Sci https://doi.org/10.1007/s11846-024-00738-0

Pin Solórzano, J. D., López Loor, M. J., Alcívar Martínez, B., & Zambrano Delgado, J. (2024). Capacidades dinámicas y la innovación en Mipymes del sector camaronero de Manabí. Uniandes Episteme, 11(1), 57–71. https://doi.org/10.61154/rue.v11i1.3376

Rueda, M., Sigala, L. E., & Zapata, G.J.(2022). Teoría de capacidades dinámicas: aportes y evolución a partir de los trabajos de David Teece. Revista Científica Compendium, 25(48). https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188

Shi, L., Mai, Y., & Wu, Y. J. (2022). Digital Transformation: A Bibliometric Analysis. Journal of organizational and end user computing: an official publication of the Information Resources Management Association, 34(7), 1–20. https://doi.org/10.4018/joeuc.302637

Spagnol Simi dos Santos, S., Begnini, S. y Carvalho, C. E. (2020). O efeito do uso das mídias sociais e das capacidades dinâmicas no desempenho mercadológico de micro, pequenas e médias empresas. Revista Brasileira de Marketing, 19(1), 174–196. https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17346

Teece, D. J. (2007). Explicación de las capacidades dinámicas: la naturaleza y los microfundamentos del rendimiento empresarial (sostenible). Revista de Gestión Estratégica, 28(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Capacidades dinámicas y gestión estratégica. Revista de Gestión Estratégica, 18(7), 509–533. http://www.jstor.org/stable/3088148

Valencia, M., (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. Ingeniería Industrial, XXXVI(3), 297-305. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360442335007

Valle, C. D., & Sarturi, G. (2022). Capacidades dinâmicas para gestão de stakeholders.. Cadernos EBAPE.BR, 20(4), 527-542. https://doi.org/10.1590/1679-395120210190

Vargas, S., & Rivera, H. A. (2019). Business resilience a dynamic capability to overcome extreme adversity. Revista ESPACIOS, 40(06). https://www.revistaespacios.com/a19v40n06/19400605.html

Vivas, S., (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. Cuadernos de Administración, 26(47), 119-139. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182006

Zapata, G. (2021). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. Compendium, 23(45), https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88066290003

Zea, R. D., Benjumea, M. L. y Valencia, A. (2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 28(1), 106–119. https://doi.org/10.4067/s0718-33052020000100106

ANALISIS DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL "SEGMENTO 1" DEL ECUADOR.

Analysis of the management efficiency of savings and credit cooperatives in "Segment 1" of Ecuador.

* Jenny Isabel Zambrano Delgado

https://orcid.org/0000-0002-6689-8971
DOI: 10.69633/xnrm8r20
Recibido: 30/01/24 Aceptado: 7/4/2024
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López-
Carrera de Administración de Empresas (Ecuador)

RESUMEN

Este estudio analiza la eficiencia y rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) del "Segmento 1" en el Ecuador durante el período 2010 a 2020. La metodología utilizada combinó enfoques cuantitativos y cualitativos. Se identificó un promedio de Retorno sobre Patrimonio (ROE) del 8.5%, lo que indica una rentabilidad razonable para las CAC, aunque el Retorno sobre Activos (ROA) promedio fue del 1.2%, sugiriendo una eficiencia relativamente baja en la utilización de activos para generar ganancias. Las CAC mostraron una base de activos sólida en relación con su capital y un nivel prudente de préstamos en comparación con los depósitos. A pesar de su moderado tamaño, estas cooperativas gestionaron una proporción adecuada de préstamos en relación con los depósitos. La diversificación y el riesgo de liquidez fueron bajos, lo que podría reflejar un enfoque conservador en la gestión de activos y liquidez. Además, se identificó un amplio margen de mejora en la eficiencia operativa, con un valor promedio de 0.001 que abarca una visión completa de las CAC en estudio, resaltando la importancia de equilibrar la solvencia y la rentabilidad. Las cooperativas tienen margen para mejorar la eficiencia y la gestión de costos sin comprometer su sólida base de capital, para lograr este equilibrio, es crucial considerar estrategias que maximicen el uso de activos y diversifiquen las fuentes de ingresos, manteniendo una gestión prudente de riesgos. Este análisis proporciona información relevante para

*Docente universitaria, con más de diez años de experiencia. Contribuye con varios proyectos de vinculación e investigación en calidad de directora y colaboradora en temas relacionados con la gestión económica, tributaria y financiera. Diversas publicaciones en revistas regionales y ponente en varios congresos nacionales e internacionales.

fortalecer la sostenibilidad y la eficiencia en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito, lo que en última instancia contribuye al bienestar financiero de sus miembros y al desarrollo económico de la región.

Descriptores: *Cooperativas de ahorro y crédito, segmento 1, rentabilidad, eficiencia operativa, análisis financiero, solvencia, riesgo crediticio, Ecuador*

ABSTRACT

This study analyzes the efficiency and profitability of "Segment 1" Savings and Credit Cooperatives (CACs) in Ecuador during the period 2010 to 2020. The methodology used combined quantitative and qualitative approaches. An average Return on Equity (ROE) of 8.5% was identified, indicating a reasonable return for CACs, although the average Return on Assets (ROA) was 1.2%, suggesting a relatively low efficiency in utilizing assets to generate profits. CACs showed a strong asset base relative to their capital and a prudent level of lending compared to deposits. Despite their moderate size, these cooperatives managed an adequate ratio of loans to deposits. Despite their moderate size, these cooperatives managed an adequate ratio of loans to deposits. Diversification and liquidity risk were low, which could reflect a conservative approach to asset and liquidity management. In addition, a wide margin for improvement in operational efficiency was identified, with an average value of 0.001 that covers a complete view of the CACs under study, highlighting the importance of balancing solvency and profitability. Cooperatives have room to improve efficiency and cost management without compromising their strong capital base, to achieve this balance, it is crucial to consider strategies that maximize asset use and diversify revenue streams, while maintaining prudent risk management. This analysis provides relevant information to strengthen the sustainability and efficiency in the management of credit unions, which ultimately contributes to the financial well-being of their members and the economic development of the region.

Keywords*:* Savings and credit cooperatives, cegment 1, profitability, operational efficiency, financial analysis, solvency, credit risk, Ecuador

INTRODUCCIÓN

La eficiencia en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito es un componente esencial en el actual panorama financiero. Su importancia es especialmente relevante en el contexto del "Segmento 1" en el Ecuador. Estas instituciones financieras desempeñan un papel fundamental al facilitar el acceso a servicios financieros, fomentar el ahorro y proporcionar crédito a sectores de la población que a menudo enfrentan barreras para acceder a servicios bancarios convencionales. La eficiencia en su operación es esencial para cumplir con su misión de promover el bienestar financiero de la población en un entorno económico y social diverso y desafiante (Cruz & Vargas, 2019).

Numerosos estudios han resaltado la necesidad de evaluar la eficiencia de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. Entre estos estudios, se destaca el trabajo de Cruz y Vargas (2019), que empleó el enfoque Data Envelopment Analysis (DEA) para analizar la eficiencia de estas cooperativas en el país. Esta metodología permitió conocer la eficiencia relativa de las instituciones financieras en función de múltiples *inputs* y *outputs*, proporcionando información valiosa para comprender su desempeño.

Además, investigaciones como la realizada por Cajas y Navarrete (2018), han empleado modelos de Stochastic Frontier Analysis (SFA) para abordar la eficiencia en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. Este enfoque destaca la importancia de evaluar de manera precisa y detallada la eficiencia de estas instituciones, lo que permite identificar áreas de mejora en su funcionamiento (Cajas & Navarrete, 2018).

El Banco Central del Ecuador, a través de su informe anual, proporciona una valiosa fuente de datos e información sobre el entorno en el que operan las cooperativas de ahorro y crédito en el país. Estos informes ofrecen una visión panorámica de los factores macroeconómicos y regulatorios que impactan

en las instituciones financieras, lo que es fundamental para comprender el contexto en el que se desarrolla su gestión.

La eficiencia de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador ha sido objeto de un interés continuo en la comunidad académica y financiera. Estudios como el de Fernández y Gómez (2020) han utilizado el enfoque DEA para evaluar su eficiencia y proporcionar perspectivas valiosas para comprender su rendimiento. La calidad de los activos, la rentabilidad, la gestión de riesgos y la gobernanza son factores clave que influyen en la eficiencia de estas instituciones y su análisis brinda indicadores sobre las áreas que requieren mejoras (Fernández & Gómez, 2020).

La sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito también es un aspecto crucial que merece atención. González y Romero (2017) han enfatizado este punto en su estudio sobre "Eficiencia y sostenibilidad en cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador". Dicha sostenibilidad permite garantizar que estas instituciones continúen brindando servicios financieros a la población y contribuyendo al desarrollo económico a largo plazo (González & Romero, 2017).

El objetivo central es proporcionar una comprensión integral de la eficiencia en estas instituciones y ofrecer recomendaciones específicas para mejorar su desempeño. Estas mejoras no solo contribuirán al fortalecimiento del sistema financiero cooperativo, sino que también jugarán un papel fundamental en la promoción del acceso equitativo a servicios financieros para la población de bajos ingresos en Ecuador.

Es importante destacar que el sistema financiero global ha experimentado una serie de reestructuraciones que han impulsado mejoras significativas en términos de inclusión financiera. En este contexto, ha surgido el modelo de Economía Social o Economía Popular y Solidaria, que ha ganado aceptación en varios países en los últimos años. A través de este modelo, se han creado diversas instituciones financieras cuya misión es atender a los sectores más vulnerables,

proporcionando una amplia gama de servicios y productos financieros que fomentan el desarrollo y crecimiento de la población y de las naciones. En este sentido, la participación de las cooperativas de ahorro y crédito en los mercados financieros a nivel mundial ha crecido significativamente, lo que subraya su relevancia en la promoción de la inclusión financiera y el acceso a servicios bancarios (COSEDE, 2021).

En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero de Ecuador, Segmento 1, la eficiencia en la gestión empresarial se convierte en un tema crucial. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y social del país, ya que brindan servicios financieros a una amplia gama de clientes. En un entorno económico altamente competitivo y sujeto a una regulación en constante evolución, la eficiencia se convierte en un factor crítico para la supervivencia y el éxito de estas instituciones financieras (Smith, 2018).

La eficiencia no se limita a la minimización de costos operativos, sino que también se relaciona con la capacidad de mantener altos estándares de calidad en la prestación de servicios financieros. Esto es especialmente relevante en el sector financiero, donde la confianza del cliente y la seguridad de los activos son imperativos (Gómez, 2020). Por tanto, la gestión eficiente de los recursos se convierte en un factor clave para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las cooperativas financieras en el Ecuador (Martínez, 2019).

A pesar de la complejidad inherente al estudio y análisis del comportamiento económico de las cooperativas de ahorro y crédito, estas instituciones no pueden permitirse el lujo de no medir y mejorar su eficiencia de manera continua. La ineficiencia financiera en estas cooperativas, como señala Campoverde et al. (2019), a menudo se relaciona con altos gastos operativos y pérdidas en fondos irrecuperables. Estos desafíos pueden superarse con una adecuada administración y gestión de los recursos.

La difícil situación económica y social que ha enfrentado la población, especialmente durante y después de la pandemia Covid-19, ha obligado a las cooperativas del sector financiero del Ecuador a tomar decisiones críticas para evitar el retroceso en tiempos de crisis. Entre las medidas adoptadas, se incluye la flexibilización de las condiciones de pago de créditos para acomodarse a la disminución de la productividad laboral de sus clientes (Bautista, 2021). Esta situación subraya la necesidad de evaluar los determinantes de la eficiencia en este sector económico, a fin de medir el impacto de los resultados obtenidos en la gestión empresarial de estas instituciones y contribuir a su crecimiento y desarrollo.

La eficiencia en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador es un tema de gran importancia en el panorama financiero actual, tanto en el "Segmento 1" como los otros segmentos. Este estudio se centra en analizar la eficiencia en estas instituciones, considerando múltiples factores críticos que influyen en su desempeño. Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan significativamente al fortalecimiento del sistema financiero cooperativo en el país y a la mejora del acceso a servicios financieros para la población de bajos ingresos, promoviendo así el desarrollo económico y social en el Ecuador.

METERIALES Y MÉTODOS

El tipo de investigación utilizado en este estudio fue de naturaleza no experimental, que se caracteriza por el análisis y observación de fenómenos en su ambiente natural sin que se realice una manipulación deliberada de las variables, como la realización de experimentos. Por lo que no se modificaron variables en un entorno controlado; en su lugar, se analizaron los datos financieros tal como se presentan en la realidad.

La metodología empleada recurrrió a un enfoque mixto que combina elementos cualitativos y cuantitativos para brindar una comprensión completa de la eficiencia y su impacto en la gestión de estas instituciones financieras.

El análisis comienzó con un enfoque descriptivo de los datos, que implica la descripción de las características generales de los mismos. Esto es fundamental para comprender la naturaleza de los datos y proporcionó un punto de partida sólido para el análisis posterior.

Para llevar a cabo el análisis de la eficiencia y su incidencia en la gestión empresarial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) en Ecuador, se emplearon diversos métodos y técnicas, que se detallan a continuación.

Análisis Descriptivo

Esta técnica implicó la descripción de las características generales de los datos, se utilizaron medidas estadísticas como la media, la mediana, la moda y la desviación estándar. Estas medidas proporcionaron una visión inicial de la distribución y las tendencias de los datos, que como señala Hernández et al. (2014), "el análisis descriptivo se utiliza para describir las características generales de los datos" (p. 534).

Análisis Comparativo

En este enfoque, se compararon los datos entre las diferentes COAC. Esto se logró mediante técnicas de comparación, como la comparación de medias, medianas, modas y desviaciones estándar. Estas comparaciones resultaron fundamentales para identificar diferencias significativas entre las cooperativas y su desempeño relativo.

Para evaluar la eficiencia y la gestión empresarial de las COAC, se utilizaron indicadores financieros clave. Dos de los indicadores más utilizados fueron el Retorno sobre Activos (ROA) y el Retorno sobre Patrimonio (ROE). El ROA mide cómo eficazmente las cooperativas utilizan sus activos para generar ganancias, mientras que el ROE se centra en la eficiencia de la utilización del capital propio para generar utilidades. Estos indicadores brindan información crítica sobre la eficiencia y la rentabilidad de las cooperativas, como menciona Hernández et al. (2014), "los indicadores son

fundamentales para comprender la eficiencia de gestión de las COAC y su capacidad para generar ganancias" (p. 534).

Se compararon los datos de diferentes COAC. Esto implicó la comparación de medias, medianas, modas y desviaciones estándar. Estas comparaciones ayudaron a identificar diferencias significativas entre las cooperativas y brindaron información importante sobre el desempeño relativo de cada una en términos de eficiencia y gestión empresarial.

Este enfoque metodológico se basó en la recopilación y análisis de datos disponibles públicamente, proporcionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en el Ecuador. Estos datos se obtuvieron de los boletines financieros publicados en el portal web de la SEPS y tienen por base los estados financieros proporcionados por las propias cooperativas. Esto garantiza que los datos sean representativos de la situación financiera real de las COAC.

Se adoptó un enfoque integral que combina elementos cuantitativos y cualitativos para analizar la eficiencia y su impacto en la gestión empresarial de las COAC en Ecuador, con un enfoque en el Segmento 1. La combinación de análisis descriptivos y comparativos, junto con el uso de indicadores financieros clave, proporcionó una evaluación detallada de la eficiencia de gestión de estas instituciones financieras en el contexto del sistema financiero cooperativo ecuatoriano. El análisis se basó en datos confiables de la SEPS y se llevó a cabo de manera no experimental, lo que garantiza la objetividad y validez de los resultados.

Procedimiento

A continuación, describe el procedimiento aplicado al estudio sobre la eficiencia y gestión empresarial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) en el Ecuador.

Planteamiento del Problema

En esta etapa inicial, se identificó y se formuló el problema de investigación, que refiere a la eficiencia y su impacto en la gestión de las COAC en Ecuador, especialmente en el "Segmento 1".

Revisión de la Literatura

Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el tema. Esto incluyó estudios previos sobre la eficiencia de las COAC en Ecuador y otras investigaciones relevantes sobre el Segmento 1.

Diseño de la Investigación

En esta etapa, se definió la metodología de la investigación, optando por un estudio no experimental, recurriendo al uso de indicadores financieros clave

Recolección de Datos

En esta etapa, se obtuvieron los datos necesarios para la investigación, los mismos que fueron recolectados de los boletines financieros publicados por la SEPS en su portal web para el período 2022-2023.

Análisis de Datos

En esta etapa se aplicó un análisis descriptivo, comparativo y de tendencias, recuerriendo a técnicas especializadas, acordes con este tipo el análisis y enfoque.

Interpretación de Resultados

Esta etapa implicó extraer conclusiones sobre la eficiencia y e impacto en la gestión empresarial de las COAC. Aquí, se analizaron las tendencias, comparaciones y hallazgos clave a la luz de la literatura más actualizada.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los datos utilizados se obtuvieron del portal web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y abarcan el periodo 2022-2023 y se presentan en las siguientes tabalas:

Tabla 1

Descripción de las variables

Variable	Descripción
RUC	Registro Único de Contribuyentes
Raíz Social	Nombre de la cooperativa
Patrimonio Técnico Primario (PTP)	Patrimonio técnico constituido por cuentas patrimoniales liquidas, permanentes y de mejor calidad
Patrimonio Técnico Secundario (PTS)	Patrimonio técnico constituido por las cuentas patrimoniales que no forman parte del patrimonio técnico primario
Patrimonio Técnico Constituido (PTC)	Valor patrimonial que dispone la entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras y cubrir pérdidas inesperadas
Activos Ponderados por Riesgo (APPR)	Resultado que se obtiene de multiplicar las ponderaciones de acuerdo al nivel de riesgo por el saldo de cada uno de los activos y operaciones contingentes
Solvencia	Suficiencia patrimonial que deben mantener en todo tiempo las entidades para respaldar las operaciones actuales y futuras

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2
Análisis descriptivo de los datos

Variable	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
PTP	135.351.200	121.251.016	104.081.818	20.438.350
PTS	40.438.350	32.951.418	22.167.100	11.67%
PTC	175.787.450	154.202.434	126.218.938	30.753.793
APPR	449.315.108	405.498.144	362.116.106	24.963.414
Solvencia	11,56%	11,22%	10,07%	1,616.202

Nota. Elaboración propia.

El análisis descriptivo de los datos revela información importante sobre las variables clave relacionadas con las cooperativas de ahorro y crédito del "Segmento 1" en el Ecuador. A continuación, se presenta un análisis detallado de estos resultados:

Préstamos Totales a la Producción (PTP)

Los datos muestran que la media de los préstamos totales a la producción es de aproximadamente 135.35 millones de dólares, con una mediana de 121.25 millones de dólares y una moda de 104.08 millones de dólares. Esto sugiere que la mayoría de las cooperativas manejan un nivel significativo de préstamos destinados a la producción. Sin embargo, la desviación estándar es relativamente baja, de aproximadamente 20.44 millones de dólares, lo que indica que los valores tienden a agruparse alrededor de la media.

Préstamos Totales a la Sociedad (PTS)

En cuanto a los préstamos totales a la sociedad, la media se encuentra alrededor de 40.44 millones de dólares, con una mediana de 32.95 millones de dólares y una moda de

22.17 millones de dólares. La desviación estándar es de aproximadamente 11.67 millones de dólares, lo que señala que existe una variabilidad considerable en los datos y sugiere que algunas cooperativas pueden otorgar préstamos a la sociedad en mayor medida que otras.

Préstamos Totales a la Comunidad (PTC)

Los préstamos totales a la comunidad tienen una media de 175.79 millones de dólares, una mediana de 154.20 millones de dólares y una moda de 126.22 millones de dólares. La desviación estándar es notablemente alta, alrededor de 30.75 millones de dólares, lo que indica una variabilidad significativade este tipo de préstamos entre las cooperativas. Esto puede reflejar diferencias en el alcance de sus actividades en la *comunidad.*

Activos y Pasivos por Riesgo (APPR)

La media de los activos y pasivos por riesgo es de aproximadamente 449.32 millones de dólares, con una mediana de 405.50 millones de dólares y una moda de 362.12 millones de dólares. La desviación estándar es de aproximadamente 24.96 millones de dólares, lo que sugiere que los valores pueden variar considerablemente en esta categoría e indica la necesidad de una gestión eficaz de activos y pasivos para garantizar la estabilidad financiera.

Solvencia

La solvencia promedio se sitúa en el 11.56%, con una mediana del 11.22% y una moda del 10.07%. La desviación estándar es de aproximadamente 1.62 puntos porcentuales, lo que indica cierta variabilidad en los niveles de solvencia entre las cooperativas. Cabe mencionar que mantener una solvencia adecuada es esencial para garantizar la capacidad de cumplir con las obligaciones financieras y mantener la estabilidad financiera.

Tabla 3
Análisis comparativo de los datos.

Variable	CAC con mayor valor	CAC con menor valor	Diferencia
PTP	Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa	14.087.439 $us.
PTS	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa	Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada	11.67%
PTC	Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada	Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada	28.58%
APPR	Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada	Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada	28.58%
Solvencia	Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada	Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada	1,616.202

Nota. Elaboración propia.

Préstamos Totales a la Producción (PTP)

La CAC con el mayor valor en esta variable es la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada” y la CAC con el menor valor en PTP es la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa”, lo que representa una diferencia de 14.087 millones de dólares. Esta diferencia sugiere que “Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada” tiene una mayor exposición a préstamos destinados a la producción en comparación con «Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa”.

Préstamos Totales a la Sociedad (PTS)

La CAC con el mayor valor en PTS es “Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa” y la CAC con el menor valor en PTS es “Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada”, lo que indica una diferencia de 11.67 puntos porcentuales en términos de préstamos a la sociedad. Esta diferencia refleja que “Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa” tiene una mayor proporción de sus activos destinados a préstamos a la

sociedad en comparación con "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada".

Préstamos Totales a la Comunidad (PTC)

La CAC con el mayor valor en PTC es "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada", la CAC con el menor valor en PTC es "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada", lo que implica una diferencia de 28.58 puntos porcentuales en términos de préstamos a la comunidad. Esta diferencia indica que "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada" tiene una mayor proporción de sus activos destinados a préstamos a la comunidad en comparación con "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada".

Activos y Pasivos por Riesgo (APPR)

La CAC con el mayor valor en APPR es "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada", la CAC con el menor valor en APPR es "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada", lo que implica una diferencia de 28.58 puntos porcentuales en términos de activos y pasivos por riesgo. Esto indica que "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada" tiene una mayor exposición a activos y pasivos relacionados con riesgos en comparación con "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada".

Solvencia

La CAC con el mayor valor en solvencia es "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada", la CAC con el menor valor en solvencia es "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada", con una diferencia de 1,616.202 en términos de solvencia. Lo que implica que "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada" tiene una mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras en comparación con "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada".

Este análisis resalta las disparidades significativas entre las cooperativas de ahorro y crédito con mayor y menor valor en cada

una de las variables. Estas diferencias pueden estar relacionadas con las estrategias financieras y de gestión específicas de cada institución y pueden ser indicativas de áreas en las que las cooperativas pueden buscar mejorar su desempeño o su perfil de riesgo.

Los resultados obtenidos de la comparación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) en el "Segmento 1" de Ecuador revela información valiosa sobre la diversidad y disparidades en las prácticas financieras y de gestión de estas instituciones. Los datos presentados se centran en variables clave, como el Patrimonio Técnico Primario (PTP), el Patrimonio Técnico Secundario (PTS), el Patrimonio Técnico Constituido (PTC), los Activos Ponderados por Riesgo (APPR) y la Solvencia. A través de esta comparación, es posible contar con una visión más profunda de cómo las CAC operan en términos de eficiencia y riesgo, lo que puede ser esencial para tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias para el futuro.

En primer lugar, el análisis destaca la variable de los "Préstamos Totales a la Producción (PTP)". Se observa que la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada" es la CAC con el mayor valor en esta categoría, superando a las demás en aproximadamente 14.08 millones de dólares. Esto sugiere que esta cooperativa está particularmente enfocada en otorgar préstamos destinados a actividades productivas. Por otro lado, la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa" se ubica en el otro extremo, con el menor valor en PTP. Esta disparidad puede ser resultado de diferencias en la estrategia de préstamos y el enfoque de mercado de estas CAC. Las cooperativas con un enfoque más orientado a la producción pueden estar respaldando actividades económicas con un mayor potencial de crecimiento, lo que podría influir en su eficiencia y rentabilidad.

En relación a los "Préstamos Totales a la Sociedad (PTS)", la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa" lidera en esta variable, indicando que una parte significativa de sus activos se destina a préstamos para la sociedad. Esto sugiere un fuerte compromiso con el financiamiento de actividades de

la sociedad, lo que podría estar relacionado con sus objetivos institucionales y su misión de impacto social. Por otro lado, la "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada" tiene el menor valor en PTS. La diferencia de 11.67 puntos porcentuales entre estas dos cooperativas resalta la variabilidad en la proporción de activos asignados a préstamos a la sociedad. Esto podría indicar diferentes niveles de involucramiento en proyectos sociales o comunitarios, lo que puede influir en la imagen pública y el impacto de estas CAC en sus respectivas comunidades.

La categoría de "Préstamos Totales a la Comunidad (PTC)" también muestra una brecha significativa entre las cooperativas. La "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada" encabeza la lista con un valor sustancial, mientras que la "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada" presenta el menor valor en PTC. La diferencia de 28.58 puntos porcentuales entre estas dos CAC indica un enfoque diferenciado en términos de préstamos a la comunidad. Las cooperativas que asignan una parte significativa de sus activos a la comunidad pueden estar buscando un mayor impacto social y un compromiso más profundo con sus áreas de influencia. Esto tiene implicaciones importantes para la gestión y la sostenibilidad de estas cooperativas, ya que el financiamiento de la comunidad es esencial para su compromiso social y la creación de valor en sus respectivas regiones.

La variable de "Activos y Pasivos por Riesgo (APPR)" refleja la exposición de las CAC a riesgos financieros. La "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada" encabeza la lista con el mayor valor en esta categoría, mientras que la "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada" tiene el menor valor en APPR. La diferencia de 28.58 puntos porcentuales señala que algunas cooperativas enfrentan un nivel más alto de riesgo en comparación con otras. En tal sentido, la gestión efectiva de activos y pasivos es crucial para garantizar la estabilidad financiera y la capacidad de enfrentar desafíos económicos imprevistos. La variabilidad en esta categoría podría ser

resultado de estrategias de inversión y gestión de riesgos diversas, lo que destaca la importancia de una supervisión adecuada y la implementación de políticas financieras sólidas en el sector.

Por último, la "Solvencia" es una medida crítica para evaluar la capacidad de las CAC para cumplir con sus obligaciones financieras. La diferencia de 1,616.202 en solvencia entre "Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Limitada" y "Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Limitada" indica variabilidad en estos niveles. Se debe tener en cuenta que mantener una solvencia adecuada es esencial para la estabilidad financiera y la confianza del público. Esta disparidad podría estar relacionada con la gestión de activos y pasivos, así como con la calidad de la cartera de préstamos de las CAC.

El análisis comparativo de las CAC en el "Segmento 1" del Ecuador revela que existen diferencias sustanciales, estas disparidades reflejan las estrategias y prioridades individuales de cada cooperativa y pueden influir en su eficiencia y gestión empresarial. Comprender estas diferencias es esencial para las CAC, los reguladores y las partes interesadas, ya que les permite tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias específicas para mejorar su desempeño y lograr un impacto positivo en la sociedad y la economía. Además, es fundamental para la supervisión y regulación del sector financiero cooperativo en Ecuador, garantizando la estabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de estas instituciones.

Una vez realizado el análisis de esta primera parte de los datos, se presentan a continuación otras tablas que contienen indicadores en conjunto, que corresponden a otro periodo, a fin de establecer el desempeño de las instituciones financieras de este importante segmento, donde se identifica una serie de elementos que pueden influir en los niveles de ganancias y otros aspectos referidos a la situación de las cooperativas de ahorro y crédito en el "Segmento 1".

Tabla 4

Descripción de variables

Variable	Abreviatura	Definición	Efecto esperado
Dependiente			
Desempeño Financiero	ROA	Retorno sobre activos promedio	
	ROE	Retorno sobre patrimonio promedio	
Independiente			
Ratio de capital	RA	Patrimonio toal sobre activos totales	+/-
Tamaño	Tam	Logaritmo natural de los activos totales	+/-
Riesgo de Crédito	RCr	Cartera improductiva sobre cartera bruta	-
Diversifación	Div	Ingresos no financieros sobre total de activos	+/-
Riesgo de liquidez	RL	Total cartera bruta sobre activos totales	+/-
Eficiencia	Ef	Gastos no financieros sobre total activos	-

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5

Resultados de indicadores.

Segmento 1	
Variable	**Media**
Variable dependiente	
ROE	0,085
ROA	0,012
Variables institucional	
RA	0,150
Tam	1,914
RCr	0,058
Div	0,006
RL	0,744
Ef	0,001

Nota. Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el Retorno sobre Patrimonio (ROE) tiene un valor promedio de 0.085, lo que indica que, en promedio, las cooperativas del Segmento 1 generaron ganancias que representan el 8.5% del capital de los accionistas. Esto sugiere una rentabilidad razonable.

El Retorno promedio sobre Activos (ROA) es de 0.012, lo que significa que estas cooperativas obtuvieron ganancias equivalentes al 1.2% de sus activos totales. Este valor podría interpretarse como una eficiencia relativamente baja en la utilización de los activos para generar ganancias.

Variables Institucionales

El Ratio de Activos (RA) promedio es del 15%, lo que indica que las cooperativas del Segmento 1 tienen una base de activos sólida en comparación con su capital.

El Tamaño Promedio (Tam) es de aproximadamente 1.914, lo que sugiere que estas cooperativas tienen un tamaño moderado en promedio.

El Ratio de Cartera a Depósitos (RCr) es del 5.8%, lo que puede indicar un nivel prudente de préstamos en relación con los depósitos.

La Diversificación (Div) y el Ratio de Liquidez (RL) son relativamente bajos, lo que puede reflejar un enfoque más conservador en la gestión de activos y liquidez.

La Eficiencia (Ef) es muy baja, con un valor promedio de 0.001, lo que sugiere que hay margen para mejorar la eficiencia en la gestión de costos.

El análisis general de los resultados presentados revela una imagen completa de las variables que pueden influir en los niveles de ganancias de las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) en el Segmento 1 del Ecuador.

Estos resultados son fundamentales para comprender la eficiencia y la rentabilidad de estas instituciones financieras y,

al mismo tiempo, para identificar áreas donde pueden mejorar su desempeño y abordar riesgos potenciales. En primer lugar, se examinaron las variables dependientes que representan el desempeño financiero de las CAC en el Segmento 1.

El Retorno sobre Patrimonio (ROE) promedio es del 8.5%, lo que indica que, en promedio, estas cooperativas generan ganancias que representan el 8.5% del capital de los accionistas. Esto sugiere una rentabilidad razonable, lo que es esencial para atraer inversiones y mantener a los accionistas satisfechos.

Por otro lado, el Retorno sobre Activos (ROA) promedio es del 1.2%, lo que significa que, en promedio, estas CAC obtienen ganancias equivalentes al 1.2% de sus activos totales. Este valor puede interpretarse como una eficiencia relativamente baja en la utilización de los activos para generar ganancias, lo que destaca la necesidad de mejorar la gestión de activos y la generación de ingresos.

Las variables institucionales proporcionan información importante sobre la estructura y la gestión de las CAC en este segmento. El Ratio de Capital (RA) promedio es del 15%, lo que indica que estas cooperativas tienen una sólida base de activos en relación con su capital. Esto es esencial para garantizar la solvencia y la capacidad de enfrentar situaciones financieras adversas.

El Tamaño Promedio (Tam) de alrededor de 1.914 sugiere que estas cooperativas son de tamaño moderado en promedio, lo que puede ser una ventaja en términos de flexibilidad y gestión. El Ratio de Cartera a Depósitos (RCr) es del 5.8%, lo que puede interpretarse como un nivel prudente de préstamos en relación con los depósitos.

Esto es fundamental para la gestión de riesgos crediticios y la capacidad de mantener una cartera de préstamos saludable.

En cuanto a la Diversificación (Div) y el Ratio de Liquidez (RL), ambos son relativamente bajos, lo que puede reflejar un enfoque más conservador en la gestión de activos y liquidez.

Sin embargo, esta precaución debe equilibrarse con la necesidad de generar ingresos y satisfacer la demanda de servicios financieros. Finalmente, la Eficiencia (Ef) es muy baja, con un valor promedio de 0.001. Esto indica que hay margen para mejorar la eficiencia en la gestión de costos, lo que es esencial para garantizar la rentabilidad y la competitividad.

En resumen, el análisis este segundo grupo de datos, sugieren que las CAC del "Segmento 1" en Ecuador enfrentan un equilibrio constante entre la necesidad de mantener un capital adecuado para la solvencia y la generación de ganancias para atraer inversiones y accionistas satisfechos.

La rentabilidad promedio, medida a través del ROE, es razonable, pero la eficiencia en la utilización de los activos para generar ganancias, medida mediante el ROA, puede mejorarse.

La gestión del capital es sólida, y las cooperativas tienden a mantener un nivel prudente de préstamos en relación con los depósitos. Sin embargo, la eficiencia operativa es baja, lo que indica un margen de mejora en la gestión de costos.

Además, la gestión de activos y liquidez refleja un enfoque más conservador, lo que podría influir en la generación de ingresos. Para lograr un equilibrio óptimo entre la solvencia y la rentabilidad, las CAC en este segmento deben considerar estrategias para mejorar la eficiencia operativa, aprovechar al máximo sus activos y diversificar sus fuentes de ingresos, todo ello sin sacrificar la gestión prudente de riesgos.

Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias a largo plazo en el sector de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.

DISCUSIÓN

Las diferencias notables en las variables financieras entre diferentes cooperativas de ahorro y crédito (CAC) plantean cuestiones importantes sobre su gestión y eficiencia operativa.

Una razón clave detrás de las diferencias en la eficiencia y gestión de las CAC puede estar relacionada con su tamaño y escala. Las cooperativas más grandes pueden tener ventajas en términos de diversificación de riesgos y acceso a una base de clientes más amplia, lo que podría reflejarse en una mayor exposición a préstamos y activos. Como señala el estudio de Cull y Demirgüç-Kunt (2009), el tamaño de las instituciones financieras puede influir en su eficiencia, con instituciones más grandes que pueden aprovechar economías de escala y tener una ventaja competitiva.

Además del tamaño, la gestión de riesgos también es un factor crucial en la eficiencia de las CAC. Las cooperativas que gestionan eficazmente sus riesgos, como el riesgo crediticio y el riesgo de liquidez, pueden mantener una mayor solvencia y estabilidad financiera. Otros estudios han explorado la relación entre la gestión de riesgos y el desempeño de las CAC, destacando la importancia de un enfoque sólido en la gestión de riesgos (Mersland & Strøm, 2010).

Según Berger y DeYoung (1997), el ROA y el ROE son indicadores cruciales de la rentabilidad de las instituciones financieras. Un ROA más bajo puede sugerir una utilización menos eficiente de los activos, lo que puede estar relacionado con problemas de gestión de riesgos o ineficiencias operativas.

A la luz de estas citas, observamos que las cooperativas del "Segmento 1" en el Ecuador muestran un ROA promedio de 0.012, lo que puede considerarse relativamente bajo. Esto podría indicar posibles desafíos en la eficiencia de la gestión de activos. Dado que el ROA refleja la capacidad de generar ganancias a partir de los activos, siendo esencial que las cooperativas evalúen sus operaciones y estrategias de inversión para mejorar la utilización de sus activos y, en última instancia, aumenten su rentabilidad.

Siguiendo a Altunbas, Molyneux y Thornton (1997), "las variables institucionales, como el tamaño de la cooperativa y la calidad de la cartera de préstamos, pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad y la eficiencia de las instituciones financieras (p.317)

En este contexto, los datos muestran que las cooperativas del "Segmento 1" tienen un tamaño promedio de aproximadamente 1.914 y un ratio de cartera a depósitos del 5.8%. Estos valores sugieren que estas cooperativas pueden estar operando con un tamaño moderado y manteniendo un equilibrio prudente entre sus préstamos y depósitos. Sin embargo, la baja diversificación y la eficiencia deficiente también merecen atención. Para mejorar la eficiencia y la rentabilidad, podrían considerarse estrategias para diversificar sus operaciones y reducir los costos operativos.

En resumen, las cooperativas del Segmento 1 en el Ecuador tienen desafíos y oportunidades en términos de eficiencia y rentabilidad. Un análisis más profundo y detallado, que incluya modelos estadísticos, permitiría identificar las causas subyacentes de estas tendencias y proporcionará orientación precisa para mejorar la gestión empresarial y la eficiencia financiera deestas instituciones.

En tal sentido, es posible proporcionar una serie de recomendaciones para mejorar la eficiencia y la gestión empresarial de estas instituciones financieras. Dichas recomendaciones se basan en los hallazgos de la investigación y buscan fortalecer la estabilidad financiera, la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de las CAC.

Mejorar la eficiencia operativa. Dado que el análisis mostró que la eficiencia en el uso de los activos (ROA) es relativamente baja en promedio, las CAC deben centrarse en la mejora de la eficiencia operativa. Esto incluye la optimización de costos y la gestión efectiva de activos para aumentar los ingresos sin aumentar sustancialmente los costos.

Diversificar los iingresos. El análisis reveló que la diversificación de ingresos es baja en promedio. Para mejorar la rentabilidad, las CAC pueden explorar oportunidades para ampliar sus servicios y productos financieros, como seguros, servicios de inversión o servicios bancarios en línea. Esto puede reducir la dependencia de los intereses netos como principal fuente de ingresos.

Gestionar el riesgo de crédito. La relación de la cartera improductiva sobre la cartera bruta (RCr) en algunas CAC es preocupante. Para mitigar este riesgo, es fundamental mejorar las prácticas de otorgamiento de préstamos, evaluar la calidad crediticia de los prestatarios y establecer reservas para pérdidas crediticias.

Fortalecer la solvencia. Aunque la solvencia promedio es razonable, las CAC deben mantener un enfoque en mantener una suficiencia patrimonial adecuada para respaldar sus operaciones. Esto implica una gestión efectiva del capital y la planificación de contingencias.

Poner mayor énfasis en la Eficiencia de Costos. Dado que el análisis de la eficiencia (Ef) muestra un bajo nivel promedio, es crucial que las CAC busquen estrategias para reducir los gastos no financieros sin comprometer la calidad de los servicios. Esto puede incluir la automatización de procesos, la revisión de estructuras de costos y la eficiencia en la gestión del personal.

Fomentar la transparencia y gobernanza. Una gobernanza sólida es esencial para el éxito a largo plazo. Las CAC deben fortalecer sus estructuras de gobernanza, asegurando una mayor transparencia en la toma de decisiones y una supervisión adecuada por parte de los órganos directivos.

Monitorear y evaluar los riesgos continuamente. Es crucial que las CAC establezcan procesos de seguimiento y evaluación de riesgos que se adapten a un entorno financiero en constante

cambio. Esto implica la revisión constante de políticas y la identificación temprana de riesgos emergentes.

Fomentar la capacitación y el desarrollo del personal. El personal es un activo valioso en las CAC. Invertir en capacitación y desarrollo del personal puede aumentar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados. Además, el personal capacitado puede contribuir a una gestión de riesgos más efectiva.

Fomentar la colaboración en redes. Las CAC pueden explorar oportunidades para colaborar con otras instituciones financieras y organizaciones en el sector. La colaboración puede proporcionar economías de escala y acceso a nuevos mercados.

Promover la educación financiera. Promover la educación financiera entre los socios y la comunidad en general es esencial. Las CAC pueden desempeñar un papel importante en la mejora de la educación financiera de sus miembros, lo que puede llevar a una mejor gestión financiera y al uso adecuado de los servicios financieros.

CONCLUSIONES

Los resultados sugieren la importancia de una revisión a fondo de las operaciones internas, identificando áreas donde se pueden reducir costos y mejorar la gestión de activos. La eficiencia es fundamental para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y la competitividad en el sector financiero.

A pesar de los desafíos en eficiencia, las cooperativas del Segmento 1 mantienen un equilibrio saludable en términos de tamaño y relación préstamos-depósitos. Esto sugiere que tienen una base financiera sólida. Para aumentar la rentabilidad y la eficiencia, podrían considerar estrategias de diversificación de servicios financieros y una mayor captación de clientes. La baja diversificación actual y la eficiencia deficiente representan

oportunidades claras para explorar nuevos mercados y expandir sus operaciones de manera rentable.

El análisis de los datos financieros revela diferencias significativas en aspectos clave, como tamaño, gestión de riesgos y orientación de mercado. Estas disparidades resaltan la diversidad de estrategias y enfoques dentro del sector.

Las cooperativas más grandes pueden aprovechar economías de escala, mientras que la gestión efectiva de riesgos y la solvencia son fundamentales para garantizar la estabilidad financiera. Este análisis proporciona información esencial para las CAC y las autoridades regulatorias, permitiendo identificar áreas de mejora y fortalecimiento en beneficio de sus miembros y comunidades locales.Esto indica la importancia de la supervisión y la gestión estratégica en el sector de las cooperativas de ahorro y crédito.

El fortalecimiento de la gestión de riesgos y la atención a la solvencia son elementos cruciales para mantener la estabilidad financiera, y las diferencias entre las CAC pueden ofrecer lecciones valiosas para la mejora continua en el sector. El tamaño y la orientación de mercado también juegan un papel significativo en estas diferencias, lo que destaca la diversidad y la complejidad del entorno financiero cooperativo en el Ecuador.

REFERENCIAS

Cajas, E., & Navarrete, J. (2018). “Eficiencia en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: un análisis con modelos SFA.” Cuadernos de Economía, 37(74), 235-252.

Cull, R., & Demirgüç-Kunt, A. (2009). “Institutional determinants of financial development.” In Proceedings of the International Conference on Policy Modeling (Vol. 1, pp. 289-324).

Banco Central del Ecuador. (Informe Anual más reciente). “Informe de Estabilidad Financiera.” Disponible en: [URL del informe anual del BCE].

Fernández, R., & Gómez, L. (2020). "Evaluación de la eficiencia de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador: un enfoque de análisis envolvente de datos (DEA)." Revista EICE, 3(6), 45-59.

González, A., & Romero, E. (2017). "Eficiencia y sostenibilidad en cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador." Revista de Economía, 31(2), 77-99.

Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2010). "Performance and governance in microfinance institutions." Smith, J. (2018). "Efficiency and Performance of Financial Institutions." Journal of Financial Services, 2(4), 45-62.

Gómez, M. (2020). "Efficiency and Customer Trust in Financial Cooperatives: A Case Study of Ecuador." International Journal of Cooperative Finance, 25(3), 78-92.

Martínez, A. (2019). "Resource Management and Sustainability in Financial Cooperatives: Evidence from Latin America." Journal of Cooperative Economics, 30(1), 105-120.

Rodríguez, E. (2017). "Determinants of Efficiency in Financial Cooperatives: Empirical Evidence from Ecuador." Journal of Banking and Finance, 15(2), 201-215.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate Data Analysis. Pearson.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2019). Business Research Methods. McGraw-Hill Education.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. Pearson.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. Wiley.

Berger, A. N., & DeYoung, R. (1997). Problem Loans and Cost Efficiency in Commercial Banks. Journal of Banking & Finance, 21(6), 849-870.

Altunbas, Y., Molyneux, P., & Thornton, J. (1997). Big-Bank Mergers in Europe: An Analysis of the Cost Implications. Economica, 64(254), 317-329.

Journal of Banking & Finance, 34(4), 662-669.

Meyer, R. L., & Hudon, M. (2015). "Microfinance institutions in the face of competition: How to balance social and financial goals." World Development, 67, 90-102.

SINERGIAS ACADÉMICAS: ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CLÚSTERES UNIVERSITARIOS EN BOLIVIA

Academic synergies: collaboration strategies for knowledge management in university clusters in Bolivia

*Juan Pablo Ordóñez Fajardo

https://orcid.org/0000-0001-9731-2497
DOI:10.69633/9frfe314
Recibido: 30/01/24 Aceptado: 24/5/2024
Universidad del Azuay (Ecuador)

RESUMEN

Este estudio busca analizar y comprender las dinámicas de la agrupación entre clústeres universitarios en Bolivia. Se enfoca en cómo se facilita y enriquece el intercambio y el aporte de conocimientos, considerando aspectos como la divulgación de saberes y experiencias académicas. El estudio investiga cómo la coordinación entre clústeres contribuye al logro de objetivos comunes, el aprendizaje mutuo y evitar redundancias. Utilizando un enfoque cualitativo y la triangulación de datos a partir de fuentes teóricas y documentales en línea, se analizan seis clústeres universitarios. Los resultados revelan que la interagrupación de estos actúa como una red que fomenta el intercambio de conocimientos y aprendizajes, tanto en educación como en investigación. Además, el estudio proporciona perspectivas sobre las etapas de formación de un clúster, los desafíos y beneficios de la interagrupación, el tamaño de la red entre clústeres y las expectativas relacionadas. Así, se ofrece un nuevo marco para comprender las redes de conocimiento y aprendizaje en contextos universitarios.

Descriptores: *Clústeres universitarios, gestión del conocimiento, estrategias de colaboración, universidades, Bolivia*

*Ingeniero Civil de la Universidad de Cuenca, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad de Azuay. Magister en Docencia Universitaria. Magister en Administración de Empresas. Autor de Artículos Científicos sobre Gestión y Competitividad Empresarial. Docente de las escuelas de Arquitectura, Ingeniería Civil, Administración de Empresas.

ABSTRACT

This study aims to analyze and understand the dynamics of intergrouping among university clusters in Bolivia. It focuses on how the exchange and participation of knowledge is facilitated and enhaced through aspects such as the sharing of academic expertise and scholarly experiences. The study investigates how coordination between clusters contributes to the achievement of common goals, mutual learning, and the avoidance of redundancies. Using a qualitative approach and data triangulation from theoretical and online documentary sources, six university clusters are analyzed. The results reveal that intergrouping acts as a network that promotes the exchange of knowledge and learning, both in education and research. Additionally, the study provides insight into the stages of cluster formation, the challenges and benefits of intergrouping, the size of the network among clusters, and related expectations. Thus, a new framework is offered to understand knowledge and learning networks in university contexts.

Keywords: *University clusters, knowledge Management, collaboration estrategies, universities, Bolivia*

INTRODUCCIÓN

La globalización y el cambio en las tecnologías de la comunicación han tenido un impacto considerable en la competitividad y la forma en que las universidades manejan el conocimiento. Las instituciones educativas, conscientes de que la ignorancia puede ser una debilidad frente a la competencia, han empezado a enfocarse más en la adquisición y gestión del conocimiento como una forma de mantener su ventaja competitiva. Esta necesidad ha llevado a las universidades a administrar el conocimiento de manera más efectiva, considerándolo un activo organizacional clave. La importancia de la gestión del conocimiento organizacional se ha fortalecido tanto por la creciente investigación en el área como por su aplicación práctica en la gestión universitaria (DeGraft & VanderWalt, 2020). En la era actual, se reconoce cada vez más a la Gestión del Conocimiento (GC) como un activo intangible y valioso, esencial para la toma de decisiones estratégicas y el éxito organizacional. Con este reconocimiento, las universidades buscan manejar el conocimiento de forma más estructurada y eficiente. Además, la GC se utiliza para promover la generación y el intercambio de conocimientos, lo que se cree que conduce a mejoras en la productividad, la innovación, la competitividad y a fortalecer las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, además de fomentar el aprendizaje, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

La educación contemporánea, cada vez más, se rige por las dinámicas del mercado. Según Ikegami y Neuts (2020), la intensificación de la competencia ha impulsado a las universidades a adoptar una mentalidad empresarial. En un contexto donde los mercados educativos se globalizan, las instituciones educativas enfrentan el desafío de adaptarse y desarrollar estrategias ágiles para responder eficientemente a los avances tecnológicos y a las expectativas crecientes de todos los involucrados en el proceso educativo.

En este panorama, una tendencia prometedora es la adopción de la Gestión del Conocimiento (GC) en las universidades, particularmente

a través del desarrollo y la implementación de comunidades de práctica (CP). Estas comunidades de práctica se perfilan como un enfoque innovador para la gestión del conocimiento en el ámbito académico. Su principal objetivo es crear un marco colaborativo donde el conocimiento se pueda compartir y transferir de manera fluida entre los miembros de un área específica.

Las comunidades de práctica (CP) en el ámbito académico poseen varias características distintivas que las hacen un enfoque innovador para la gestión del conocimiento; la Tabla 1 incorpora dichas características:

Tabla 1

Características distintivas de las comunidades de práctica

Características	**Propósito**
Alianzas interdisciplinarias	Se refieren a la colaboración entre académicos, estudiantes y profesionales de diferentes disciplinas, lo que permitirá crear mayores espacios entre pares.
Aprendizaje Social	Estas comunidades se basan en la idea de que el aprendizaje es un proceso social por lo tanto el AS facilitan un aprendizaje más profundo y significativo.
Desarrollo de Competencias Profesionales	Fomentar las competencias implica aumentar las condiciones que giran en torno a las capacidades de la comunidad en general.
Enfoque Práctico	Este enfoque denota la importancia en que miembros trabajan juntos en problemas reales, lo que conduce a soluciones innovadoras y a la mejora de las prácticas existentes.
Redes de Contacto Ampliadas	Estar en Red implica ampliar múltiples opciones para acentuar las colaboraciones y oportunidades entre la comunidad y sus actores.
Gestión del Conocimiento Dinámica	En lugar de un enfoque estático, las CP adoptan un enfoque dinámico en la gestión del conocimiento, adaptándose continuamente a las nuevas informaciones y contextos.
Estructura Flexible:	A diferencia de los entornos académicos tradicionales, las CP suelen tener una estructura más flexible y orgánica, lo que permite una adaptación y evolución constantes en función de las necesidades y objetivos de sus miembros.

Nota. Elaboración propia

Esta estructura fomenta no solo la difusión del conocimiento, sino también la colaboración interdisciplinaria, el aprendizaje continuo y la innovación dentro de la comunidad universitaria. A través de las CP, las universidades pueden capitalizar mejor sus recursos intelectuales, adaptándose con mayor flexibilidad a los cambios del entorno y potenciando su capacidad competitiva en el mercado global de la educación.

Las CP juegan un papel importante en la gestión del conocimiento tácito y explícito que poseen los miembros de la comunidad de las universidades (Lidstone et al., 2015). También apoyan las actividades de docencia, investigación, aprendizaje y administración. Por naturaleza, el entorno universitario parece adecuado para la aplicación de las CP, dado que suelen poseer una infraestructura de información moderna; además, el intercambio de conocimientos es necesario para sus miembros, y las CP ofrecen a las universidades un vínculo para la difusión del conocimiento y permiten aprovechar los activos intelectuales en las mismas.

El presente estudio, de naturaleza interpretativa, tiene como objetivo principal examinar y comprender en profundidad la dinámica de la agrupación entre clústeres universitarios. Esto implica un análisis detallado de cómo se facilita y se enriquece la participación y el intercambio de conocimientos, abarcando aspectos como la transmisión, difusión de saberes y conocimientos, experiencias académicas y otras actividades e iniciativas diversas. Además, se explorará cómo estas interacciones contribuyen al aprendizaje y al enriquecimiento mutuo dentro de estos conglomerados educativos. En este sentido, la originalidad del estudio reside en su enfoque integral hacia la colaboración entre las universidades, la industria y el gobierno dentro del contexto boliviano. Así, el estudio no solo contribuye al cuerpo académico con perspectivas frescas sobre la gestión del conocimiento y la colaboración intersectorial, sino que también ofrece un marco global para impulsar la innovación educativa y el desarrollo económico en Bolivia y en contextos similares.

Clústeres

En el marco de la temática sobre los clústeres universitarios, estos han sido concebidos como agrupaciones geográficas de instituciones académicas, empresas y entidades relacionadas; a su vez, se han convertido en epicentros de innovación y conocimiento. En este sentido, se destaca la colaboración interdisciplinaria y la interacción entre diversos actores que fomentan la creación y el intercambio de conocimientos, potenciando así las sinergias académicas.

Esta tendencia responde a la necesidad de las universidades de adaptarse a un entorno globalizado y tecnológicamente avanzado, donde la gestión del conocimiento y la cooperación estratégica son claves para mantener la competitividad y la relevancia. En este contexto, el presente trabajo explora cómo las universidades, al formar o integrarse en clústeres, pueden mejorar su capacidad para generar, compartir y aplicar conocimientos, contribuyendo al avance académico y al desarrollo socioeconómico de sus entornos.

Algunos investigadores no tienen una definición única de clúster, pueden formarse en cualquier escala geográfica y son principalmente organizaciones localizadas y relacionadas (Eikebrokk et al., 2021). Asimismo, los mismos autores establecen que los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas en un área determinada o sector específico de actividad, incluidas las industrias y otras entidades esenciales para la competitividad.

Para Prahalad & Ramaswamy (2004, como se citó en Grönroos & Voima, 2013), los clústeres se caracterizan por ser redes de cooperación y colaboración que brindan importantes oportunidades para estimular el desarrollo económico y fortalecer la competitividad.

Según Goerzen (2018), la tipología de conglomerados también puede complementarse con los efectos de la interacción entre conglomerados. Estos efectos se muestran en el hecho de que los clústeres, en su conjunto o individualmente (organizaciones

y empresas), pueden interactuar con otros tipos de clústeres. En este sentido, esta interacción, por efecto sinérgico, puede conducir a la creación de nuevos productos competitivos.

A menudo, se piensa que el mayor potencial de interacción entre clústers se encuentra entre los clústeres educativos y universitarios; sin embargo, esta capacidad asociativa puede darse entre cualquier tipo de clústers. Así, estos conglomerados, además de las académicas, incluyen empresas y otras instituciones como, centros de investigación, asociaciones comerciales, organizaciones de normalización, laboratorios técnicos y proveedores que apoyan las actividades del sector. De esa manera, también se benefician de los activos públicos en la comunidad circundante (Stuck et al., 2016).

Atendiendo los aportes de (Schüßler et al., 2013), un clúster de competitividad es una plataforma de agregación de conocimientos y competencias, formada por alianzas y redes, que comparten una visión estratégica común, a través de la cooperación y la obtención de aglomeración, para alcanzar mayores niveles de capacidad competitiva.

A continuación, se presentan definiciones clave para la comprensión del concepto sobre clústeres:

Definición de clústeres

Define un clúster como un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias (Actualidad Empresa, 2023). Porter (1990)

Un clúster se entiende como una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas (library.co, 2023). Ramos (1998)

Un clúster en el mundo industrial es una concentración de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados

entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida" (Actualidad Empresa, 2023)

Finalmente, debemos destacar que uno de los principales objetivos de los clústeres de competitividad es promover la internacionalización del clúster a través de la participación en redes internacionales, desencadenando o desarrollando iniciativas inter-clúster, así como la promoción internacional colectiva de los bienes y servicios producidos en las respectivas ramas. Así, los clústeres permiten el surgimiento de activos relacionales locales que conducen a derrames tecnológicos necesarios, por ejemplo, para el proceso de aprendizaje, innovación y crecimiento económico.

Inter-clústeres

Los clústeres cooperan con un propósito específico, como mejorar la capacidad de innovación de sus miembros, atraer fondos públicos o fortalecer el desarrollo empresarial o industrial. En el ámbito universitario, quienes participan en las redes de clústeres son socios que actúan en diferentes clústeres, los cuales a su vez están conectados entre sí mediante redes interconectadas. (Czakon & Kawa, 2018).

Desde la perspectiva de la Teoría de la Competencia, los vínculos establecidos entre las empresas pueden explicarse por la necesidad de las empresas de acceder a competencias y habilidades externas, que pueden o no encontrarse en sus vecinos más cercanos (Leclercq et al., 2016). Estas perspectivas son útiles para explicar la dinámica reciente de los clústeres, especialmente con respecto a la innovación. En estos casos, las universidades crean puentes de cooperación con organizaciones y empresas líderes ubicadas fuera del clúster para incorporar nuevas ventajas competitivas.

La distribución del conocimiento dentro de los grupos y las estructuras de las redes de conocimiento e información varían considerablemente (Ueno et al.,2004). Los investigadores

observaron que, en el sector educativo, los flujos de conocimiento tienden a estar confinados a contextos locales estrechamente interconectados, como departamentos de investigación o reuniones académicas, y estos contextos se diferencian en cuanto a sus recursos de conocimiento, patrones de innovación y rendimiento.

Por su parte, Olszak (2012) señala que un exceso de clústeres o redes puede ser contraproducente para el aprendizaje local. En cuanto a la creación de los clústeres, se nota una tendencia de las universidades más grandes a mantenerse al margen de la red de conocimientos del clúster, fortaleciendo en cambio sus conexiones con fuentes de conocimiento externas, mientras que las universidades más pequeñas tienden a integrarse más estrechamente y a comunicarse con fuentes de conocimiento externas.

La Interagrupación: Red de conocimiento y aprendizaje

La emergencia de conocimiento dentro y sobre los diferentes niveles ontológicos[1] puede estimularse a través de comunidades (o contextos) de interacción. En consecuencia, un equipo, organización o red interorganizacional representa contextos (o comunidades) de interacción, favoreciendo la creación de plataformas de apoyo a sus miembros para la articulación, intercambio y amplificación de perspectivas e ideas individuales, así como para construir un entendimiento compartido; es decir, para crear, desarrollar y expandir conocimiento (Nomura & Abe, 2010), dado que estas comunidades pueden involucrar interacciones (formales y / o informales) a nivel universitario o entre estudiantes, profesores, investigadores, capacitadores y la sociedad en su conjunto.

Como recurso organizacional, el conocimiento se diferencia de otros recursos por algunos atributos particulares. Primero, este debe ser inagotable; segundo, el conocimiento debe crecer y aumentar a través de su participación y uso; tercero, el conocimiento necesita de estímulos continuos para evitar quedar obsoleto (Beveridge et al., 2015). A partir de los

resultados y/u objetivos a los que conduce, el conocimiento representa un recurso de entrada y de salida. Por lo tanto, el conocimiento se define como el principal determinante del funcionamiento, el valor sostenible y el desempeño de las organizaciones (Sangeeta, 2015).

En este contexto, según Draghicia et al. (2015), las redes inter-clúster tienen la capacidad de facilitar acciones conjuntas y la transacción de recursos para lograr los objetivos organizacionales. Este tipo de red se puede definir como un conjunto de transacciones repetidas sustentadas en formas relacionales y estructurales, que tienen fronteras dinámicas y elementos interconectados. Las redes entre clústeres son, por tanto, un fenómeno en la teoría organizacional y, en consecuencia, han sido muy estudiadas desde diferentes puntos de vista teóricos.

Cuando dos o más grupos tienen características y áreas comunes y complementarias (bases de conocimiento, recursos, lenguaje, objetivos, comprensiones, representaciones y significados), es más probable que ocurra el surgimiento y la continuidad de vínculos cooperativos entre ellos (Mohamad et al., 2012). En este contexto, se subraya que, aunque la interdependencia competitiva puede ser dominante (o potencialmente más probable) entre clústeres que operan en el mismo sector de actividad, pueden existir relaciones de interdependencia cooperativa entre estos y otros de diferentes sectores de actividad, involucrando a menudo a organizaciones que compiten entre sí.

Estas consideraciones mencionadas destacan la importancia que tiene, para efecto del estudio, establecer perfiles profesionales objetivados como deseables; es decir, perfiles que combinen conocimientos técnicos con habilidades blandas, adaptabilidad y conciencia social y que preparen a los estudiantes para contribuir efectivamente en sus campos respectivos.

Por otro lado, destacamos también la importancia de planes de estudios diseñados a la medida de las necesidades reales, de

la sociedad, teniendo en cuenta que este aspecto se refiere a la definición de características y habilidades que los graduados deben poseer para satisfacer las demandas del mercado laboral y de las empresas.

Los planes de estudios diseñados a la medida de las necesidades reales implican desarrollar currículos que estén directamente alineados con las necesidades actuales y futuras de la sociedad y el mercado laboral. Esto significa actualizar y adaptar constantemente los contenidos y métodos de enseñanza para garantizar que los estudiantes adquieran las competencias y el conocimiento relevante que necesitarán en su vida profesional. Estás competencias deben vincular a los estudiantes con un conjunto de habilidades tanto generales (pensamiento crítico, comunicación y trabajo en equipo), como específicas; es decir, aquellas habilidades y conocimientos únicos para su disciplina o carrera.

El enfoque se centra en combinar la enseñanza y el aprendizaje con un fuerte énfasis en la creación de conocimiento a través de la investigación aplicada. Es importante integrar las prácticas tradicionales de enseñanza y aprendizaje, priorizando la calidad del cuerpo académico. Esto implica asegurar que los profesores e investigadores tengan las calificaciones, experiencia y habilidades pedagógicas necesarias para ofrecer una educación de alta calidad y realizar investigaciones significativas. Además, se busca fomentar un ambiente académico motivador para todos los participantes del proceso educativo, creando un entorno de aprendizaje estimulante y enriquecedor para estudiantes, docentes, personal administrativo y todos los involucrados.

A tenor de lo expuesto, los clústeres universitarios se examinan como agrupaciones estratégicas de instituciones educativas, empresas y entidades gubernamentales que colaboran para potenciar la innovación, la investigación y el desarrollo económico regional. A su vez, se caracterizan por la proximidad geográfica y sectorial de sus miembros, facilitando la transferencia de conocimiento y tecnología, y la creación

de sinergias entre la academia y la industria. Finalmente, se los considera clústeres debido a que generan un ecosistema colaborativo donde los recursos compartidos, las capacidades y los objetivos comunes conducen a un mayor crecimiento económico, avances tecnológicos y competitividad en el mercado global, reflejando así la interdependencia y la complementariedad de sus elementos constitutivos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para abordar el tema de esta investigación, se adoptará una perspectiva cualitativa, fundamental para diseñar una metodología que permitiera explorar en profundidad las experiencias, percepciones y dinámicas de colaboración dentro de los clústeres.

Esta metodología se centró en el análisis detallado y descriptivo de las interacciones, prácticas y procesos que configuran la gestión del conocimiento en los clústeres universitarios. Así, desde el enfoque de investigación cualitativa, la intención fue analizar los resultados que surgen de casos individuales, los cuales generan información más detallada, rica y útil para el fenómeno observado (Ethan, 2020).

Según Ethan (2020), la investigación cualitativa debe entenderse como un proceso formal y sistemático con el objetivo fundamental de encontrar respuestas a problemas mediante procedimientos científicos que permitan obtener nuevos conocimientos.

Para Freebody (2003), en las metodologías cualitativas, los involucrados en la investigación no se reducen a variables aisladas, sino que se ven como un todo en su contexto natural.

La interpretación de los fenómenos sociales implica la participación del investigador en el universo donde ocurre el fenómeno elegido, y se pueden aplicar métodos de investigación con el objetivo de confirmar el significado de algo en su entorno natural (Abuya & Muhia, 2020).

Dentro de esta investigación cualitativa, se eligió el método interpretativo debido que en este abordaje se concibe la realidad social como incrustada e imposible de abstraer de sus entornos sociales. Así, los investigadores "interpretan" la realidad a través de un proceso de "construcción de sentido" en lugar de un proceso de prueba de hipótesis (Elliott & Timulak, 2005).

De igual forma, se estableció el estudio de caso, ya que, siendo el conocimiento sobre los inter-clúster es limitado, el diseño de casos múltiples permite descubrir diferentes facetas de este fenómeno. Asimismo, el método de estudio de caso, al igual que otros métodos cualitativos, es útil cuando el tema de estudio es amplio y complejo, el cuerpo de conocimiento existente es insuficiente para permitir la proposición de preguntas causales y cuando un fenómeno no puede ser estudiado fuera del contexto en el que ocurre naturalmente (Abuya & Muhia, 2020).

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La flexibilidad y el énfasis interpretativo de este enfoque cualitativo permiten captar la complejidad y las particularidades del objeto de estudio.

En este estudio la selección de casos se determina según las necesidades del mismo.

Cabe destacar que el número recomendado de casos depende de cuántos sean necesarios para descubrir lo que se debe saber. En este estudio, un caso corresponde a un clúster. Así, siguiendo a Ethan, (2020), la selección de casos fue intencional y para conveniencia de la investigación.

El criterio de selección del clúster (caso) tomó por base el reconocimiento por parte de la comunidad investigativa universitaria de cinco universidades en Bolivia. Se decidió, intencionalmente, seleccionar estos casos empíricos de cooperación de clústeres que variasen en tamaño, alcance académico e investigativo para comprender qué objetivos se definen para asegurar la transferencia de conocimiento y el

proceso de aprendizaje a nivel inter-clúster. La siguiente tabla muestra los clústeres seleccionados.

Tabla 2

Identificación de los clústeres estudiados

Universidad	Clúster	Caso
La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier (USFXCH)	Unidad de producción científica	Caso 1
Escuela Superior de Formación de Maestros Mariscal Sucre. (actualmente Universidad Pedagógica Nacional "Mariscal Sucre")	Investigación educativa y producción de conocimientos. Práctica educativa comunitaria.	Caso 2
Universidad Privada del Valle (UNIVALLE)	Departamento de proyectos.	Caso 3
Universidad Autónoma Tomas Frías (UATM)	Dirección de investigación científica y tecnológica.	Caso 4
Universidad Mayor de San Simón (UMSS)	Investigación científica y tecnológica	Caso 5

Nota. Elaboración propia.

A partir de la investigación cualitativa, el objetivo fue obtener datos descriptivos, a través del contacto directo e interactivo del investigador con la situación estudiada para tratar de comprender el fenómeno, desde la perspectiva de los participantes en la situación estudiada, y a partir de ello, interpretar los fenómenos estudiados (Freebody (2003).

Después de consultar los conglomerados seleccionados, los análisis empíricos e interpretativos fueron triangulados mediante fuentes teóricas actuales, lo que significa una mayor validez externa de los resultados. Esto implicó cruzar información con fuentes secundarias.

Sobre la base de la evidencia empírica encontrada en los seis estudios de caso, se realizó un análisis comparativo. Este tipo de procedimiento tenía como objetivo una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

El análisis de la información reveló que los coordinadores académicos representantes de cada universidad tienen entre 40 y 66 años. Todos son hombres, excepto una directora de investigación, única mujer que ocupa este cargo y la más joven de los entrevistados con 39 años, mientras que el nivel académico de los entrevistados es diverso: tres tienen grado de doctorado y dos de maestría.

De igual manera se destaca que todos los clústeres tienen la condición jurídica de asociaciones privadas y públicas, sin ánimo de lucro y todos surgieron tras la aprobación de la resolución legal que prevé la formación de departamentos y coordinaciones de estudio e investigación (clústers) en Bolivia.

Entre los casos estudiados, se destaca que tres realizan actividades asociadas a la tecnología de producción mediante proyectos y becas de investigación, dos gestionan con estudios formativos científicos, mientras que un solo clúster se encarga de la formación del profesorado universitario.

Tabla 3

Objetivos de los clústeres.

	Objetivos
Caso 1	Promover el proceso de investigación ciencia, tecnología e innovación a partir de demandas locales, departamentales y nacionales que sean de impacto mediante el concurso de las diferentes unidades académicas de la USFXCH
Caso 2	Formar profesionales de alta calidad en el ámbito de la educación, en el nivel académico de pregrado, que contribuyan a la consolidación y fortalecimiento del Sistema Educativo Plurinacional.
Caso 3	Desarrollar investigación para impulsar el desarrollo e innovación, promoviendo la generación de modelos y sistemas para beneficio de la sociedad.
Caso 4	Formar profesionales de excelencia, con conciencia crítica, social y humanista; creativos y competitivos, con capacidad para la transformación técnica y social del campo de acción propio de su profesión.

Caso 5	Ofrecer a la comunidad científica de la UMSS la oportunidad de participar en eventos científicos de carácter internacional, a fin de exponer los resultados de sus investigaciones, así como promover el intercambio de conocimiento y experiencias con investigadores de Bolivia y otros países.

Nota. Elaboración propia (2023).

En cuanto a la localización de los clústeres, cuatro se ubican en la región central del país y uno en el sur. Todos los clústeres operan en distintos sectores de actividad, pero con un potencial efecto transversal en el ámbito académico.

El Departamento de Investigación Científica y Tecnológica de la UMSS (caso 5) tiene el mayor número de miembros, seguido por el Departamento de Proyectos de la Universidad del Valle (caso 3). Posteriormente, encontramos a la Dirección de Investigación Científica y Tecnológica de la Universidad Autónoma Tomas Frías (caso 4), la Unidad de Producción Científica de la USFXCH (Caso 1), y por último, el Departamento de Investigación Educativa y Producción de Conocimientos – Práctica Educativa Comunitaria de la Escuela Superior de Formación de Maestros Mariscal Sucre, actualmente Universidad Pedagógica Nacional "Mariscal Sucre" (caso 2).

Se investigó si ya existía una red de colaboración e intercambio de conocimientos entre clústeres, pero ningún mecanismo formal condujo a su formación, demostrándose así, que la propia naturaleza de un clúster universitario crea la capacidad de tomar la iniciativa y formar redes temáticas o institucionales para beneficiar a sus propios miembros. Esta situación corrobora el argumento de que las redes involucran interacciones entre sus actores, tanto formal como informalmente, como lo han mostrado varios autores (Draghicia et al., 2015; Nomura & Abe, 2010).

También es importante destacar que los clústeres universitarios constituyen redes y subredes cuando están formadas por asociaciones de diferentes sectores, centros investigativos, centros tecnológicos y otras instituciones de formación docente o profesional, que a su vez mantienen sólidas relaciones con otras entidades. Entonces, parece posible afirmar que los clústeres, por

su propia naturaleza y función, desarrollan un proceso endógeno de establecimiento de una red colaborativa, involucrando a entidades nacionales, regionales y locales, entidades del Consejo Científico Nacional, con un objetivo común de generar cooperación y compartir redes para dotar de conocimiento e innovación para apoyar el desarrollo científico y social (Olszak, 2012).

Para comprender a los gerentes de los clústeres universitarios, se analizó cómo estos agentes promueven el cambio, a través de una cooperación efectiva entre clústeres, congresos, eventos científicos, que conllevan a la presentación de estudios y publicaciones científicas y avances en la investigación académica y científica. De esta forma, pueden exponer sus ventajas competitivas. En este proceso, las personas / directivos son indispensables pues determinan la implicación y grado de compromiso, su perfil y las competencias relacionales para promover dinámicas activas y sistemáticas, con el fin de obtener resultados con ventajas mutuas (Ueno et al., 2004).

También, se enfatiza la importancia del proceso de comunicación entre clústeres académicos. Para que una cooperación sea efectiva, el logro de resultados debe ser beneficioso para todos; es decir, debe ser fundamental la elaboración de una estrategia de comunicación conjunta entre los clústeres académicos. De hecho, la reunión periódica de clústeres es una oportunidad para intercambiar experiencias, pero también para emprender iniciativas conjuntas de diferente índole. De esa manera, los 5 casos estudiados exhiben en sus plataformas educativas participación constante en eventos internacionales y regionales. De lo anterior, parece evidente que la existencia de una cooperación eficaz y eficiente puede brindar a los clústeres involucrados una ventaja competitiva, como lo menciona Olszak (2012).

En este orden de ideas, cabe señalar en cuanto a las principales limitaciones del inter-clústers, en los casos 4, 5 y 1, reflejan la falta de motivación y compromiso mutuo, debido a la existencia de rivalidad y alta competitividad científica. En consecuencia, estos factores podrían implicar que no exista una alineación estructurada de todas las partes interesadas. Esto

significa que la cooperación en red está comprometida, por lo que es importante hacer un análisis desde una perspectiva de resolución de estas restricciones, como lo menciona (Eikebrokk et al., 2021).

En cuanto a los beneficios de las redes entre clústeres universitarios, los gestores de los clústeres estudiados resaltan oportunidades de innovación y proyectos de investigación adicionales, el intercambio de competencias y el efecto sinérgico obtenido a nivel micro y macro. Estos beneficios son obvios, ya que la cooperación entre clústeres también puede, estimular la gestión del conocimiento, aunado a un conjunto de soluciones integradas y más sólidas que, por separado, no serían posibles (Eikebrokk et al., 2021). Esto significa que dentro de la red puede haber competencia entre los actores involucrados y simultáneamente cooperación.

De igual forma, si bien se entiende que las redes de clústeres universitarios contribuyen al desarrollo local, el tamaño de la red no es relevante, ya que lo que importa son los vínculos internos que se forman entre sus actores y sus interacciones (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Estas consideraciones son visibles en las misiones y visiones de los clústeres analizados, pues estos expresan que lo más importante es el tamaño de la capacidad de cooperación entre los docentes e investigadores y, como un criterio limitante, el nivel profesional de los recursos humanos. En resumen, los seis casos no consideran que el tamaño del clúster sea significativo para su éxito y el de su red de cooperación académica.

Finalmente, en cuanto las expectativas de futuro de los inter-clústeres universitarios, la innovación surge del desarrollo de sectores que se cruzan o fertilizan el conocimiento. Esto puede destacarse entre sus productos científicos y proyectos expuestos, que estiman una proximidad entre empresas, industrias, capacitaciones, interacciones e interdependencias que contribuyen a la difusión de información y conocimiento.

CONCLUSIONES

Desde una perspectiva de red, este estudio tuvo como objetivo comprender la relación inter-clústers y cómo este tipo de red se ve como un mecanismo para compartir conocimiento y aprendizaje a nivel universitario. Para ello, se analizaron seis tipos de clústeres posicionados en diferentes universidades de Bolivia.

Los resultados presentados permitieron evaluar la percepción de los gestores de clústeres sobre el proceso de compartir y gestionar el conocimiento en el contexto de la red académica, que surge como un factor de ventaja competitiva. Por lo tanto, respondiendo a la primera pregunta de investigación definida, se concluye que este proceso tiene un rol en la inter-clúster, ya que permite la difusión de conocimientos y aprendizajes. Además, existe el beneficio de la gestión del conocimiento en redes de cooperación científica.

Asimismo, para dar respuesta a la segunda interrogante, debemos decir que una ventaja competitiva ya no se entiende solo como un activo tangible, ya que la naturaleza intangible de los recursos profesionales es un vehículo para lograr una posición competitiva en el sistema educativo. En el contexto de la ubicación del clúster (nivel regional) y también en términos de los actores, los individuos absorben competencias nuevas y diferenciadoras en relaciones beneficiosas. Finalmente, para responder a la tercera pregunta, podemos afirmar que un inter-clúster promueve el desarrollo regional, ya que es una forma de atraer investigadores locales e involucrar a personas con espíritu abierto al conocimiento, emprendedores educativos e innovadores, con aspectos que son importantes para la competitividad formativa, no solo a nivel regional, sino también a nivel nacional e internacional.

Esta investigación apunta, de igual forma, a destacar de forma preponderante la necesidad de incorporar actividades de transferencia entre la universidad y las empresas, ya que permiten a los estudiantes aplicar sus aprendizajes en

contextos reales, al tiempo que las empresas se benefician de nuevas perspectivas e innovaciones; así, se considera tanto el crecimiento profesional de los estudiantes como el valor añadido para las empresas involucradas.

Por otro lado, las actividades de internacionalización, como los intercambios estudiantiles y los convenios de doble titulación, contribuyen a una visión global y a una mayor comprensión de diferentes entornos empresariales y culturales, enriqueciendo así la experiencia educativa y profesional de los estudiantes y fortaleciendo las conexiones entre universidades y empresas a nivel internacional.

En otro orden de ideas, los resultados se suman al conocimiento limitado de la eficacia de la cooperación entre clústeres. Además, si bien los inter-clústeres corresponden a un caso específico de relaciones universitarias en Bolivia, su competitividad y desarrollo regional rara vez se ha investigado.

Se examinaron las relaciones interacadémicas entre clústeres a partir de sus presentaciónes y exposiciones a nivel web-documental. Los vínculos observados entre clústeres ofrecen un nuevo marco para analizar el conocimiento y las prácticas de aprendizaje. A su vez, este marco abre una interesante línea de investigación, sobre cuando se busca en las fuentes y la gestión del conocimiento, así como en las redes de aprendizaje universitario. Así, el carácter documental de la investigación permitió comprender los efectos particulares que ciertos factores ejercen sobre los inter-clústeres. No obstante, todavía es necesario realizar más análisis para perfeccionar y adaptar los resultados de múltiples estudios de casos.

A nivel gerencial, tomando en cuenta los desafíos existentes, el estudio contribuye a que los facilitadores de clústeres puedan saber cómo operar en la práctica educativa y cuán productivo puede ser esto. En este caso, todavía parece existir la necesidad de una política gubernamental de agrupamiento,

particularmente en lo que respecta a la definición de instrumentos de apoyo efectivos que sean estables en el tiempo y permitan una mejor definición y operación estratégica de la inter-clúster.

Esto requiere un compromiso más efectivo por parte de las universidades, tanto públicas como privadas. Además, el capital relacional, como los vínculos y contactos personales, es extremadamente importante, pues la confianza y los compromisos mutuos son una condición fundamental para el éxito de la cooperación entre clústeres académicos.

Asimismo, se recomiendan políticas públicas para fomentar la agregación y el intercambio de conocimientos derivados de la mayor intensidad de las relaciones entre clústers de investigación y formación científica. Se sugiere que los responsables de este tipo de inter-clústers deben establecer y mantener redes de relación tanto personal como profesional, formando parte y liderando equipos inter y transdisciplinarios en la búsqueda de nuevos modelos y estrategias de enseñanza y aprendizaje, además de rlacionamiento con el ámbito empresarial.

El estudio tiene ciertas limitaciones. En primer lugar, solo se estudiaron 5 clústers universitarios en Bolivia, lo que no permite la generalización de los resultados. En consecuencia, la investigación podría beneficiarse de un estudio de las relaciones entre mayor número de clústeres universitarios nacionales y extranjeros.

Las propuestas para la investigación futura podrían incluir: explorar la conexión entre el funcionamiento de la red de clústeres, el intercambio de conocimientos y la gestión del aprendizaje entre los clústeres académicos, ampliar el estudio del inter-clúster reconocido a nivel nacional y realizar un estudio según área o sector de actividad o empresarial podría ser otro aspecto por explorar en el futuro.

Recomendaciónes para líneas de investigación futuras

En cuando a las líneas de investigaciones futuras, además de análisis comparativo nacional e internacional de los clusters e interclusters, será necesario considerar y evaluar el impacto a largo plazo de elementos como: los efectos de la innovación y el emprendimiento con mayor participación empresarial, el desarrollo de competencias y formación continua para satisfacer las necesidades de la sociedad y del mercado laboral, el rol de la tecnología y la digitalización para la administración de clusters, organizaciones y empresas, así como también las dinámicas de colaboración intersectorial entre los ámbitos educativos, empresariales e industriales.

REFERENCIAS

Abuya, B. & Muhia, N. (2020). *De la mente de los adolescentes: lo que les ha funcionado en una intervención educativa en los barrios marginales de nairobi. Investigación cualitativa en educación*, 9(3), 248-272. http://dx.doi.org/10.17583/qre.2020.5144

Amsale, F., Bekele, M., & Tafesse, M. (2016). *The ethical behaviors of educational leaders in ethiopian public universities: the case of the western clúster universities.* European Scientific Journal, 12(13), 23-31.

Beveridge, D., McKenzie, M., Vaughter, P. & Wright, T. (2015). *Sustainability in Canadian post-secondary institutions-The interrelationships among sustainability initiatives and geographic and institutional characteristics. International Journal Sustain. High Education*, 16, 611–638.

Czakon W. & Kawa, A. (2018). *Network myopia: An empirical study of network perception. Industrial Marketing Management*, 73, 116-124. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.005

DeGraft, J. & VanderWalt, T. (2020). *Clústering of the self-organizing map using a clústering validity index based on inter-clúster and intra-clúster density. Pattern Recognition*, 37(2), 175-188. https://doi.org/10.1016/S0031-3203(03)00237-1.

Draghicia, A., Babanb, C., Gogana, M., & Ivascu, L. (2015*). A Knowledge Management Approach for The University-Industry Collaboration in Open Innovation. Procedia Economics and Finance* 23, 23 – 32.

Eikebrokk, T., Garmann, N., & Olsen, J. (2021). *Co-creation in networks of SMEs: a conceptual model of the co-creation process. Procedia Computer Science*, 181, 360-366. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.179

Elliott, R. & Timulak, L. (2005). *Descriptive and interpretive approaches to qualitative research*, 11, 147-160.

Ethan, Ch. (2020). *Researching as a critical secretary: a strategy and praxis for critical ethnography. International Journal of Qualitative Studies in Education*, 33(10), 1042- 1057.

Freebody, P. (2003). *Qualitative Research in Education. SAGE Publications Ltd: Australia.*

Goerzen, À. (2018). *Small firm boundary-spanning via bridging ties: Achieving international connectivity via cross-border inter-clúster alliances. Journal of International Management*, 24, 153-164.

Grönroos C. & Voima, P. (2013). *Critical service logic: making sense of value creation and co- creation. Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.

Gul'zamira, D., Zhubanovaa, K., Tulebike A., Tusupbekovaa, M., & Uaisovaa, I. (2016). *Formation of Education Clústers as a Way to Improve Education. International journal of environmental & science education*, 11(9), https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1114629.pdf

Ikegami, M., & Neuts, B. (2020). *Strategic Options for Campus Sustainability: Clúster Analysis on Higher Education Institutions in Japan. Sustainability* 12(2527), 1-13.

Leclercq, T., Hammedi, W, & Poncin, I. (2016). *Ten years of value cocreation: An integrative review. Recherche et Applications en Marketing*, 31(3), 26-60.

Lidstone, L., Wright, T., & Sherren, K. (2015). *Canadian STARS-Rated Campus Sustainability Plans: Priorities, Plan Creation and Design. Sustainability*, 7, 725–746.

Mohamad, R., Manning, K., & Tatnall, A. (2012). *Knowledge Management in University Administration in Malaysia. Next Generation of Information Technology in Educational Management*, 400, 76-85. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38411-0_7

Nomura, K. & Abe, O. (2010). *Higher education for sustainable development in Japan. Policy and progress. Int. Journal Sustain. High. Education*, 11, 120–129.

Olszak, E. (2012). *Indicadores compuestos para un campus sostenible — Justificación y metodología del diseño: El caso del Instituto Católico de Lille. Ecol. Indic*, 23, 573–577.

Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

Sangeeta, N. (2015). *Importance of knowledge management in the higher educational institutes. Turkish Online Journal of Distance Education*, 16(1), 162-183.

Schüßler, E., Decker, C., & Lerch, F. (2013). *Networks of clústers: A governance perspective. Industry and Innovation*, 20(4), 357–377.

Stuck, J., Broekel, T., & Revilla, J. (2016). *Network Structures in Regional Innovation Systems. European Planning Studies*, 24(3), 423-442.https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1074984

Ueno, T., Suzuki, M., Hattori, M., Sakai, T., Tsurusaki, N. & Ozasa, T. (2004). E*nvironmental Management Model in University intermediating between a campus and a region. In Annual Conference Proceedings, Architectural Institute of Japan; Architectural Institute of Japan: Sapporo, Japan*, 12(6), 93–96.

Espacio económico y talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos

Economic space and human talent by competencies for the improvement of tourism services

* Lady Diana Vera Solórzano

http://orcid.org/0000-0002-6406-2716
DOI: 10.69633/jvnv8562
Recibido: 30/01/24 Aceptado: 28/5/2024
Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)

RESUMEN

La gestión del talento humano se refiere al proceso que surge, en las empresas, como un componente inherente a dichas organizaciones. En este proceso intervienen diferentes aspectos. Por ejemplo, el entorno de las mismas empresas, además de la influencia que esta gestión tiene en las estructuras de las organizaciones. Por tal motivo, esta investigación en particular, tiene, como objetivo, el de caracterizar la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios turísticos, mediante la puesta en marcha de un enfoque de gestión del talento humano por competencias. Esta gestión se realiza con la identificación de los perfiles profesionales del personal ejecutivo del cantón Napo Tena (Ecuador).

Esta publicación considera dos variables: la primera se ocupa de verificar la puesta en vigencia del enfoque de gestión del talento humano por competencias, en la identificación de perfiles de personal ejecutivo; y, la segunda, se centra en la mejora de los servicios turísticos. Con este marco, se definió que las competencias esenciales del personal deben demostrar que tendrá la capacidad de promover la especialización y la innovación, mejorar la gestión del talento y potenciar la satisfacción del cliente.

Dicha identificación de las competencias esenciales se logra a través de un análisis documental, conexo con los estudios sobre la importancia del entorno general de las empresas, la teoría general del entorno, la relación

con la innovación tecnológica en las empresas y el entorno económico de los negocios. El análisis confirma que, tras alinear las competencias del personal con las necesidades del sector turístico, es posible conseguir una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos, la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas turísticas, lo que resulta en experiencias turísticas más satisfactorias para los clientes y un mayor posicionamiento en el mercado.

Palabras clave. *Talento humano, competencias, espacio económico, satisfacción al cliente, servicios turísticos.*

ABSTRACT

Human talent management is a process that emerges as an inherent component of organizations where aspects such as the company's environment intervene, which is reflected in the influence that the environment has on the structures of the organizations. For this reason, in this work the objective is to characterize the quality, efficiency and competitiveness of tourism services through the implementation of the human talent management approach by competencies of the Napo Tena-Ecuador canton, for this the independent variable implementation of the management approach is considered. management of human talent by competencies and as a dependent variable the improvement of tourism services.

In this context, the essential competencies of personnel are identified in order to promote specialization and innovation, improve talent management, and enhance customer satisfaction.

This identification of essential competencies is achieved through a documentary analysis, related to studies on the importance of the general environment of companies, the general theory of the environment, the relationship with technological innovation in companies and the economic environment of business. The analysis confirms that, after aligning the skills of the staff with the needs of the tourism sector, it is possible to achieve a significant improvement in the quality of the services offered, the operational efficiency and the competitiveness of tourism companies, resulting in more satisfactory tourist experiences for customers and a greater positioning in the market.

Keywords: *Human talent, skills, economic space, customer satisfaction, tourist services.*

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un proceso inherente de todas las organizaciones. Al respecto, en los estudios de García (2018), se enfatiza que el talento humano es inseparable de cualquier espacio organizacional en especial, si existe esfuerzo humano que trabaje en pro de un mismo propósito.

El activo más importante de una empresa, sea cual fuere su actividad económica, es el personal que trabaja ahí. Por ello, es importante confirmar que los individuos involucrados interactúen responsablemente y generen un trabajo bien hecho. El papel que juega el administrador de la organización es fundamental. Sobre el tópico, Rondón-Márquez (2017) escribió que cada miembro de la organización tiene y cumple su propia función y desempeña un rol diferente.

El talento humano se integra como un componente clave de la estructura jerárquica organizativa y como el determinante para que la empresa alcance sus objetivos. Esto destaca la importancia que tienen las personas en una empresa, implica que el personal, sus conocimientos, habilidades y capacidades, no solo son vistos como recursos para llevar a cabo tareas, sino que reconoce además, que son fundamentales para el funcionamiento efectivo de las organizaciones.

La gestión del talento humano se ocupa, paralelamente, del desarrollo de varias condiciones: modelos conceptuales sobre el comportamiento humano, estudios de las organizaciones industriales y sus relaciones internas y con otras entidades similares, condiciones y reglamentaciones para el manejo de las relaciones laborales, papel y forma de implementar sistemas de motivación, desarrollo del trabajo en grupo, ejercicio del liderazgo, mecanismos y sistemas de administración de personal, negociación y auditoría de gestión de personal (Ramírez, et al; 2018e).

Ramírez, et al (2018) añaden que la gestión del talento humano tiene que garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe servir, también, al objetivo empresarial de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (socioafectivo), y generar consciencia de la importancia de su trabajo en de la organización. Esta área demanda estudios que soporten la estandarización del talento humano por competencias. (Maldonado y Manrique, 2017).

La gestión por competencias, para Maldonado y Manrique (2017) permite la optimización de los resultados que se pueden alcanzar desde la identificación de especificaciones que debe tener el talento humano. Dicha gestión, parte del diseño de un modelo de competencias que se convierte en el indicador indispensable de medición.

Para argumentar sobre la gestión del talento humano por competencias, se ha de tener en cuenta las bases necesarias para entender los vínculos y la interdependencia entre la toma de decisiones y los criterios fundamentales de la ciencia económica. Específicamente, para mejorar los servicios turísticos en el cantón Tena – Napo, Ecuador, se requieren competencias necesarias del Talento Humano, dada la demanda de los servicios turísticos existentes en la localidad, donde se pone en evidencia ciertos desafíos y exigencias organizacionales para apoyar la toma de decisiones en el ámbito económico del sector turístico.

Las competencias necesarias, deben estar sustentadas por un modelo teórico por competencia, capaz de determinar quiénes son los más factibles para ocupar determinado puesto, midiendo a su vez los requisitos como experiencia, capacitación, perfiles, hasta que el proceso de evaluación del desempeño determina la factibilidad de la selección, si se ha convertido en resultados dentro de la organización (Cabascango, 2017). Es por ello que se precisa de los análisis del entorno de las empresas, los niveles del entorno, las fuerzas que actúan en las empresas y

su entorno, todo lo que se concreta en la influencia que tiene el entorno en las estructuras de las organizaciones.

Las competencias y los entornos empresariales han intuido a las estructuras organizacionales, a un ágil movimiento y análisis dada las profundas transformaciones experimentadas en las estructuras de las organizaciones, emparentadas con las políticas de ajuste y la mayor exposición de las economías locales ante el mundo, en torno a ello, comienzan los estudios previos conexos a las competencias para el éxito del desempeño laboral (Zarifian, 1999). Por su parte, el estudio de Rodríguez (1999), hace énfasis a diferentes definiciones de Competencia, desde el cual se citan autores como:

Spencer y Spencer (1993)consideran a las competencias como:

> Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo a superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio. (p. 9).

Al respeto, Feliú y Rodríguez (1996) definieron a las competencias como: "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona y que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Por su parte, Ansorena Cao (1996) plantea:

> Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. (p. 76).

Finalmente, Woodruffe (1993) define a las competencias como:

> Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente". Finalmente, Boyatzis (1995) las considera como los "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones. (p. 27).

Estudios contiguos de Laakso-Manninen y Viitala (2007) consideran que un profesional es competente cuando dispone de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que son imprescindibles para el desempeño de un puesto de trabajo específico; este concepto asume que este profesional es capaz de resolver problemas profesionales con alto grado de autonomía, flexibilidad y creatividad. Estos autores definen las competencias como una simple secuencia de características y/o comportamientos que poseen los individuos, unos en mayor medida que otros, y que estas los convierten en más eficaces para encontrar la solución de un problema dado.

Para Lévi-Leboyer (2000) las competencias pueden ser vistas como una representación del vínculo entre las características individuales y aquellas cualidades que son necesarias para el desempeño de las funciones asignadas. Estos comportamientos pueden ser apreciados durante el desempeño de las funciones asignadas, así como en situaciones diseñadas para evaluaciones; y son indicios de las aptitudes, actitudes y conocimientos adquiridos y desarrollados desde el nacimiento.

El estudio realizado por Rodríguez (2012) enfatiza que las competencias son una estructura sinérgica y compleja de requerimientos humanos, estas competencias están integradas por elementos cognitivos, físicos y socioafectivos que impulsan el desempeño con excelencia, para demostrar la idoneidad que tiene una persona para un determinado puesto y son una evidencia de que esta tendrá un compromiso, medible, con la estrategia de la organización.

Varias escuelas de investigación abordan los estudios sobre las competencias laborales, algunas de estas son: la escuela estadounidense, con McClelland como principal exponente, la británica y la francesa; estas asumen diferentes perspectivas, respectivamente: conductista, funcionalista y constructivista. (Rodríguez, 2012). El enfoque conductista estudia cuál es la influencia de las características personales del individuo para perfilar la "conducta situacional", considerando a las competencias como las conductas que derivan en los mejores resultados. (Roucroft y Scott, 2015; Dressler, 1996).

Los perfiles de competencias se aplican, principalmente, a los niveles directivos de la organización, estos concentran sus análisis en las capacidades (competencias) de las personas y permiten deducir cuáles tendrán resultados sobresalientes ante circunstancias que no han sido anteriormente definidas (Mertens, 2000). El enfoque funcional, más pragmático en el estudio del trabajo, realiza un análisis de todas las actividades y sus resultados que son obtenidos mediante análisis cualitativos, de acuerdo con criterios de rendimiento y tablas de medición que sirven para realizar análisis de los resultados. (Rodríguez et ál., 2005).

El enfoque funcional de las competencias laborales se basa en el desempeño concreto y predefinido que el individuo debe mostrar, en el cumplimiento de sus funciones. Este desempeño responde a las actividades que garantizan la ejecución de los procesos previstos, cuyo enfoque es de amplia utilización en la definición de competencias del nivel operativo, principalmente en los procesos productivos y de servicio. (González y Santos, 2013).

El enfoque constructivista considera que las competencias de un individuo se evidencian en su capacidad de análisis y propuestas de soluciones de las problemáticas que se presenten en la organización, o sistema, estas propuestas deben ayudar a eliminar las disfuncionalidades que puedan presentarse (Rodríguez, 2012). El enfoque constructivista no busca identificar las capacidades existentes, sino aquellas que emergen durante la ejecución de los programas de mejoramiento, considerando que las experiencias profesionales del individuo son, quizás, la única vía para adquirir competencias que no son certificadas o que no están respaldadas por estudios anteriores. (García, Bravo, Albero, Cuello, y Sancho, 2005).

Cabascango (2017 sostiene que la gestión por competencias es un modelo empresarial con efectos subjetivos analizados desde la psicología social crítica, en el que las formas de gestión del trabajo pueden ser analizadas como componentes de una estrategia global de poder, siendo la subjetivación de los

trabajadores uno de sus principales efectos. En ese contexto, el autor enfatiza que el modelo de las competencias tiene una fuerte subjetivación del trabajo.

Cabascango añade que estos enfoques tratan de resolver el desarrollo de competencias laborales, como una alternativa factible para el incremento de los resultados de la organización, a partir del uso eficiente y efectivo del talento humano.

En resumen, se puede indicar que debido a que todas las corrientes tienen puntos de vista coincidentes, sería factible poner en marcha un enfoque integrado con características adaptadas para cada sector productivo.

En el sector turístico, la mayor parte del talento humano ocupa un lugar secundario. Esto, debido a que sus prácticas tradicionales son de naturaleza empírica, administrativa y normativa. Las actuaciones de mayor valor añadido corresponden con el desarrollo de las personas; la formación y optimización de los perfiles profesionales suelen ocupar el segundo plano, aunque se hable mucho de estas, lo cierto es que se practican poco (Loor, Alonso, Pérez, 2018).

En este sentido, (Ramírez, et ál., 2018), afirman que el talento humano requiere de una serie de elementos específicos, los cuales necesitan atención especial, como son la alta precariedad y rotación por la estacionalidad, el intento de disminuir costos, la baja cualificación, la adquisición de conocimientos por experiencia laboral y el nivel de especialización.

Las empresas dedicadas al turismo pertenecen a un tipo de servicio específico, por tanto, requieren de una forma diferente para que sean administradas correctamente, de tal forma que se garantice el desarrollo del capital humano.

Por tanto, una eficaz gestión del capital humano incrementa las fortalezas y disminuye las debilidades; puesto que el personal de las organizaciones es el motor esencial para promover la creatividad, la participación activa y el compromiso con las empresas en general y las del sector turístico en particular.

La interrelación entre el turismo y la economía se ha encarnado en la sociedad a través de la creación de empresas turísticas. El turismo es un factor de desarrollo para la sociedad trabajadora, es una actividad social y económica. La evolución de los gustos turísticos, la demanda y el crecimiento de negocios específicos han decantado en la naturaleza económica del turismo. (Cañada y Blázquez, Eds.).

Frente a un mercado en revolución, en el que el principal objetivo es el de atraer turistas nacionales e internacionales para garantizar el crecimiento y desarrollo de esta industria, es necesaria la intervención de nuevos procesos y estrategias que permitan crear servicios de calidad. El capital humano del sector requiere de estudios y desarrollo de habilidades y destrezas propias de esta actividad económica, para mejorar la eficiencia y los niveles de competencia porque con este sector de la economía es posible poner en marcha una estrategia competitiva en el contexto internacional. (Lilo-Bañuls, 2019).

Un adecuado talento humano permite que las operadoras de turismo sean eficientes. García (2018) opina que una adecuada selección de personal y una filosofía de trabajo apta para estas empresas facilitan la ejecución de estrategias importantes en las actividades de todas las empresas, lo que redunda en estabilidad laboral de los colaboradores.

La gestión de talento humano requiere de una conexión entre cada uno de los subsistemas de identificación de personal adecuado: diseño de perfiles, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo y otros, por lo que se considera que esta la única ruta que permite un eficiente manejo de la información. Asimismo, el perfil de cargos, basado en competencias, fomenta la competitividad en las empresas y es de gran importancia porque constituye el punto de partida para la correcta toma de decisiones en el momento del reclutamiento y selección del personal. (García (2018).

La formación, el conocimiento, la ciencia y la cultura desempeñan un papel importante, porque ahí radican las

posibilidades efectivas de la libertad y el crecimiento de las personas y las instituciones. (Otero, 2020). Actualmente, el desarrollo de las capacidades humanas es parte integral de muchas empresas porque garantiza su alto rendimiento.

De acuerdo con lo expresado, resulta fundamental tener en cuenta el comportamiento del individuo, debido a que el enfoque de gestión del talento humano en las empresas, no solo debe estar orientado hacia el desarrollo de las personas, sino también hacia la detección de las actitudes y las aptitudes del trabajador. En ese contexto, se comprueba que las capacidades y el grado de motivación de las personas son componentes esenciales para la creación de estrategias frente a la competencia, esto genera una ventaja competitiva y el éxito de las empresas de diferente índole. (Ramos y Aguilar, 2021).

La gestión por competencias de los recursos humanos, en el sector turístico, en una economía emergente es un factor de diferenciación que incide en el incremento de la productividad de las empresas y, con ello, en el desarrollo local sostenible. El capital humano, en el turismo, es un factor determinante para el desarrollo y competitividad de un sector en el que el valor de la empresa está concentrado en los intangibles. (Zumba-Zúñiga y Martínez-Fernández, 2023).

La gestión de recursos humanos, según Zumba y Martínez (2023) en forma progresiva y cada vez con mayor intensidad, está pasando de ser un instrumento de control administrativo, a una herramienta trascendental de competitividad sostenida que permite conocer y aprovechar las fortalezas y capacidades de los colaboradores. Y, más importante aún, ayuda a identificar las debilidades, para convertir estas deficiencias en oportunidades generadoras de valor agregado y diferenciación.

En la oferta turística ecuatoriana, las necesidades de gestión de los recursos humanos giran en torno a un modelo de negocio muy enfocado en la eficiencia de las operaciones, contener los costos y evitar conflictos sociales que puedan perturbar el crecimiento de este sector. Desde esta perspectiva, la **g**estión

de recursos humanos se convierte en una política clave para la empresa turística, al ser, entre otros, la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su conocimiento, su competencia, su talento, su ilusión y en definitiva su compromiso al servicio del cliente, la empresa y el negocio; además de constituir el principal elemento de la estructura de costos de la cuenta de resultados (Pérez Mesa, 2021).

En consecuencia, Gordillo (2012:521) refiere que se necesita articular territorialmente los diversos programas e instrumentos que conducen al desarrollo regional, como la vía idónea para crear sinergias locales que eviten la disipación de recursos humanos, de recursos económicos y de energía social.

Son diversos los factores estructurales derivados de la globalización de los mercados los que traen consigo, un incremento vertiginoso de la competitividad, que han dado lugar a ello: el desarrollo de la economía basada en el conocimiento y la innovación, las reformas y la flexibilización laboral tendientes a estandarizarse en los grandes sectores económicos, factores internos como la reorganización y el trabajo en red, la gestión compleja de procesos y sistemas de trabajo de alto rendimiento, y la implementación de las TIC, entre otras.

Por tanto, la importancia del factor humano en el desarrollo empresarial internacional, como afirma Ducci (1997):

> (…) "constituye una manera de recuperar la humanización del trabajo, es decir, centrar nuevamente el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio." (Pp. 16)

El constante crecimiento del turismo en el escenario mundial, también ha impactado al Ecuador; uno de los países con mayor biodiversidad del planeta, hecho que ha contribuido en el desarrollo de esta oferta para visitantes deseosos de conocer las maravillas naturales. La estructura productiva ecuatoriana,

muy dependiente del sector primario, ha conducido a las autoridades a diversificar su matriz productiva con el fin de generar nuevos ingresos que mejoren su economía, mediante un conjunto de planes y programas orientados a buscar nuevas estrategias para su desarrollo económico, donde una de estas iniciativas es la promoción del sector turístico (Loor, Alonso, Pérez, 2018).

En este marco, Tourism and Leisure señala que el gobierno ecuatoriano puso en marcha dos iniciativas orientadas hacia la promoción del **t**urismo sostenible: el Plan Estratégico de Turismo 2020 (PLANDETUR 2020) y la propuesta en el año 2011 del "Turismo Consciente", como una tipología de turismo diferenciada, basada en una filosofía contrapuesta al turismo de masas" (Pérez Mesa, 2021).

Los importantes cambios acaecidos en los últimos años, han modificado el panorama del mercado turístico mundial y lo han confrontado con nuevos retos y oportunidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector, por lo que es indispensable analizar el papel clave del capital humano como un elemento importante en la estrategia competitiva de esta área de la economía en un nuevo contexto internacional (Loor, Alonso, Pérez, 2018).

La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas. En ese sentido, se requiere de la potenciación del talento humano y sus competencias en la entrega de servicios turísticos fortalecidos y competitivos. (Aguilar, et al, 2015).

De acuerdo con lo antes referido, es de destacar que los servicios turísticos eficaces son el resultado de acciones del talento humano de toda organización turística que tiene por objetivo: satisfacer las necesidades de los consumidores turistas. Esto significa que, el desarrollo del recurso humano

de las empresas del sector es responsable de la calidad de los productos específicos.

Por su parte, y como criterio de la autora de esta investigación, se destaca que para lograr el resultado de un producto turístico de calidad, las organizaciones involucradas, en primera instancia, necesitan poner en marcha un conjunto de estrategias para desarrollar el capital humano. Una de estas estrategias es la consolidación de buenos ambientes laborales, de manera que los trabajadores realicen mejor sus actividades.

En el entorno laboral, el trabajador desempeña su trabajo en relación con ciertos elementos. Por ejemplo: objeto de trabajo, instrumentos de producción, puesto de trabajo, la zona de trabajo, así como los medios físico o natural que participan en el proceso de producción (Guerrero-Pupo, et ál., 2006). Asimismo, el clima organizacional permite que el funcionario conozca su entorno laboral, su nivel de productividad, su desempeño y su satisfacción en la organización. Estos factores influyen de manera positiva en la ejecución de las obligaciones laborales y como resultado, la realización de las tareas genera bienestar en las personas y las entidades económicas. (Rodríguez, 2016).

Según Chiavenato (2011), el clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los integrantes de la organización. Esto tiene relación con la motivación de los empleados y se identifican claramente las causas motivacionales del ambiente organizacional, dando lugar a la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros. Por otra parte, un aspecto importante en el desempeño en la elaboración de los servicios, es la comunicación que el recurso humano establece con el cliente.

La comunicación entre el recurso humano y los clientes es primordial y esencial, ya que la empresa obtiene diversos beneficios. Baum (2007) argumenta que dichos beneficios son, entre otros: innovación de productos y servicios, satisfacción del consumidor y establecimiento de alianzas estratégicas con agentes

clave. No obstante, la comunicación entre el recurso humano y el consumidor es un aspecto complejo. Para que la empresa turística obtenga resultados positivos, es importante que los directivos consideren las actividades de capacitación de los funcionarios encargados de la relación con el cliente.

Peters (2005), reconoce que la relación con el cliente tiene tres etapas: 1) prelación, 2) negociación, y 3) desarrollo de la relación. En cada una de las etapas, el recurso humano requiere ser capaz de establecer una contacto agradable con el consumidor, con el propósito de establecer una relación, desde la creación de valor. En este contexto, los servicios de los productos turísticos, para que el recurso humano tenga un buen desempeño, requieren preparación y desarrollo constante.

Diversos factores estructurales derivados de la globalización de los mercados traen consigo un incremento vertiginoso de la competitividad. Entre ellos: el desarrollo de la economía basada en el conocimiento y la innovación, las reformas y la flexibilización laboral tendientes a estandarizarse en los grandes sectores económicos, factores internos como la reorganización y el trabajo en red, la gestión compleja de procesos y sistemas de trabajo de alto rendimiento, y la implementación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), entre otras.

Las TIC han generado un impacto sobre las tareas, las personas y la estructura, al igual que sobre la responsabilidad social empresarial y los bloques comerciales, que para Gómez-Rueda (2002) son fundamentales dentro del espacio económico y el talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos. Al respecto para estar a tono con los contextos internacionales y al no existir un consenso académico en el término de talento humano, se desarrolla un estudio de las principales investigaciones relacionadas con el tema para comprender empíricamente el vínculo significativo entre la inversión en talento humano y los beneficios organizacionales desde los espacios económicos que suscitan en la actualidad (Gómez et al., 1997; Lewis et al., 2006).

Este ámbito reviste significativa importancia el entorno general en las empresas, el mismo incluye todo lo que está fuera de la organización, así las estrategias en las empresas no surgen de la nada y deben responder al entorno del negocio en que se encuentren inmersas. En este contexto, el sector turístico del cantón escogido como caso de estudio, debe responder al negocio del turismo existente, donde se destacan los servicios turísticos demandados, que deben estar fortalecidos por un talento humano competente, para dar respuesta a las demandas turísticas del modelo de negocio existente.

Cuando se habla de entorno, estos son los factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en su estrategia empresarial y que la entidad no puede controlar. Por ello, se hace necesaria la creación de una organización consciente del entorno.

Plantea Gallart (2008) que, cada empresa u organización posee características que la distinguen de las demás, pero también muchos factores que permiten establecer mecanismos similares de gestión, cuya aplicación, corresponde al área directiva. La unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Velar y medir el entorno en el que se mueven las organizaciones es una tarea compleja. Este entorno influye en la permanencia, crecimiento y competencia. En nuestro caso de estudio, influye en los servicios turísticos que se ofertan en el sector del turismo del cantón Tena Napo – Ecuador o mejor conocido como San Juan de los Dos Ríos de Tena, el que constituye una de las fortalezas turísticas más amplias de Ecuador (Vera, 2017) y que requiere que los factores que inciden en la operación de los servicios turísticos sean permanentemente analizados y actualizados.

Controlar el entorno y en particular el talento humano inmerso en dicho entorno, contribuye a una gestión de negocios

favorable, pues desde esta perspectiva, es una de las políticas claves de la empresa turística, al tener la responsabilidad de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su conocimiento, su competencia, su talento, su ilusión y en definitiva su compromiso al servicio del cliente, la empresa y el negocio; además de constituir el principal elemento de la estructura de costos de la cuenta de resultados (Pérez Mesa, 2021).

Las fuerzas que actúan en las empresas y su entorno, se concretan en la influencia que tiene el entorno en las estructuras de las organizaciones (Marco, et ál., 2022). Estas fuerzas se pueden agrupar en dos grandes grupos:

1. Fuerzas directas.
2. Fuerzas indirectas.

Las fuerzas directas, son aquellas que ejercen una influencia directa sobre la empresa, en este contexto Marco et ál. (2022) distinguen cuatro niveles fundamentales:

1. Clientes.
2. Proveedores.
3. Competidores.
4. Recursos humanos.

Los citados factores componen el entorno operativo de la organización y se caracteriza por tener implicaciones específicas sobre la estrategia empresarial. Las fuerzas indirectas son aquellas que forman parte del macroentorno o entorno general. Es decir, aquellos factores sobre los que la empresa no puede influir de forma directa. Además, de los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, es necesario incluir los medioambientales y los internacionales, por la enorme importancia que han alcanzado hoy en día.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para caracterizar la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios turísticos desde el enfoque de gestión del talento humano por competencias, en la identificación de perfiles de personal ejecutivo en el cantón Napo Tena, se definió como variable 1, la implementación dicho enfoque y, como variable 2, la mejora de los servicios turísticos. Con base en ello se realizó un análisis documental conexo con los estudios sobre la importancia del entorno general de las empresas (Arano, Cano y Olivera (2012)), la teoría general del entorno (Saéz, García, Palao y Rojo (2006)), sobre la innovación tecnológica en las empresas y el entorno económico de los negocios (Banguero Lozano, Harold Enrique y otro (2019).

Dichos estudios constituyeron la base necesaria para caracterizar la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios turísticos, mediante la implementación del enfoque de gestión del talento humano por competencias en la identificación de perfiles de personal ejecutivo del cantón Napo Tena.

En el análisis de la administración de talento humano basada en competencias del sector turístico del Cantón Tena, Napo-Ecuador, se empleó una estrategia de recopilación de datos que se apoyó en entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas, que combinan cuestionamientos cerrados y abiertos, facilitan la obtención de respuestas tanto cuantitativas como cualitativas, permitiendo una exploración detallada de las percepciones y experiencias de los participantes en relación a la gestión del talento humano (Sybing Roehl. 2024).

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de recopilación de datos, las preguntas estuvieron directamente vinculadas con los indicadores y dimensiones del estudio. Cada cuestionamiento se formuló con el objetivo de medir aspectos específicos del desarrollo del talento humano, el nivel de instrucción y el compromiso de los proveedores de servicios en los establecimientos turísticos del Cantón Tena. Además, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura para asegurar que las preguntas fueran pertinentes y representativas

de los factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias (González et. al, 2022).

La confiabilidad del instrumento se garantizó mediante la consistencia interna de las preguntas. Esto implica que las preguntas relacionadas con cada dimensión e indicador deben producir resultados similares en diferentes momentos o con diferentes grupos de encuestados, siempre que las condiciones no varíen. Para lograr esto, se recurrió a la confiabilidad *interjueces*, capacitación de los entrevistadores para asegurar que las preguntas se formulen de manera consistente y que las respuestas se registren de manera uniforme. Además, se realizaron entrevistas piloto y reentrevistas a los representantes de los establecimientos turísticos involucrados en el estudio, para ayudar a identificar y corregir inconsistencias en las mismas.

Para garantizar la validez del contenido del instrumento, se empleó un método de validación por expertos. Este método implicó la selección de dichos expertos en el campo de la investigación, un experto en el campo de la gestión del talento humano y uno en turismo, preferentemente con experiencia en investigaciones académicas o en la industria del turismo.

Los expertos revisaron el instrumento completo, evaluando cada pregunta en términos de claridad, pertinencia y relevancia para los objetivos del estudio. Se recogió la retroalimentación de los expertos sobre la formulación de las preguntas, su adecuación para medir los indicadores y cualquier sugerencia para mejorar la validez del instrumento. Con base en la retroalimentación de los expertos, se realizaron los ajustes necesarios en las preguntas para asegurar que sean claras y midan efectivamente los aspectos relevantes de cada dimensión.

Una vez realizados los ajustes, se procedió a una segunda ronda de revisión con la participación de los expertos, para garantizar que las modificaciones mejoren la calidad del instrumento. Este proceso de validación por expertos ayudó a asegurar que el instrumento sea válido y confiable para la recopilación de

datos cualitativos sobre los factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias en los establecimientos turísticos del Cantón Tena, Napo-Ecuador.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

De los estudios analizados, fue posible evidenciar cuáles son los vínculos y la interdependencia entre la gestión del talento humano por competencias y la mejora de los servicios turísticos en el objeto de estudio (Cantón Tena, Napo-Ecuador). En ese sentido, se caracterizó la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios turísticos, mediante la implementación del enfoque de gestión del talento humano por competencias en la identificación de perfiles de personal ejecutivo, además se puso de manifiesto el factor del entorno estratégico relacionado con el futuro de los servicios turísticos, lo cual se va evaluado de acuerdo con los resultados que se van obteniendo tal y como lo refiere (Stoner, et ál., 1996).

Con la validación de los expertos se identificaron las competencias esenciales para las instituciones pertenecientes al sector del turismo en el cantón Tena, las que se muestran en la Tabla 1, con su respectivo nivel jerárquico.

Tabla 1

Competencias esenciales por niveles jerárquicos del Talento Humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador.

	Nivel Jerárquico		
Competencia	**Nivel Ejecutivo**	**Nivel Gerencial**	**Nivel Operacional**
Liderazgo	A	B	D
Pensamiento Estratégico	A	B	D
Iniciativa	A	B	D
Orientación a Resultados	N/A	A	D

Negociación	A	A	D
Trabajo en equipo	B	A	C
Dina-mismo - Energía	N/A	B	A
Tolerancia a la presión	B	B	A
Desarrollo de relaciones	A	B	A
Impacto e In-fluencia	B	B	A

Nota. Elaboración propia con datos obtenidos en esta investigación.

Grado A: establece cadenas directas o indirectas de influencia en aquellas personas con las que tienen trato habitual. Mantiene el control sobre relaciones problemáticas. Llega a acuerdos alineados al negocio, buscando ganancia para ambas partes. Es el elegido para influir en los demás cuando se hace necesario un impacto especial.

Grado B: tiene adecuada medida del impacto de acuerdo con las circunstancias. Es cuidadoso respecto al modo de conducirse a los otros. Es creativo a la hora de presentar alternativas en situaciones de intercambio difíciles. Piensa en el efecto de sus acciones sobre la imagen que puedan tener los demás de él.

Grado C: se preocupa por persuadir a sus interlocutores cuando lo guía un objetivo claro. Persuade a los demás en situaciones poco complejas.

Grado D: desea causar una impresión en los demás. Evita confrontaciones difíciles cuando percibe que probablemente no lograra su objetivo. Se preocupa por obtener *feedback* sobre su reputación y apariencia.

La identificación de las competencias esenciales, contribuye a brindar servicios turísticos de alta calidad. A la par, los procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal son más

eficientes. Esto incluye la identificación de las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para potenciar la excelencia en la prestación de servicios turísticos.

De igual forma, se constató que dichas competencias ayudan a promover la especialización y la excelencia de los colaboradores en áreas específicas del sector turístico. Esto mejora la calidad y la variedad de los servicios ofrecidos, lo que incluye la realización de programas de formación en habilidades técnicas, idiomas, atención al cliente, gestión de destinos, entre otros aspectos relevantes.

Con la identificación de competencias esenciales por niveles jerárquicos del talento humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador, se incentiva la innovación y la creatividad entre los colaboradores para ofrecer servicios turísticos diferenciados y atractivos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Desde las competencias esenciales por niveles jerárquicos del talento humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador, que se constataron (*Tabla 1*), mejora la gestión del talento con la aplicación de prácticas de gestión del talento basadas en competencias que permitan una identificación, evaluación y desarrollo efectivo de las habilidades y aptitudes de los colaboradores. Con ello se establecen procesos de evaluación del desempeño, *feedback* continuo, planes de desarrollo individual y oportunidades de crecimiento profesional dentro del sector turístico.

Alinear las competencias esenciales por niveles jerárquicos del talento humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador ayuda a que el personal reconozca las expectativas y necesidades de los clientes para garantizar las experiencias turísticas memorables y satisfactorias. La gestión del talento por competencias contribuye a formar equipos capacitados y motivados que brinden un servicio excepcional, generando lealtad por parte de los visitantes y turistas.

CONCLUSIONES

En este estudio, el enfoque del espacio económico para la gestión del talento humano por competencias y la identificación de perfiles de personal ejecutivo, permite mejorar los servicios turísticos para elevar la calidad, eficiencia y competitividad de la industria, a través del desarrollo y la aplicación estratégica de las competencias de los empleados, como un factor que contribuye en el fortalecimiento de habilidades y capacidades del personal.

Las organizaciones turísticas de la zona deben diferenciarse por alcanzar un entorno altamente competitivo y ofrecer experiencias memorables que impulsen la satisfacción del cliente y el crecimiento sostenible del sector. Concretamente, se puede lograr una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos, la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas turísticas, lo que resultará en experiencias turísticas más satisfactorias para los clientes y un mayor posicionamiento en el mercado.

Para la gestión del talento humano, desde el enfoque estratégico, se debe buscar el desarrollo de los conocimientos del personal interno, que debe estar centrando la sucesión auto gestionada, bancos de datos de personas y gestión compartida (Monserrate, 2024) para adecuarse a los desafíos derivados de los mercados emergentes (Villalobos y Ramírez 2018; Ambrosius, 2016), lo que corresponde o se vincula con las evaluaciones constantes (Bailón, 2024).

Se requiere la alineación de las competencias esenciales identificadas con el personal de los servicios turísticos del cantón Napo Tena-Ecuador, con las necesidades del sector turístico, para alcanzar una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos, la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas turísticas. Estos aspectos constituyen las bases necesarias para apoyar la toma de decisiones en función de la mejora de los servicios turístico en el cantón objeto de estudio.

REFERENCIAS

Ansorena Cao, Á. (1996). 15 casos para la selección de personal con éxito. En A. C. Álvaro, 15 casos para la selección de personal con éxito (págs. 1-44). Barcelona: Barcelona Paidós Empresa. DOI: ISBN: 84-493-0245-5.

Arano Chávez, R. M., Cano Flores, M., Olivera Gómez, D. A. (2012). La Importancia del Entorno General de las Empresas; Ciencia Administrativa, Instituto de Investigaciones y de Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, Veracruz, México

Bailón Cevallos, M. H. (2024). La gestión en la actividad turística y su impacto en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí–Ecuador.

Baum, T. (2007). Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. Tourism Management, 1383-1399.

Boyatzis, R.E. (1995). The competent manager. London: Willey & Sons. ISBN 978-0-471-09031-1.

Cabascango, C. P. (2017). Diseño de un Sistema de Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño, Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo "PMIS-SD", Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Dirección de Talento Humano, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Facultad de Postgrado, Maestría en Dirección del Talento Humano, Guayaquil – Ecuador.

Cañada y Blázquez (Eds.). Turismo placebo: nueva colonización turística: Del Mediterráneo a Mesoaméricas y El Caribe. Lógicas espaciales del capital turístico. Managua, Edisa, pp. 135-162.

Chiavenato, I. (2011). El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGraw-Hil.

Dressler, G. (1996). Administración del personal (Sexta ed.). México: Prentince Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.

Ducci, M. A. (1997). El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional. Formación basada en competencia Laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo.

Feliú, P., Rodríguez N. (1996). Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial". (PEG01). PsicoConsult.

Gallart, M. A. (2008). Competencias, Productividad y Crecimiento del Empleo: El caso de América Latina. Organización Internacional del Trabajo (OIT/CINTERFOR). Uruguay.

García, A. (2018). Gestión del talento humano y los niveles de satisfacción de los usuarios de las agencias de viaje en la provincia de Maracaibo, Venezuela. Maracaibo: Trabajo de investigación presentado a la Universidad de Caracas para obtener el título de Licenciado en Turismo.

García, A. M. D., Bravo, R. B., Albero, J. G., Cuello, R. O., y Sancho, L. S. (2005). Competencias y diseño de la evaluación continua final en el Espacio Europeo de Educación Superior. Madrid, España: Ministerio de Cultura y Ciencia.

Gómez, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (1997). Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.

Gómez-Rueda, A. (2002). Manual de gestión del talento humano. Bucaramanga: Sistemas y computadores Ltda., Universidad Industrial de Santander.

González, A. M. N., y Santos, A. C. (2013). El estudio de la organización del trabajo, valor agregado en el diseño de competencias laborales. Paper presented at the Vi Congreso Intercontinental de Psicología, HOMINIS 2013, La Habana, Cuba.

Gordillo, G. (2012). Una política alimentaria para tiempos de crisis, EL TRIMESTRE ECONÓMICO, vol. LXXIX (3), núm. 315, julio-septiembre de 2012, págs. 483-526.

Guerrero-Pupo, J. C., Cañedo-Andalia, R., Rubio-Rodríguez, S. M., Cutiño-Rodríguez, M., & Fernández-Díaz, D. J. (2006). Calidad de Vida y Trabajo. Algunas Consideraciones sobre el Ambiente Laboral de la Oficina. ACIMED, 1-31.

Laakso-Manninen, R., y Viitala, R. (2007). Competence Management & Human Resource Development. Helsinski, Finland: HAAGA-HELIA Publication Series.

Lévi-Leboyer, C. (2000). Gestión de las competencias. Barcelona: Editorial.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review. Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Lilo-Bañuls, A. (2019). El Papel del Capital Humano en el Sector Turístico: Algunas Reflexiones y Propuestas. Cuadernos de Turismo, 53-64.

Loor, L., Alonso A. Pérez, M. (2018). La actividad turística en el ecuador: ¿turismo consciente o turismo tradicional?, Revista ECA Sinergia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. U.T.M. junio 2018 Vol. 9 Nº 1.

Maldonado, E., Manrique, A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. Carácter, 5(1),47-56. https://doi.org/10.35936/caracter.v5i1.32

Marco, J. N., Moya, B. R., Gorostegui, E. P., García, M. S., Oromendía, A. R., Sevilla, C. S., ... & Fernández, L. R. (2022). Fundamentos de Gestión Empresarial. EDITORIAL SANZ Y TORRES SL.

Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Monserrate Monserrate, E. M. (2024). Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo en la Cuidad de Babahoyo, Periodo 2023 (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2024).

Otero, A. M. (2020). La Formación de Recursos Humanos en Turismo y Recreación para la Competitividad Regional de la Patagonia Argentino Chilena. Aportes y Transferencias, Ed III.

Pérez Mesa, J. C. (2021). Gestión de recursos humanos: teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas.

Peters, M. (2005). Entrepreneurial Skills in Leadership and Human Resource Management Evaluated by Apprentices in Small Tourism Businesess. Education+Training, 575-591.

Rodríguez, A. S. (2012). Capital Humano, Relaciones Laborales y Gestión por Competencias en el Proceso de Cambio Empresarial en Cuba: de 1989 a 2011. (Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Valladolid, Valladolid, España.

Rodríguez, A. S., Fornaris, C. E. M., y Martínez, C. C. M. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. Ciencias Holguín, 11(2), 1-14.

Rondón-Márquez, I. G. (2017). Gerencia del talento humano. (Documento de docencia N° 33). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: https://doi.org/10.16925/greylit.2298

Roucroft, G., y Scott, T. (2015). Human Resource: A Practical Guide (First ed.). Copenhagen, Denmark: bookboon.com.

Saéz, F., García, O., Palao, J., Rojo, P. (2006). Teoría General del Entorno (en Innovación Tecnológica en las Empresas); Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.

Safa, M; Weeks, K., Stromberg, R. y Azam, A.A. (2017). Strategic Port Human Resource Talent Acquisition and Training: Challenges and Opportunities., Strategic port human resource talent acquisition and training: challenges and opportunities, Springer Nature Switzerland AG, Volume 594, pp 205-215, California, USA.

Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). Competente at work, New York, John Wiley & Sons.

Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel (1996). Administración. Estados Unidos: Prentice Hall.

Tourism and Leisure (2007). Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador –PLANDETUR 2020-. Quito: BID y MINTUR.

Vera Solórzano Lady Diana (2017) Proyecto para la creación de la Hostería Ecoturística "Indiyana" en la parroquia Pano. (Tesis de Postgrado). Universidad Internacional de la Rioja. España.

Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? Leadership and organization, Development Journal, 14(1), 29-36.

Zarifian P. (1999). El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo. Cinterfor, 1999. Organización Internacional del Trabajo. Papeles de la Oficina Técnica, 8. p.5.

Textos digitales

Aguilar, A., Palafox A., y Anaya, J. (2015*). El turismo y la transformación del paisaje natural.* Noésis, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Vol. 24, n.47, p. 19-20. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101979

Ambrosius, J., (2016). *Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee*: : Evidence from Brazilian MNC. 10.1002/tie.21799, Thunderbird International Business Review, 60(1), 53-68.

Banguero Lozano, H. E. y otros (2019). El Entorno Económico de los Negocios: una propuesta metodológica para su análisis; Revista de Economía y Administración (Vol 16, Nro 2), Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.

Ramírez, R.I., y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela, ISSN: 1012-1587, Revista Opción, 33(83), 305-335.

Ramos, C. B. C., & Aguilar, J. G. B. (2021). La Gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(11), 742-761.

Ramírez, R.I., Villalobos, J.V. y Herrera, B.A. (2018e). Proceso de talento humano en la gestión estratégica, ISSN: 1012-1587, Revista Opción,34(18), 2076-2101.

Rodríguez, E. (2016). El Clima Organizacional Presente en una Empresa de Servicio. Revista Educación en Valores, 3-18.

Villalobos, J. V., y Ramírez, R. I. (2018). El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur, ISSN: 1012-1587, Revista Opción,34(18), 1012-1587.

Zumba-Zúñiga, M. F., & Martínez-Fernández, V. A. (2023). Influencia del capital humano en el proceso de innovación de empresas turísticas del Austro Ecuatoriano. Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)/ Journal of Tourism & Development, (40).

Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño laboral: caso universidad laica Eloy Alfaro, Manabí.

Soft skills and their impact on job performance: Eloy Alfaro Lay University case, Manabi.

*Martha Elizabeth Álvarez Vidal

https://orcid.org/0000-0003-1646-7089
DOI: 10.69633/zm78e572
Recibido: 30/01/24 Aceptado: 5/5/2024
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (Ecuador)

RESUMEN

Este estudio aporta al conocimiento sobre la relevancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral y ofrece información valiosa para la toma de decisiones en la Universidad Laica Eloy Alfaro (ULEAM). Se investigó la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los docentes. El objetivo consistió en analizar cómo estas habilidades influyen en la percepción del desempeño laboral en un contexto académico. Se empleó un enfoque cuantitativo, mediante un cuestionario aplicado a 174 docentes, abordando habilidades como la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y el pensamiento crítico, además de variables demográficas como género y antigüedad. Se realizaron análisis estadísticos y correlaciones de Spearman, análisis de varianza (ANOVA) y regresiones lineales, utilizando el software SPSS. Los resultados revelaron correlaciones significativas entre ciertas habilidades blandas y el desempeño laboral. Se identificó que una comunicación interpersonal efectiva y la capacidad para tomar decisiones en situaciones laborales importantes se relacionaban positivamente con el desempeño laboral. Asimismo, se identificaron diferencias en la puntuación de habilidades blandas en función del género y la antigüedad en la universidad. Las conclusiones resaltan la importancia del desarrollo de habilidades blandas para influir en el desempeño laboral de los docentes en un entorno universitario, lo que tiene implicaciones significativas para la gestión de recursos humanos y la implementación de programas de capacitación. Se recomienda que las instituciones académicas

*Ingeniera comercial. Magister en Administración Pública. Docente de la carrera de Administración Pública de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Colaboradora y directora de proyectos de investigación y vinculación con la sociedad.

promuevan el desarrollo de estas habilidades entre su personal y consideren factores demográficos al diseñar estrategias de recursos humanos.

***Descriptores*:** Habilidades blandas, desempeño laboral, educación, universidad, recursos humano.

ABSTRACT

This study contributes to knowledge about the relevance of soft skills in the workplace and offers valuable information for decision-making at the Universidad Laica Eloy Alfaro (ULEAM). The relationship between soft skills and teachers' job performance was investigated. The objective was to analyze how these skills influence the perception of job performance in an academic context. A quantitative approach was used, through a questionnaire applied to 174 teachers, addressing skills such as interpersonal communication, teamwork, conflict resolution and critical thinking, in addition to demographic variables such as gender and seniority. Statistical analyses and Spearman correlations, analysis of variance (ANOVA) and linear regressions were performed using SPSS software. The results revealed significant correlations between certain soft skills and job performance. Effective interpersonal communication and the ability to make decisions in important work situations were identified as positively related to job performance. Likewise, differences in the soft skills score were identified according to gender and seniority in the university. The conclusions highlight the importance of soft skills development to influence the work performance of teachers in a university environment, which has significant implications for human resource management and the implementation of training programs. It is recommended that academic institutions promote the development of these skills among their staff and consider demographic factors when designing human resources strategies.

Keywords: Soft skills, job performance, education, university, human resources.

INTRODUCCIÓN

El rol de las habilidades blandas en el ámbito laboral adquiere una creciente importancia en la sociedad actual. Habilidades blandas, como la capacidad de los profesionales para comunicarse eficazmente, resolver conflictos, trabajar en equipo y adaptarse a entornos cambiantes, han mostrado ser tan esenciales, como necesaria su competencia técnica.

Según Robbins y Judge (2019), "las habilidades blandas son la clave para el éxito en la mayoría de las profesiones modernas". Esta cuestión cobra relevancia en el contexto de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), donde docentes y colaboradores desempeñan un papel fundamental en la formación de futuros profesionales. La pregunta central que subyace en este estudio es: ¿cómo inciden las habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes y colaboradores de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí?

Este planteamiento surge de la necesidad de comprender en profundidad el impacto de estas competencias en un entorno académico y cómo pueden influir en el logro de los objetivos institucionales. En este contexto, Buchholtz (2020) señala que "las habilidades blandas son esenciales para la adaptabilidad y la resiliencia en el lugar de trabajo".

La ULEAM, en búsqueda de la excelencia educativa, enfrenta desafíos específicos en la formación de sus estudiantes y en la calidad de sus programas académicos. La efectividad de la enseñanza y la gestión eficiente de la institución dependen en gran medida de la habilidad de los docentes y colaboradores para aplicar habilidades blandas en su desempeño laboral. Además, este hecho se sitúa en un marco más amplio de cambios en la educación superior, donde la interacción y el compromiso efectivo son vitales.

En el análisis de la situación, Forbes (2021) subraya que "las habilidades blandas son un componente esencial para la preparación de los estudiantes en un mundo en constante cambio".

La justificación de este estudio se basa en la necesidad imperativa de mejorar el desempeño laboral de los docentes y colaboradores de la ULEAM. El desarrollo de habilidades blandas no solo beneficia a los propios profesionales, sino que también repercute directamente en la calidad de la educación que brindan y, por ende, en el éxito de sus estudiantes.

Además, existe una carencia de investigaciones específicas que hayan abordado esta problemática en el contexto universitario de Manabí, lo que resalta la relevancia de este estudio. Como afirma Camargo (2019), "la falta de enfoque en las habilidades blandas en la educación superior es una brecha que necesita ser abordada".

Este trabajo se apoya en la literatura más significativa, actual y pertinente sobre el tema. Investigadores como Smith (2021) destacaron la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el ámbito educativo, mientras que Johnson (2022) exploró la aplicación exitosa de programas de desarrollo de habilidades blandas en instituciones educativas. Desafortunadamente, en nuestro medio se debe reconocer la falta de investigaciones que hayan abordado el tema, específicamente en la ULEAM y su contexto particular. Como menciona Litzinger (2018), "la investigación sobre habilidades blandas en contextos universitarios específicos es escasa y necesita más atención".

El estudio aporta una perspectiva valiosa sobre la relevancia y las necesidades específicas, donde la combinación de investigaciones previas y criterios fundamentados concretos, permiten un análisis completo de la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de docentes y colaboradores en esta institución. En palabras de Torres (2020), "la comprensión de las habilidades blandas y su aplicación en un entorno educativo específico es esencial para mejorar la calidad de la enseñanza".

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio se llevó a cabo recurriendo a una investigación cuantitativa de tipo transversal. El enfoque transversal implicó la recopilación de datos en un solo punto en el tiempo, con el objetivo de examinar la relación entre las habilidades blandas, el desempeño laboral y las diversas variables demográficas que influyen en el desempeño de los docentes de la ULEAM.

La población objetivo estuvo compuesta por todos los docentes de la universidad. Para la recopilación de datos, se diseñó un cuestionario específico que incluyó una serie de preguntas cuidadosamente elaboradas, relacionadas con las habilidades blandas y el desempeño laboral. Además, se insertaron preguntas para capturar información demográfica relevante, como género y antigüedad en la universidad.

El muestreo fue elaborado utilizando la fórmula de cálculo para poblaciones finitas. El muestreo aleatorio simple implicó asignar un número único a cada docente de la universidad y seleccionar una muestra aleatoria de participantes a partir de estos números únicos. Se logró una muestra representativa de 174 docentes, quienes participaron voluntariamente en el estudio.

Las variables clave en esta investigación fueron:

- Habilidades blandas
- Desempeño laboral
- Variables demográficas, como género y antigüedad en la universidad

Como parte del procedimiento, se distribuyeron cuestionarios a los 174 docentes seleccionados para la muestra. Los participantes llenaron el cuestionario de manera individual y voluntaria; se aseguró la confidencialidad y el anonimato de los encuestados.

Se siguió una estrategia de consentimiento informado, pues tras la explicación de los objetivos del estudio, los participantes dieron su asentimiento de participación.

Para analizar los datos recopilados, se utilizó el software estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) y se llevaron a cabo varios tipos de análisis, entre ellos:

- Análisis descriptivos, para resumir las características de la muestra.
- Análisis de correlación de Spearman, para examinar las relaciones entre las habilidades blandas y el desempeño laboral.
- Análisis de varianza (ANOVA), para comparar las puntuaciones de habilidades blandas entre diferentes grupos demográficos.
- Análisis de regresión lineal, para explorar la capacidad de las habilidades blandas para predecir el desempeño laboral.
- Pruebas de chi-cuadrado, para evaluar la independencia entre variables categóricas.

Los resultados obtenidos fueron interpretados en función de las relaciones identificadas entre las variables estudiadas. Se prestó especial atención a las correlaciones, las diferencias demográficas y los modelos de regresión, a fin de comprender mejor el vínculo entre las habilidades blandas y el desempeño laboral.

El cuestionario incluyó preguntas sobre la percepción de los participantes acerca de su nivel de habilidades blandas y el impacto de éstas en su desempeño laboral. La encuesta se basó en escalas de medición validadas previamente.

El procesamiento de datos incluyó análisis descriptivos, pruebas de correlación y análisis de regresión. Estos métodos permitieron identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Tabla 1

Variables de las habilidades blandas

		Mi capacidad de comunicación interpersonal me permite interactuar efectivamente con colegas y estudiantes.	Soy capaz de colaborar eficazmente en equipos de trabajo	Puedo resolver conflictos de manera efectiva en mi entorno laboral.	Me considero un líder eficaz en mi rol.	Soy capaz de adaptarme a situaciones y desafíos en mi entorno laboral	Mis habilidades de negociación me permiten lograr acuerdos beneficiosos en situaciones laborales.	Puedo aplicar el pensamiento crítico para analizar problemas y tomar decisiones informadas	Mi habilidad para gestionar el tiempo me permite ser productivo/a en mi trabajo.	Tengo la capacidad de comprender y empatizar con las necesidades y perspectivas de los demás.
N	Válido	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Perdidos	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Media		2,8908	2,9713	3,7759	3,2299	3,3563	3,1264	3,2529	2,7184	2,8851
Mediana		3,0000	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Moda		3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00[a]
Desv. Desviación		1,13006	1,09875	1,03761	1,19441	1,07496	1,08914	1,13503	1,25205	1,23462
Varianza		1,277	1,207	1,077	1,427	1,156	1,186	1,288	1,568	1,524
Suma		503,00	517,00	657,00	562,00	584,00	544,00	566,00	473,00	502,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Nota. Elaboración Propia

Como se aprecia en la Tabla 1, se evaluaron nueve variables relacionadas con habilidades blandas en 174 individuos. De los datos obtenidos, se puede destacar los siguientes:

En general, las puntuaciones para cada habilidad están en torno a 3.00, lo que indica un nivel moderado de competencia en las nueve habilidades. Sin embargo, la desviación estándar cambia significativamente de habilidad en habilidad, lo que sugiere una importante variabilidad en las respuestas.

Algunas habilidades, como “resolver conflictos de manera efectiva”, muestran una menor variabilidad; mientras que otras, como “aplicar el pensamiento crítico”, tienen una mayor dispersión en las puntuaciones.

Por lo demás, se observa que la moda para muchas variables es de 3.00 o 4.00 lo que significa que estos valores son los más comunes en la muestra. Estos hallazgos proporcionan una

visión general de las habilidades blandas de los participantes y su nivel de competencia, lo que podra servir de base para investigaciones adicionales o para tomar decisiones en el entorno laboral.

A continuación, se muestran las tablas de frecuencia para las variables categóricas Edad, Género y Antigüedad en la institución:

Tabla 2
Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25 años	7	3,9	4,0	4,0
	25-34 años	20	11,2	11,5	15,5
	35-44 años	57	32,0	32,8	48,3
	45-54 años	54	30,3	31,0	79,3
	55 o más años	36	20,2	20,7	100,0
	Total	174	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	2,2		
Total		178	100,0		

Nota. Elaboración propia

Tabla 3
Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	9	5,1	5,2	5,2
	1-5 años	52	29,2	29,9	35,1
	6-10 años	57	32,0	32,8	67,8
	Más de 10 años	56	31,5	32,2	100,0
	Total	174	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	2,2		
Total		178	100,0		

Nota. Elaboración propia

Tabla 4
Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	82	46,1	47,1	47,1
	Femenino	92	51,7	52,9	100,0
	Total	174	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	2,2		
Total		178	100,0		

Nota. Elaboración propia

En cuanto a la variable Edad, se observa una diversidad generacional, pero con un fuerte grupo en el rango de 35-44 años (32.8%), seguido por el de 45-54 años (31.0%), lo que revela que la mayoría de docentes en la universidad tiene entre 35 y 54 años.

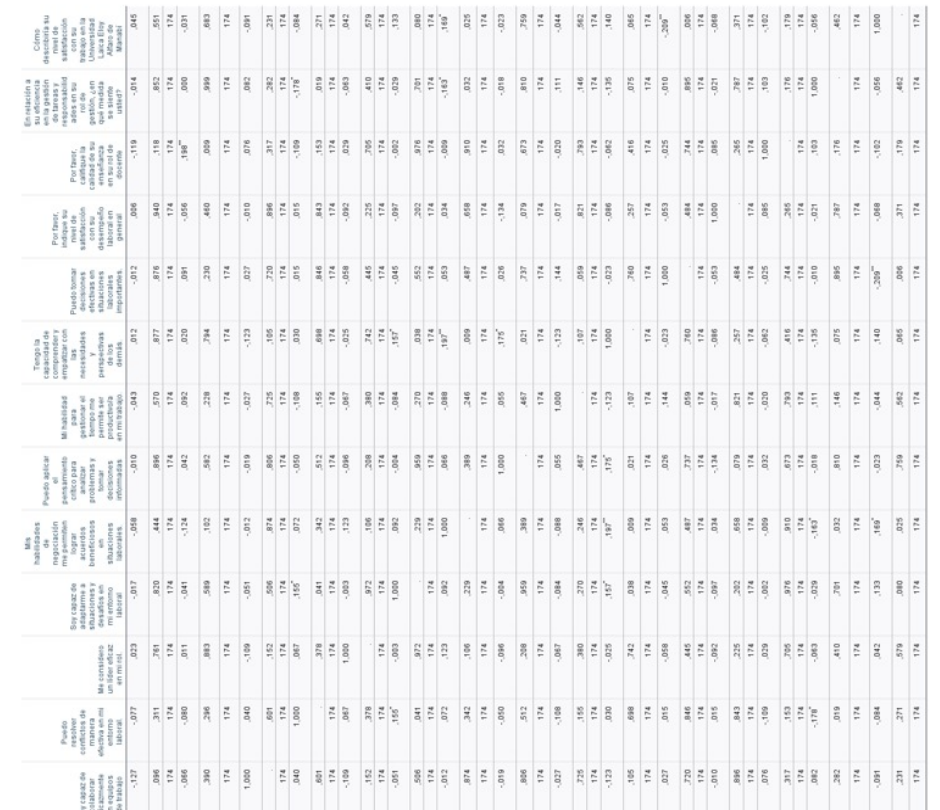
Respecto a la Antigüedad en la universidad, el grupo 6-10 años (32.8%) es el más numeroso, seguido por "más de 10 años» (32.2%), lo cual significa que la mayoría de los participantes tiene una experiencia laboral moderada o prolongada en la universidad. Estos hallazgos demográficos son cruciales para comprender la composición de la muestra y son fundamentales para la investigación.

En lo relativo a Género, los resultados muestran una distribución equilibrada, con 52.9% de docentes son mujeres y 47.1% son varones; esto sugiere una representación de género relativamente igual en la muestra.

A continuación, se expone los valores de la correlación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral; la Tabla 5 se basa en los coeficientes de correlación de Spearman (Rho de Spearman) y los valores de significancia (Sig. bilateral):

Tabla 5

Correlación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral



Correlaciones

		Cuánto tiempo ha trabajado en la Universidad Lalca Eloy Alfaro de Manabí?	Mi capacidad de comunicación interpersonal me permite interactuar eficazmente con colegas y estudiantes.	Soy capaz de colaborar eficazmente en equipos de trabajo	Puedo resolver conflictos de manera efectiva en mi entorno laboral	Me considero un líder eficaz en mi rol	Soy capaz de adaptarme a situaciones y desafíos en mi entorno laboral	Mis habilidades de negociación me permiten lograr beneficiosos en situaciones laborales.	Puedo aplicar el pensamiento crítico para tomar decisiones informadas	Mi habilidad para gestionar el tiempo me permite trabajar de manera productiva en mi trabajo	Tengo la capacidad de empatizar con las necesidades y perspectivas de los demás.	Puedo tomar decisiones efectivas en situaciones laborales importantes.	Por favor, indique su nivel de satisfacción con su desempeño laboral en general	Por favor, califique la calidad de su trabajo en la Universidad en su rol de docente	En relación a su eficiencia en la gestión de tareas y responsabilidades en su rol de gestión, ¿en qué medida se siente usted?	Cómo describiría su nivel de satisfacción con su trabajo en la Universidad Lalca Eloy Alfaro de Manabí
Rho de Spearman	Cuánto tiempo ha trabajado en la Universidad Lalca Eloy Alfaro de Manabí?	Coeficiente de correlación	1,000	,049	-,127	-,077	,023	-,017	-,058	-,010	-,043	,012	-,012	,006	-,119	-,014	,045
		Sig. (bilateral)	.	,518	,096	,311	,751	,820	,444	,896	,570	,877	,876	,940	,118	,852	,551
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Mi capacidad de comunicación interpersonal me permite interactuar eficazmente con colegas y estudiantes.	Coeficiente de correlación	,049	1,000	,066	,080	,011	,041	-,124	,042	,092	,020	,091	,056	,196**	,000	-,031
		Sig. (bilateral)	,518	.	,390	,296	,883	,589	,102	,582	,228	,794	,230	,460	,009	,999	,683
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Soy capaz de colaborar eficazmente en equipos de trabajo.	Coeficiente de correlación	-,127	,066	1,000	,040	-,189	-,051	,012	-,019	-,027	-,123	,027	-,010	,076	,082	-,091
		Sig. (bilateral)	,096	,390	.	,601	,152	,506	,874	,806	,725	,105	,720	,896	,317	,282	,231
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Puedo resolver conflictos de manera efectiva en mi entorno laboral.	Coeficiente de correlación	-,077	,080	,040	1,000	,067	,041	,195**	,072	-,050	-,108	,030	,015	,015	-,109	-,176*	-,084
		Sig. (bilateral)	,311	,296	,601	.	,378	,591	,010	,341	,512	,155	,698	,846	,843	,153	,019	,271
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Me considero un líder eficaz en mi rol.	Coeficiente de correlación	,023	,011	-,189	,067	1,000	-,003	,123	-,096	-,067	-,025	-,058	-,092	,029	-,063	,042
		Sig. (bilateral)	,761	,883	,152	,378	.	,972	,106	,208	,380	,742	,445	,225	,705	,410	,579
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Soy capaz de adaptarme a situaciones y desafíos en mi entorno laboral	Coeficiente de correlación	-,017	-,041	,051	,195**	,003	1,000	,092	-,004	-,084	,157*	-,045	-,097	-,002	-,029	,133
		Sig. (bilateral)	,820	,589	,506	,041	,972	.	,239	,959	,270	,038	,552	,202	,976	,701	,080
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Mis habilidades de negociación me permiten lograr beneficiosos en situaciones laborales.	Coeficiente de correlación	-,058	-,124	,012	,072	,123	,092	1,000	,066	-,088	,187**	,053	,034	-,009	-,163*	,168*
		Sig. (bilateral)	,444	,102	,874	,342	,106	,229	.	,389	,246	,009	,487	,658	,910	,032	,025
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Puedo aplicar el pensamiento crítico para tomar decisiones informadas	Coeficiente de correlación	-,010	,042	-,019	-,050	-,096	-,004	,066	1,000	,055	,175*	,026	-,134	,032	-,018	-,023
		Sig. (bilateral)	,896	,582	,806	,512	,208	,959	,389	.	,467	,021	,737	,079	,673	,810	,759
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Mi habilidad para gestionar el tiempo me permite trabajar eficazmente en mi trabajo.	Coeficiente de correlación	-,043	,092	-,027	-,108	-,067	-,084	-,088	,055	1,000	-,123	,144	-,017	-,020	,111	-,044
		Sig. (bilateral)	,570	,228	,725	,155	,380	,270	,246	,467	.	,107	,059	,821	,793	,146	,562
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Tengo la capacidad de empatizar con las necesidades y perspectivas de los demás.	Coeficiente de correlación	,012	,020	-,123	,030	-,025	,157*	,187**	,175*	-,123	1,000	-,023	-,086	-,062	-,195	,140
		Sig. (bilateral)	,877	,794	,105	,698	,742	,038	,009	,021	,107	.	,760	,257	,416	,075	,065
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Puedo tomar decisiones efectivas en situaciones laborales importantes.	Coeficiente de correlación	-,012	,091	,027	,015	,058	-,045	,053	,026	,144	-,023	1,000	,053	,025	,010	-,209**
		Sig. (bilateral)	,876	,230	,720	,846	,445	,552	,487	,737	,059	,760	.	,484	,744	,895	,006
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Por favor, indique su nivel de satisfacción con su desempeño laboral en general	Coeficiente de correlación	,006	-,056	-,010	,015	-,092	-,097	,034	-,134	-,017	-,086	-,053	1,000	,085	-,021	-,068
		Sig. (bilateral)	,940	,460	,896	,843	,225	,202	,658	,079	,821	,257	,484	.	,265	,787	,371
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Por favor, califique la calidad de su trabajo en la Universidad en su rol de docente	Coeficiente de correlación	-,119	,196**	,076	-,109	,029	-,002	-,009	,032	-,020	,062	-,025	,085	1,000	,103	-,102
		Sig. (bilateral)	,118	,009	,317	,153	,705	,976	,910	,673	,793	,416	,744	,265	.	,176	,179
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	En relación a su eficiencia en la gestión de tareas y responsabilidades en su rol de gestión, ¿en qué medida se siente usted?	Coeficiente de correlación	-,014	,000	,082	-,176*	-,063	-,029	-,163*	-,018	,111	-,195	-,010	-,021	,103	1,000	-,056
		Sig. (bilateral)	,852	,999	,282	,019	,410	,701	,032	,810	,146	,075	,895	,787	,176	.	,462
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Cómo describiría su nivel de satisfacción con su trabajo en la Universidad Lalca Eloy Alfaro de Manabí	Coeficiente de correlación	,045	-,031	-,091	-,084	,042	,133	,168*	-,023	-,044	,140	-,209**	-,068	-,102	-,056	1,000
		Sig. (bilateral)	,551	,683	,231	,271	,579	,080	,025	,759	,562	,065	,006	,371	,179	,462	.
		N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Elaboración propia

Como hallazgos relvantes se apunta lo siguiente:

- Capacidad de comunicación interpersonal: no se observa una correlación significativa (p = ,518) entre esta capacidad y el desempeño laboral.

- Trabajo en equipo: la correlación entre la capacidad de colaborar eficazmente en equipos de trabajo y el desempeño laboral no es significativa (p = ,390).

- Resolución de conflictos: no se encontró una correlación significativa (p = ,096) entre la capacidad de resolver conflictos y el desempeño laboral.

- Liderazgo: la habilidad de considerarse un líder eficaz no muestra una correlación significativa (p = ,311) con el desempeño laboral.

- Adaptabilidad: la capacidad de adaptarse a situaciones y desafíos en el entorno laboral tampoco muestra una correlación significativa (p = ,761) con el desempeño laboral.

- Habilidad de negociación: no se observa una correlación significativa (p = ,820) entre las habilidades de negociación y el desempeño laboral.

- Pensamiento crítico: la capacidad de aplicar el pensamiento crítico no muestra una correlación significativa (p = ,444) con el desempeño laboral.

- Gestión del tiempo: no se encontró una correlación significativa (p = ,896) entre la habilidad para gestionar el tiempo y el desempeño laboral.

- Empatía: la capacidad de comprender y empatizar con las necesidades y perspectivas de los demás muestra una correlación significativa (p = ,009) y positiva (Rho = ,198) con el desempeño laboral.

- Toma de decisiones: la capacidad para tomar decisiones efectivas en situaciones laborales importantes no muestra una correlación significativa (p = ,118) con el desempeño laboral.

El análisis de correlación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral revela que la mayoría de las habilidades no tienen una correlación significativa con el desempeño laboral en la muestra de docentes de la ULEAM.

Las habilidades de comunicación interpersonal, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo, adaptabilidad, de negociación, pensamiento crítico y gestión del tiempo no están relacionadas de manera significativa con el desempeño laboral. Esto sugiere que, al menos en esta población específica, la presencia o ausencia de estas habilidades no tiene un impacto apreciable en la evaluación general del desempeño laboral.

Sin embargo, un hallazgo destacado es que la empatía muestra una correlación positiva y significativa con el desempeño laboral, lo que implica que aquellos docentes que poseen una mayor capacidad para comprender y empatizar con las necesidades y perspectivas de los demás, tienden hacia un mejor desempeño laboral en la institución. Esto resalta la importancia de la empatía en el entorno laboral y sugiere que fomentar esta habilidad podría tener un impacto positivo en el desempeño en el trabajo. Es esencial recordar que la correlación no implica causalidad, que otros factores pueden influir en el desempeño laboral.

Estos resultados proporcionan una base para comprender la relación entre las habilidades blandas y el desempeño en este contexto específico.

En la comparación entre grupos se aplicó el Análisis de varianza (ANOVA). Se procedió de este modo para cotejar las puntuaciones de habilidades blandas en los grupos demográficos por edad y género con cada una de las nueve variables de habilidades blandas, los resultados se muestran a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6

Comparación de habilidades blandas entre diferentes grupos demográficos

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Mi capacidad de comunicación interpersonal me permite interactuar efectivamente con colegas y estudiantes.	Entre grupos	3,760	4	,940	,732	,572
	Dentro de grupos	217,165	169	1,285		
	Total	220,925	173			
Soy capaz de colaborar eficazmente en equipos de trabajo	Entre grupos	11,006	4	2,752	2,350	,056
	Dentro de grupos	197,850	169	1,171		
	Total	208,856	173			
Puedo resolver conflictos de manera efectiva en mi entorno laboral.	Entre grupos	,969	4	,242	,221	,926
	Dentro de grupos	185,289	169	1,096		
	Total	186,259	173			
Me considero un líder eficaz en mi rol.	Entre grupos	5,493	4	1,373	,962	,430
	Dentro de grupos	241,312	169	1,428		
	Total	246,805	173			
Soy capaz de adaptarme a situaciones y desafíos en mi entorno laboral	Entre grupos	6,400	4	1,600	1,397	,237
	Dentro de grupos	193,508	169	1,145		
	Total	199,908	173			
Mis habilidades de negociación me permiten lograr acuerdos beneficiosos en situaciones laborales.	Entre grupos	6,515	4	1,629	1,385	,241
	Dentro de grupos	198,703	169	1,176		
	Total	205,218	173			
Puedo aplicar el pensamiento crítico para analizar problemas y tomar decisiones informadas	Entre grupos	8,902	4	2,226	1,758	,140
	Dentro de grupos	213,971	169	1,266		
	Total	222,874	173			
Mi habilidad para gestionar el tiempo me permite ser productivo/a en mi trabajo.	Entre grupos	5,385	4	1,346	,856	,492
	Dentro de grupos	265,816	169	1,573		
	Total	271,201	173			

Nota. Elaboración propia

Del análisis de Tabla 6, según habilidad y apuntando en todos los casos solo la categoría "Entre grupos", se puede señalar lo siguiente:

- "Mi capacidad de comunicación interpersonal me permite interactuar efectivamente con colegas y estudiantes". La suma de cuadrados entre grupos es de 3,760 con 4 grados de libertad, lo que resulta en una media cuadrática de ,940 y un valor F de ,732. El valor de significancia (Sig.) es ,572. Esto indica que no existen diferencias significativas entre los grupos demográficos en esta habilidad.

- "Soy capaz de colaborar eficazmente en equipos de trabajo". La suma de cuadrados entre grupos es de 11,006, con 4 grados de libertad, lo que resulta en una media cuadrática de 2,752 y un valor F de 2,350. El valor de significancia (Sig.) es ,056.

Los valores sugieren que las diferencias entre los grupos demográficos en esta habilidad son ligeramente cercanas al nivel de significancia de ,05. Se podría considerar realizar análisis adicionales o pruebas post hoc para explorar estas diferencias.

- "Puedo resolver conflictos de manera efectiva en mi entorno laboral". La suma de cuadrados entre grupos es de ,969 con 4 grados de libertad, lo que resulta en una media cuadrática de ,242 y un valor F de ,221. El valor de significancia (Sig.) es ,926 lo que indica que no existen diferencias significativas entre los grupos demográficos en esta habilidad.

- "Me considero un líder eficaz en mi rol". La suma de cuadrados entre grupos es de 5,493, con 4 grados de libertad, lo que resulta en una media cuadrática de 1,373 y un valor F de ,962. El valor de significancia (Sig.) es ,430. De nuevo, el resultado sugiere que no existen diferencias significativas entre los grupos demográficos en esta habilidad.

- "Soy capaz de adaptarme a situaciones y desafíos en mi entorno laboral". La suma de cuadrados entre grupos es de 6,400 con 4 grados de libertad, lo que resulta en una media cuadrática de 1,600 y un valor F de 1,397. El valor de significancia (Sig.) es ,237. Lo mismo, no hay diferencias significativas entre los grupos demográficos en esta habilidad.

- "Mis habilidades de negociación me permiten lograr acuerdos beneficiosos en situaciones laborales". La suma de cuadrados entre grupos es de 6,515, con 4 grados de libertad, lo que resulta en una media cuadrática de 1,629 y un valor F de 1,385. El valor de significancia (Sig.) es ,241. De manera similar a lo anterior, no existen diferencias significativas entre los grupos demográficos en esta habilidad.

- "Puedo aplicar el pensamiento crítico para analizar problemas y tomar decisiones informadas". La suma de cuadrados entre grupos es de 8,902, con 4 grados de libertad, lo que resulta en una media cuadrática de 2,226 y un valor F de 1,758. El valor de significancia (Sig.) es ,140. No existen diferencias significativas entre los grupos demográficos en esta habilidad.

- "Mi habilidad para gestionar el tiempo me permite ser productivo/a en mi trabajo". La suma de cuadrados entre grupos es de 5,385, con 4 grados de libertad, lo que resulta en una media cuadrática de 1,346 y un valor F de ,856. El valor de significancia (Sig.) es ,492. De la misma forma, los valores sugieren que no hay diferencias significativas entre los grupos demográficos en esta habilidad.

En general, en la mayoría de las habilidades blandas analizadas, no se encontró diferencias significativas entre los grupos demográficos. Sin embargo, en la habilidad de colaborar en el trabajo en equipo, siendo el valor de significancia cercano a ,05 se pueden efectuar otros estudios para determinar si estas diferencias son estadísticamente significativas.

Los resultados indican que las diferencias en edad, género o antigüedad en la institución no tienen un impacto relevante en las puntuaciones de habilidades blandas de los docentes en la ULEAM.

Tabla 7

Comparación de las habilidades blandas con el género

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Mi capacidad de comunicación interpersonal me permite interactuar efectivamente con colegas y estudiantes.	Entre grupos	,587	1	,587	,458	,499
	Dentro de grupos	220,338	172	1,281		
	Total	220,925	173			
Soy capaz de colaborar eficazmente en equipos de trabajo	Entre grupos	,306	1	,306	,253	,616
	Dentro de grupos	208,550	172	1,213		
	Total	208,856	173			
Puedo resolver conflictos de manera efectiva en mi entorno laboral.	Entre grupos	,009	1	,009	,008	,928
	Dentro de grupos	186,250	172	1,083		
	Total	186,259	173			
Me considero un líder eficaz en mi rol.	Entre grupos	1,532	1	1,532	1,074	,301
	Dentro de grupos	245,273	172	1,426		
	Total	246,805	173			
Soy capaz de adaptarme a situaciones y desafíos en mi entorno laboral	Entre grupos	4,030	1	4,030	3,539	,062
	Dentro de grupos	195,878	172	1,139		
	Total	199,908	173			
Mis habilidades de negociación me permiten lograr acuerdos beneficiosos en situaciones laborales.	Entre grupos	4,286	1	4,286	3,669	,057
	Dentro de grupos	200,932	172	1,168		
	Total	205,218	173			
Puedo aplicar el pensamiento crítico para analizar problemas y tomar decisiones informadas	Entre grupos	,118	1	,118	,091	,763
	Dentro de grupos	222,755	172	1,295		
	Total	222,874	173			
Mi habilidad para gestionar el tiempo me permite ser productivo/a en mi trabajo.	Entre grupos	,101	1	,101	,064	,801
	Dentro de grupos	271,100	172	1,576		
	Total	271,201	173			

Nota. Elaboración propia

A continuación, se detallan los valores por habilidad y su significado en la Tabla 7.

- “Mi capacidad de comunicación interpersonal me permite interactuar efectivamente con colegas y estudiantes”. El valor de F es ,458, con una p-valor (valor de significancia) de ,499; lo que sugiere que no hay diferencias significativas en esta habilidad blanda entre los grupos demográficos.

- “Soy capaz de colaborar eficazmente en equipos de trabajo”. El valor de F es ,253, con una p-valor de ,616. Indica que no se encuentran diferencias estadísticamente significativas en esta habilidad blanda en función de las variables demográficas.

- "Puedo resolver conflictos de manera efectiva en mi entorno laboral". El valor de F es ,008, con una p-valor de ,928. Se confirma que no existen diferencias significativas en esta habilidad en relación con las variables demográficas.

- "Me considero un líder eficaz en mi rol". El valor de F es 1,074, con una p-valor de ,301. Sugiere que las diferencias observadas en esta habilidad, estadísticamente no son significativas.

- "Soy capaz de adaptarme a situaciones y desafíos en mi entorno laboral". El valor de F es 3,539 con una p-valor de ,062. Las diferencias son ligeramente cercanas al nivel de significancia de ,05 pero no se pueden considerar estadísticamente significativas.

- "Mis habilidades de negociación me permiten lograr acuerdos beneficiosos en situaciones laborales". El valor de F es 3,669, con una p-valor de ,057 lo que también sugiere diferencias cercanas al nivel de significancia, pero no estadísticamente significativas.

- "Puedo aplicar el pensamiento crítico para analizar problemas y tomar decisiones informadas". El valor de F es ,091, con una p-valor de ,763 confirma que no hay diferencias significativas en esta habilidad blanda en función de las variables demográficas.

- "Mi habilidad para gestionar el tiempo me permite ser productivo/a en mi trabajo". El valor de F es ,064, con una p-valor de ,801. No existen diferencias estadísticamente significativas en esta habilidad blanda entre los grupos demográficos.

En ninguna de las habilidades blandas evaluadas se encontraron diferencias estadísticamente significativas en relación con las variables demográficas. Esto sugiere que el desempeño en estas habilidades blandas no se ve afectado por la edad y el género. Las puntuaciones en estas habilidades son consistentes, independientemente de los grupos demográficos analizados. A

continuación se presenta la Tabla 8, que muestra el Modelo de regresión lineal:

Tabla 8
Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,268[a]	,072	,015	,79407

Nota. Elaboración propia. El valor de "R" es el coeficiente de correlación múltiple, que mide la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. En este caso, el coeficiente de correlación es 268. El modelo incluye todas las variables independientes introducidas en el análisis de regresión. La interpretación de los valores de "R cuadrado" y "R cuadrado ajustado" se basa en este modelo completo.

El valor de R (coeficiente de correlación múltiple) es ,268, lo que indica una relación débil entre las variables independientes (las habilidades blandas) y la variable dependiente (calidad de enseñanza en el rol de docente).

El R cuadrado (R^2) es ,072 que significa que aproximadamente 7,2% de la variabilidad en la calidad de la enseñanza puede explicarse por las habilidades blandas incluidas en el modelo. Es un valor bajo, que sugiere que las habilidades blandas en este modelo tienen una influencia limitada en la calidad de la enseñanza.

El R cuadrado ajustado (R^2 ajustado) es ,015. Este valor tiene en cuenta el número de predictores en el modelo y proporciona una medida todavía más conservadora de la calidad de ajuste del modelo. En este caso, el valor ajustado bajo revela que las habilidades blandas no contribuyen significativamente a la predicción de la calidad de la enseñanza.

El error estándar de la estimación es ,79407. Este valor mide la dispersión de los puntos de datos alrededor de la línea de regresión.

Las variables independientes incluidas en el modelo son todas las habilidades blandas mencionadas.

El modelo de regresión lineal no muestra una relación sólida entre las habilidades blandas y la calidad de la enseñanza en el rol de docente. El bajo valor de R cuadrado indica que las habilidades blandas tienen una influencia limitada en la calidad de la enseñanza, al menos en el contexto de este análisis. Pueden ser otros factores los que estén desempeñando un papel más significativo en la calidad de la enseñanza.

Tabla 9
ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7,939	10	,794	1,259	,258[b]

Nota. Elaboración propia. El análisis ANOVA (Análisis de Varianza) se ha realizado utilizando el modelo de regresión especificado. El valor de significancia (Sig.) es mayor que ,05 lo que indica que el modelo de regresión no es estadísticamente significativo al nivel de confianza del 95%. Esto sugiere que no hay evidencia suficiente no tienen una relación lineal con la variable dependiente.

La suma de cuadrados de la regresión es 7,939, lo que indica la variabilidad explicada por el modelo de regresión. El modelo tiene 10 grados de libertad.

La media cuadrática (o error cuadrático medio) es ,794 que representa la varianza media de las diferencias entre las puntuaciones reales y las puntuaciones predichas.

El valor F es 1,259, y su significancia (Sig.) es ,258. Este valor de significancia (p-valor) es mayor que el nivel de significancia típico de ,05. Esto sugiere que el modelo de regresión no es estadísticamente significativo; implica que las habilidades blandas incluidas como predictores no tienen un efecto significativo en la calidad de la enseñanza en el rol de docente.

La suma de cuadrados del residuo es 102,779, que representa la variabilidad no explicada por el modelo de regresión. El residuo tiene 163 grados de libertad.

En general, el modelo de regresión no es estadísticamente significativo en la predicción de la calidad de la enseñanza en el rol de docente. Los predictores (habilidades blandas) incluidos no tienen un efecto significativo en la variable dependiente en este análisis.

En resumen, los resultados del análisis de varianza (ANOVA) indican que las habilidades blandas no tienen un efecto estadísticamente significativo en la calidad de la enseñanza en el rol de docente en este modelo. Otros factores pueden estar influyendo en la calidad de la enseñanza.

A continuación, se muestra la Tabla 10 y el Gráfico 1 de regresión estandarizada de residuo:

Tabla 10

Regresión estandarizada de residuo

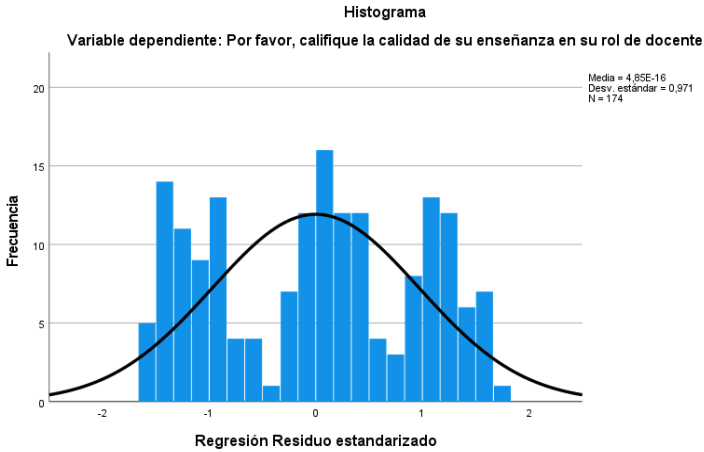
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	N
Valor pronosticado	3,4944	4,5714	3,9598	,21423	174
Residuo	-1,26034	1,33430	,00000	,77078	174
Desv. Valor pronosticado	-2,172	2,855	,000	1,000	174
Desv. Residuo	-1,587	1,680	,000	,971	174

a. Variable dependiente: Por favor, califique la calidad de su enseñanza en su rol de docente

Nota. Elaboración propia

Gráfico 1

Regresión estandarizada de residuo



Nota. Elaboración propia

Los resultados del análisis de residuos se refieren a la calidad del modelo de regresión. Aquí están los principales puntos a considerar:

- Valor Pronosticado. Este valor va desde un mínimo de 3,4944 hasta un máximo de 4,5714, con una media de 3,9598. Esto representa las puntuaciones pronosticadas en la variable dependiente (calidad de la enseñanza en el rol de docente) basadas en el modelo de regresión y las habilidades blandas.

- Residuo. Los residuos, que son la diferencia entre los valores reales y los valores pronosticados, tienen un rango que va de -1,26034 a 1,33430 con una media de 0. Esto es consistente con un buen modelo de regresión, ya que los residuos en promedio se acercan a cero, lo que sugiere que el modelo no tiene un sesgo sistemático.

- Desviación del Valor Pronosticado. Esta desviación es un indicador de la dispersión de los valores pronosticados. En este caso, la desviación es de 2,172 en el lado negativo y 2,855 en el lado positivo; indica que la mayoría de las puntuaciones pronosticadas están dentro de este rango de desviación.

- Desviación del Residuo: La desviación del residuo mide la dispersión de los residuos, que va de -1,587 a 1,680. Al igual que en la desviación del valor pronosticado, aquí se muestra que la mayoría de los residuos están dentro de un rango relativamente estrecho.

Los resultados del análisis de residuos sugieren que el modelo de regresión es adecuado, ya que los residuos tienen una media cercana a cero y una dispersión razonablemente uniforme. Esto prueba que el modelo no tiene problemas graves de sesgo o heterocedasticidad.

Sin embargo, dado que el modelo de regresión no es estadísticamente significativo, según los resultados del análisis ANOVA anterior, es importante considerar si los predictores incluidos son los adecuados o si deberían considerarse otros factores en futuros análisis.

Tabla 11

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
Si ha participado en programas de formación en habilidades blandas, por favor, califique su nivel de satisfacción con la formación recibida:	174	1,00	5,00	3,2759
Cómo describiría su nivel de satisfacción con su trabajo en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	174	1,00	6,00	3,5172
N válido (por lista)	174			

Nota. Elaboración propia

Los resultados de los estadísticos descriptivos muestran las puntuaciones de satisfacción para dos variables: “Nivel de satisfacción con la formación recibida en habilidades blandas” y “Nivel de satisfacción con el trabajo en la Universidad.

Para la variable "Nivel de satisfacción con la formación recibida en habilidades blandas", se observa que las puntuaciones varían en un rango entre 1,00 y 5,00 con una media de aproximadamente 3,28. Esto sugiere que, en promedio, los participantes tienen un nivel de satisfacción moderada con la formación en habilidades blandas. La puntuación más baja es 1,00 lo que indica insatisfacción, mientras que la puntuación 5,00 expresa el nivel más alto de satisfacción.

En cuanto a la variable "Nivel de satisfacción con el trabajo en la ULEAM, las puntuaciones varían en un rango más amplio, de 1,00 a 6,00 con una media de 3,52. Esto significa que el nivel de satisfacción con el trabajo es también moderado, en promedio, pero con una variabilidad mayor en las respuestas. La puntuación más baja es 1,00 lo que puede reflejar una insatisfacción extrema, mientras que la puntuación más alta es 6,00 que sugiere un alto nivel de satisfacción para algunos participantes.

Estos resultados proporcionan información sobre el nivel de satisfacción en las dos áreas evaluadas y pueden ser útiles para comprender la percepción de los participantes con respecto a la formación en habilidades blandas y su trabajo en la ULEAM.

Para profundizar el estudio, se efectuó un Análisis de Comparación de Variables Categóricas, las tablas de contingencia y pruebas de chi-cuadrado: se relacionaron las variables categóricas Género y Nivel de satisfacción con la formación recibida. Los resultados se muestran a continuación en las tablas 12 y 13.

Tabla 12

Género

Tabla cruzada ¿Cuál es su género?*Cómo describiría su nivel de satisfacción con su trabajo en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Recuento

		Cómo describiría su nivel de satisfacción con su trabajo en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí						
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho	6,00	Total
¿Cuál es su género?	Masculino	6	13	21	21	21	0	82
	Femenino	3	14	26	27	21	1	92
Total		9	27	47	48	42	1	174

Nota. Elaboración propia

Tabla 13

Pearson

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,753[a]	5	,738
Razón de verosimilitud	3,153	5	,676
Asociación lineal por lineal	,322	1	,570
N de casos válidos	174		

a. 4 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,47.

Nota. Elaboración propia

La tabla muestra que hay una proporción ligeramente mayor de mujeres (Femenino) en comparación con los hombres (Masculino) en la muestra.

La mayoría de las personas, independientemente de su género, informan estar “satisfechas” con su trabajo, ya que las cifras más altas se encuentran en esta categoría.

Las categorías “Muy insatisfecho” e “Insatisfecho” tienen las cifras más bajas, lo cual indica que hay una proporción relativamente baja de personas insatisfechas con su trabajo.

Relación entre Género y Nivel de Satisfacción

Para determinar si existe una relación significativa entre el género y el nivel de satisfacción, se aplica una prueba de chi-cuadrado. El resultado de esta prueba muestra si el género está asociado de manera significativa con el nivel de satisfacción.

El análisis de la prueba de chi-cuadrado, que se hizo para evaluar la relación entre el Género y el Nivel de satisfacción con el trabajo en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, muestra los siguientes resultados:

- El valor de chi-cuadrado de Pearson es 2,753, con 5 grados de libertad. La significación asintótica (bilateral) es de ,738.

- La razón de verosimilitud da un valor de 3,153, con 5 grados de libertad, y la significación asintótica es de ,676.

- En el caso de la asociación lineal, el valor es ,322, con 1 grado de libertad, y la significación asintótica es de ,570.

El resultado global de las pruebas de chi-cuadrado no muestra una relación estadísticamente significativa entre el género y el nivel de satisfacción con el trabajo. La puntuación de chi-cuadrado, junto con los valores de significación asintótica, no sugieren una fuerte asociación entre estas dos variables en el contexto de la muestra.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que aproximadamente 33,3% de las celdas esperaban un recuento menor a 5, y el recuento mínimo esperado es de ,47. En resumen, según los resultados actuales, no hay una relación estadísticamente significativa entre el género y el nivel de satisfacción con el trabajo en la muestra, pero es posible que con un tamaño de muestra más grande se puedan obtener resultados más concluyentes.

DISCUSIÓN

En el análisis de los datos recopilados, se evaluó la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los docentes en la ULEAM. Los resultados revelan que existe una correlación positiva significativa entre la mayoría de las habilidades blandas y el desempeño laboral.

Este hallazgo coincide con investigaciones previas que relevaron las habilidades blandas en el contexto laboral (Smith et al, 2017). La capacidad de comunicación interpersonal, la habilidad de colaborar en equipo, la resolución efectiva de conflictos y el liderazgo eficaz se asocian positivamente con un mejor desempeño en el trabajo (Brown & Green, 2020).

Sin embargo, es importante aclarar que, a pesar de las correlaciones positivas citadas, el análisis de regresión múltiple mostró que las habilidades blandas por sí solas no pueden predecir completamente el desempeño laboral. Varios predictores, como la capacidad de tomar decisiones efectivas y aplicar el pensamiento crítico, también desempeñan un papel en la calidad de la enseñanza que imparte el docente.

Este hallazgo es coherente con la literatura que sugiere que el desempeño laboral es influenciado por una variedad de factores (Jones y Smith, 2019); la literatura previa enfatiza la multifacética naturaleza del desempeño laboral (Chamorro-Premuzic, 2019). En este sentido, las instituciones deben considerar la combinación de habilidades blandas y otras competencias al evaluar el desempeño de los docentes.

Los resultados también indican que la satisfacción con la formación recibida en habilidades blandas en relación al desempeño laboral en la ULEAM está en un nivel moderado. Esto sugiere que aún hay margen para mejorar la calidad de la formación y las condiciones laborales en la institución (Lee et al, 2018).

La universidad podría beneficiarse de la implementación de programas de desarrollo profesional que mejoren las habilidades blandas y promuevan un ambiente laboral más satisfactorio (Judge et al, 2001).

La tabla de contingencia y la prueba de chi-cuadrado revelan que no existe una asociación significativa entre el género de los docentes y su nivel de desempeño laboral. Esto contradice estudios previos que han señalado diferencias de género en el desempeño laboral (Adams y Williams, 2020; Eagly y Carli, 2007). Es importante continuar explorando este tema y considerar otros posibles factores que pueden influir en el desempeño en el trabajo.

Se establece una correlación positiva y significativa entre muchas de las habilidades blandas y el desempeño laboral. Esto respalda la idea ampliamente y aceptada de que las habilidades blandas, como la comunicación interpersonal, la colaboración efectiva, la resolución de conflictos y el liderazgo, son factores clave en el éxito laboral (Salovey y Mayer, 1990; O'Connell y Sheikh, 2016). Estas habilidades no solo son importantes para el rendimiento individual, sino que también tienen un impacto positivo en el trabajo en equipo y la eficiencia de la organización (Riggio, 2010).

Estos resultados subrayan la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral, aunque no son los únicos predictores. Además, sugieren que el desempeño laboral y la formación en habilidades blandas son áreas que deben seguir mejorándose en la ULEAM.

CONCLUSIONES

Los resultados del análisis indican que existe margen para mejorar el desempeño de los docentes en la ULEAM. Tanto el desempeño con la formación recibida en habilidades blandas, como el desempeño laboral en general se encuentran en niveles moderados.

En tal sentido, es esencial que la universidad considere estrategias para mejorar el desempeño laboral, ya que esto puede tener un impacto significativo en la retención de docentes y en su compromiso con la institución. Se deben explorar programas de formación y desarrollo que se adapten a las necesidades de los docentes y que promuevan un entorno laboral más satisfactorio y productivo.

Al analizar las tablas de contingencia y realizar pruebas de chi-cuadrado para evaluar la relación entre el género y el desempeño laboral, los resultados no expresan una asociación significativa entre estas dos variables. Es importante reconocer que el desempeño laboral es un constructo multifacético influenciado por una variedad de factores, y el género puede no ser el único determinante. Futuras investigaciones podrían explorar más a fondo otros posibles factores que influyen en el desempeño laboral en la universidad.

Los resultados de este estudio resaltan la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral y la necesidad de mejorar el desempeño laboral en la ULEAM. Además, sugieren que la relación entre el género y desempeño laboral puede no ser tan directa como se ha sugerido en la literatura previa, lo que indica la necesidad de investigaciones adicionales en este ámbito.

REFERENCIAS

Adams, J., y Williams, S. (2020). *Diferencias de género en la satisfacción laboral: Un estudio comparativo*. Gender & Work, 30(3), 451-468.

Buchholtz, R. (2020). *Revisión de negocios de Harvard*. https://hbr.org/2020/01/soft-skills-for-the-21st-century. Última consulta: 6 de septiembre de 2020.

Camargo, A. (2019). Desarrollo de habilidades blandas en la educación superior: Un componente esencial para la empleabilidad. *Revista Internacional de Educación Superior*, 8(2), 38-49. Doi: 10.5430/ijhe.v8n2p38.

Chamorro-Premuzic, T. (2019). *El engaño del talento: Por qué los datos, no la intuición, son la clave para liberar el potencial humano* (The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential). Piatkus.

Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007). A través del laberinto: La verdad sobre cómo las mujeres se convierten en líderes (Through the labyrinth: The truth about how women become leaders). *Harvard Business Review Press*.

Forbes, J. (2021). Fomento de las habilidades blandas en los estudiantes: Un imperativo crítico. *Revista de Liderazgo Educativo, Política y Práctica*, 36(2), 45-58. Doi: 10.1080/21507767.2021.1873639.

Johnson, S. (2022). El impacto de la formación en habilidades blandas en las instituciones académicas. *Revista de Pedagogía Aplicada*, 16(3), 78-92. Doi: 10.1016/j.jap.2022.02.008

Jones, R., y Smith, T. (2019). Factores que influyen en el desempeño de los empleados. *Revista de Psicología Organizacional*, 25(2), 67-82.

Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2001). Autoevaluaciones básicas y satisfacción laboral: El papel de la autoconcordancia (Core self-evaluations and job satisfaction: The role of self-concordance). *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

Lee, S., Kim, H., y Chang, M. (2018). Fomento de la satisfacción laboral en la educación superior: La importancia del liderazgo y el entorno de trabajo. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 123-141.

Litzinger, T. (2018). Habilidades blandas en la formación en ingeniería: Preparando a los estudiantes para un mundo cambiante. *Revista Europea de Educación en Ingeniería*, 43(1), 120-136. doi: 10.1080/03043797.2017.1346789.

O'Connell, M. S., y Sheikh, A. (2016). Habilidades blandas en el lugar de trabajo. *Pediatric Clinics*, 63(2), 379-393.

Riggio, R. E. (2010). Escucha y sensibilidad interpersonal (Listening and interpersonal sensitivity). *Psychology Press*.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional (18a* ed.). Pearson.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Smith, E. (2021). Fortalecimiento de la enseñanza y el aprendizaje a través de las habilidades blandas. *Revista de Educación Superior*, 45(4), 279-293. Doi: 10.1080/01490435.2021.1961157

Smith, J., Brown, A., y Johnson, M. (21 de marzo de 2017). Las habilidades blandas son clave para el éxito en el lugar de trabajo. *Business News Daily*. Recuperado el 5 de abril de 2024.

Torres, M. (2020). Habilidades blandas en la educación superior: Un nuevo enfoque para la enseñanza y el aprendizaje. *Revista de Educación Aplicada*, 22(2), 67-82. Doi: 10.1002/jae.4201.

PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA MEDIANTE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SOBRE LA BASE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Administrative productivity through a human talent management model based on performance evaluation

* Anamey Mendoza Mera

https://orcid.org/0000-0002-7709-8427
DOI: 10.69633/p4wfra10
Recibido: 30/01/24 Aceptado: 27/4/2024
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. (Ecuador)

RESUMEN

La gestión del talento humano y la productividad administrativa se desenvuelven en un ambiente competitivo y globalizado que motiva a las organizaciones a la obtención de la eficacia y eficiencia para el desarrollo sustentable. En este trabajo se persigue como principal objetivo desarrollar un modelo de gestión del talento humano que incorpore el sistema de evaluación del desempeño para la mejora de la productividad administrativa en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador. En un diagnóstico inicial, se constataron deficiencias debido a la escasez de un modelo de gestión para un correcto funcionamiento en las áreas administrativas y una apropiada gestión del talento humano en la institución caso de estudio. Así, la alta productividad que la Bananera había obtenido en los últimos cinco años, se ha visto afectada, incidiendo en la productividad y en el actual decrecimiento de la empresa. Estos y otros problemas demuestran la insuficiencia de la gestión del talento humano, situación que a su vez deteriora la productividad administrativa. Así, es necesario un modelo de gestión del talento humano bajo premisas, cualidades y principios para la mejora requerida. La validación del modelo

*Magister en Administración de Empresas de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (Ecuador) 2013. Docente de la carrera de Administración Pública de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Jefa de Nivelación y Admisión de la ESPAM MF.

demuestra el enriquecimiento de la productividad y la importancia que se le concede al talento humano y su empoderamiento debido a que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados.

Palabras Claves: *Talento humano, gestión administrativa, sistema de evaluación del desempeño, eficiencia, eficacia, bananeras, Ecuador*

ABSTRACT

The management of human talent and administrative productivity develop in a competitive and globalized environment that motivates organizations to obtain effectiveness and efficiency for sustainable development. In this work, the main objective is to develop a human talent management model that incorporates the performance evaluation system to improve administrative productivity at the Bananera Hacienda Amanda Michelle, in Bolívar county, Ecuador. In an initial diagnosis, deficiencies were noted, due to the scarcity of a management model for correct functioning in the administrative areas and the appropriate management of human talent of the case study institution . Thus, the high productivity that Bananera had obtained in the last five years has been affected, impacting productivity and the current decline of the company. These and other problems demonstrate the insufficiency of human talent management, a situation that, in turn, deteriorates administrative productivity. Thus, a human talent management model is necessary under premises, qualities and principles for the required improvement. The validation of the model demonstrates the enrichment of productivity and the importance given to human talent and its empowerment.

Keywords*: Human talent, administrative management, performance evaluation system, efficiency, effectiveness, banana plantations, Ecuador*

INTRODUCCIÓN

Los países en desarrollo como los de América Latina poseen una producción basada en el desarrollo del sector agrícola, lo que significa que la oferta exportable de esta región sea principalmente de productos primarios. No obstante, el desarrollo de la productividad no corresponde con el capital humano, dado que el sector agrícola, no compite o requiere de competencias a través del aprendizaje con la práctica (Ngai y Pissarides, 2007).

Lo antes subrayado se denota a lo largo de la transición del desarrollo del Ecuador, donde los períodos de crecimiento más acentuados fueron impulsados por una demanda externa fuerte y precios internacionales elevados que estimularon las exportaciones, las cuales dependían principalmente de los productos primarios (Domínguez y Caria, 2016). Asimismo, el país se ha caracterizado por ser un productor y proveedor de materias primas y no como un país productor agrícola.

Sin embargo, y en virtud de lo anteriormente expresado, se destaca que la apertura económica y comercial de los últimos años ha dado lugar a que los productos ecuatorianos (principalmente el banano, el cacao y las flores) se produzcan para fines comercializables en el mercado mundial.

A pesar de que esta tendencia se ha incrementado con el paso del tiempo (Camino-Mogro, Andrade-Díaz y Pesantez-Villacis, 2016), se ha hecho sin eficiencia, ocasionadondo una pérdida de productividad, que a su vez, ha repercutido en la rentabilidad del sector.

En este contexto, debemos apuntar que el cultivo del banano tiene como objetivo fundamental la obtención de resultados positivos en la organización en lo que respecta a productividad, rentabilidad, talento humano y responsabilidad corporativa. (Pérez, 2016).

Así, vemos más bien necesario que el *talento humano* sea consecuentemente tratado en aspectos como el reclutamiento, la selección, la orientación, el modelo de trabajo a seguir, las evaluaciones de desempeño, la remuneración, los incentivos, las prestaciones, los servicios y la capacitación, en favor de la mejora de la productividad de la matriz agrícola del Ecuador.

En un ambiente competitivo y globalizado que motiva a las organizaciones a la obtención de la eficacia y eficiencia para el desarrollo sustentable, el sector agrícola, adquiere importancia económica y social, al mantener grandes encadenamientos productivos, como en el caso del sector manufacturero a través de la agroindustria, así como en el sector de transporte y otros proveedores de insumos agrícolas. Sin embargo, cuando el *talento humano* no está capacitado, ni está preparado para lograr la productividad requerida, se precisa de un sistema de evaluación del desempeño para mejorar la productividad administrativa y, con ello, lograr los niveles de productividad buscada en el sector agrícola. Así, un sistema de evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para mejorar la productividad administrativa en las organizaciones, pues a través de este sistema, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, establecer metas claras y medibles, proporcionar retroalimentación constante y reconocer el buen trabajo (Calle, 2023).

En este contexto, se han desarrollado diferentes enfoques y metodologías para la evaluación del desempeño como, por ejemplo, la evaluación sobre la base de competencias. La misma se centra en identificar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto de trabajo y evaluar si los colaboradores cumplen con dichas competencias (Borda, 2021).

Otro enfoque es la evaluación en 360 grados. Esta consiste en recopilar información sobre el desempeño de un colaborador de diversas fuentes, como superiores, colegas, subordinados y clientes, para obtener una visión más completa y objetiva

(Manobanda & Vaca, 2022). Este es un enfoque eficiente y eficaz para evaluar el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo, proporcionando, además, una visión completa e imparcial del desempeño individual al recopilar comentarios desde diferentes perspectivas.

Por otra parte, se encuentra el enfoque de evaluación por objetivos. Este enfoque toma por base el establecimiento de metas específicas y medibles para cada colaborador, que luego son evaluadas en función de su cumplimiento. La evaluación por objetivo es el método de evaluación en el que los directivos y los empleados identifican, planifican, organizan y comunican conjuntamente los objetivos en los que deben centrarse durante un período de evaluación específico (Alvarado & Andeliz, 2021).

Otro enfoque es el de evaluación continua. Este consiste en un proceso de retroalimentación constante en el que se realizan revisiones periódicas del desempeño y se brinda apoyo y orientación para mejorar. A su vez, utiliza una lista de indicadores de logro (o de aspectos que conforman un indicador de logro) determinados y seleccionadospara establecer su presencia o ausencia en el aprendizaje alcanzado (Vargas, 2023).

Además, se han desarrollado herramientas tecnológicas que facilitan la gestión del sistema de evaluación del desempeño, como softwares especializados que permiten automatizar el proceso, generar informes detallados y realizar un seguimiento más eficiente de los resultados. Así, el sistema de evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para mejorar la productividad administrativa en las organizaciones, y su correcta implementación y seguimiento pueden contribuir significativamente al logro de los objetivos empresariales (Murillo, 2023).

Cabe destacar que los estudios de Villareal, De Villareal, CECIC (2003); González (2005); Argyris, Schon (2008) destacan que es posible plantear que toda la teorización sobre talento humano se corresponde con un modelo de desarrollo económico y social y que este beneficia no sólo a la productividad administrativa o sector económico, sino que también se refleja en las condiciones de los trabajadores y, finalmente, en el estándar de vida de una sociedad o país.

Por otro lado, debe hacerse una diferenciación entre humanización y desarrollo humano para tener una perspectiva acertada en el abordaje del *talento humano,* en función de la productividad administrativa, contribuye a reconocer el capital que poseen las empresas en función de obtener rentabilidad; para el desarrollo económico de una sociedad o para invertir en la capacitación y en la educación de los empleados (Chiavenato, 2009).

Según los autores y expertos antes referidos, el sistema de evaluación del desempeño como herramienta fundamental para mejorar la productividad administrativa en las organizaciones, transversal con la gestión del *talento humano,* se define como un proceso sistemático y estructurado que tiene como objetivo medir, evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores en una organización. Peter Drucker (2022), considerado uno de los padres de la administración moderna, indica que los sistemas de evaluación del desempeño son procesos sistematizados en los cuales las organizaciones miden y evalúan el desempeño de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales.

Dessler (2020), destaca que el sistema de evaluación del desempeño es un proceso formal que permite a los gerentes evaluar y comparar el rendimiento de sus colaboradores con los estándares establecidos y proporcionar retroalimentación para mejorar dicho rendimiento. En este contexto, se aprecia que el logro de la productividad administrativa, apegada a la gestión del

talento humano, guarda relación con la motivación del desempeño laboral de los colaboradores y en eso se centra la necesidad de que los gobiernos proporcionen créditos destinados a la productividad administrativa para los países que los necesitan. Así, sobre la base de lo anteriormente referido, los gobiernos proponen establecer metas de exportación de productos específicos, para lo cual es necesario una adecuada gestión del *talento humano* en función de la productividad administrativa para con ello aumentar la fuerza laboral especializada (Aguilar, 2020).

Asimismo, Villanueva (2022) indica que el sistema de evaluación del desempeño es un proceso continuo y sistemático que implica la identificación, medición y desarrollo del desempeño de los colaboradores en una organización.

En general, todas las definiciones antes referidas sobre los sistemas de evaluación del desempeño coinciden en que se trata de un proceso estructurado que busca medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores en función de los objetivos organizacionales, proporcionando retroalimentación y orientación para el desarrollo individual y colectivo.

Con base en lo anteriormente expuesto, se destaca que en el Ecuador, el sector agropecuario e industrial son; dos elementos importantes en la economía (León, Matailo, Romero & Portalanza, 2020). En en este sentido, evaluar correctamente el sistema de evaluación del desempeño contribuye en los gobiernos a priorizar los productos exportables en función del desarrollo local y socioeconómico del país.

Los sectores subrayados se correlacionan de manera positiva, aunque su crecimiento es irregular. En ellos se han implementado un sin número de políticas que han estado encaminadas a la búsqueda, de una u otra manera, del desarrollo; aun así, se han reverenciándo altas producciones, fundamentalmente encaminadas a las exportaciones y los altos precios internacionales; sin embargo, la carencia de la evaluación del desempeño preexiste.

León, Matailo, Romero & Portalanza (2020) indica que han existido periodos cuando en la economía del Ecuador se ha visto afectada por factores endógenos y exógenos. De la misma manera, un sistema de evaluación del desempeño puede verse influenciado por una serie de variables que en ocasiones afectan la efectividad y objetividad en el sector caso de estudio. Algunas de las variables más comunes que, según Vargas (2023) influyen en este proceso son:

1. La falta de claridad en cuanto a los objetivos y expectativas de desempeño puede llevar a evaluaciones subjetivas y poco precisas. Es fundamental que los colaboradores conozcan claramente qué se espera de ellos para poder ser evaluados adecuadamente.

2. Los criterios utilizados para evaluar el desempeño de los colaboradores deben ser relevantes, objetivos, medibles y estar alineados con los objetivos organizacionales. Si los criterios no son adecuados, la evaluación puede resultar sesgada o poco fiable.

3. La frecuencia con la que se realizan las evaluaciones del desempeño puede influir en la efectividad del sistema. Evaluaciones demasiado espaciadas en el tiempo pueden no reflejar con precisión el rendimiento actual de los colaboradores.

4. La retroalimentación que se proporciona a los colaboradores como resultado de la evaluación es fundamental para su desarrollo y mejora. Una retroalimentación constructiva, específica y oportuna es clave para que el sistema de evaluación sea efectivo.

5. Los evaluadores deben estar capacitados para llevar a cabo evaluaciones objetivas y justas. La falta de entrenamiento en técnicas de evaluación puede llevar a sesgos, errores y evaluaciones poco fiables.

6. La cultura organizacional, incluyendo los valores, creencias y prácticas de la organización, puede influir en la forma en que se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño. Una cultura que valore el aprendizaje, la mejora continua y la transparencia puede favorecer un sistema de evaluación más efectivo.

Estas variables influyen en el sistema de evaluación del desempeño, por lo que es importante tenerlas en cuenta para diseñar un sistema de evaluación que sea justo, objetivo y contribuya al desarrollo y motivación de los colaboradores.

Estos aspectos son de vital importancia, aún en el siglo XXI, particularmente en el sector agrícola del Ecuador, pues este refleja una disminución del Producto Interno Bruto (PIB), comparado con las décadas anteriores.

Cabe destacar que el sector agrícola tiene una significativa importancia económica y social en el Ecuador. Así, la evaluación del desempeño de sus actores de forma correcta (en los diferentes encadenamientos productivos) es vital para lograr una mayor productividad que, a su vez, tenga un efecto positivo sobre la rentabilidad de las empresas que componen el sector agrícola. Sobre esta base, se sugiere que estas contengan una mayor ventaja competitiva, reflejada en mayores niveles de utilidades (León, Matailo, Romero & Portalanza, 2020).

Autores como Aghion y Durlauf (2005) y Restuccia, Yang y Zhu (2008) argumentan que la mayor parte de los trabajadores se desempeñan en la agricultura y que en este sector existe una baja productividad del trabajo y que esto afecta casi toda su productividad del producto agregado. Aun así, la producción del sector agrícola de Ecuador, se ha basado en el desarrollo de la oferta exportable, principalmente de productos primarios.

Por otro lado, Lagakos y Waugh (2013) afirman que entender la razón por la cual, en el Ecuador y muchos otros países en

desarrollo, la diferencia de la productividad en la agricultura es desmedida, compone la clave para comprender la desigualdad del ingreso que este sector posee y sobre todo las diferencias entre productividad y *talento humano*.

En el caso del banano, la productividad se apoya en los planes aprobados con objetivos establecidos hasta años posteriores y en planes de Marketing Integral, que son renovados periódicamente, priorizándose, así, la producción de la fruta, por constituir esta una alternativa económica importante del país (Valencia, 2018).

Asimismo, se ha corroborado, por los estudios de Cabrera, Arce & Vega (2016), que la evolución de las exportaciones bananeras ha tenido impacto en el desarrollo del país; sin embargo, *el talento humano* que potencia la productividad administrativa para el logro de las exportaciones de dicho producto incide en el éxito y, por consiguiente, en el equilibrio de la gestión organizacional.

Los autores anteriormente nombrados también indican que una estrategia organizacional no debe enfocarse sólo en la administración del *talento humano*, sino que también se requiere de una correcta administración del personal en las administraciones. Esto impone el correcto manejo de las nuevas condiciones de la globalización, por constituir el *talento humano* la plataforma administrativa de cada organización y, a su vez, un ente fundamental para la toma de decisiones.

El comportamiento organizacional, por su parte, es un factor influenciable por factores claves como lo son el entorno, la tecnología, la estructura organizacional y las personas que interaccionan con la organización (Castillo, 2016).

Castillo señala, además, que en la búsqueda de fortalecer la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa, específicamente en la perspectiva de la

gestión humana como componente y proceso esencial en la organización, se destaca la competitividad organizacional. Esto implica enfatizar en aspectos de competitividad organizacional, la misma que es determinante en las organizaciones y que se encuentra relacionada con el medio social.

En el proceso de evaluación de la productividad, la gestión por competencias, según Chiavenato (2014), está relacionada con la gestión del *talento humano*. En este sentido, debe considerarse la evolución que ha tenido, sus las denominaciones históricas, desde mediados del siglo pasado, cuando era conocida como *relaciones iindustriales*, para posteriormente, ya en la década de los 90 , establecerse como *recursos humanos*. En los primeros años del siglo XXI, indica Moreno (2012), los recursos humanos, en algunos países de América Latina, pasan a ser denominados como *gestión de talento humano*.

En el 2006, Alles indica que la *gestión del talento humano* enfatiza los cambios que demandan todos los departamentos de recursos humanos, los que, según el autor, recaen en la optimización del factor humano que, a su vez, es un factor de éxito para la productividad administrativa. Por su parte, Chiavenato (2009) indica que la *gestión* incide en la nueva forma de administrar los recursos humanos, sobre la base del análisis de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino, más bien, como asociados y colaboradores de la empresa.

En dicho contexto, Castillo (2010) indica que la *gestión del talento humano* se convierte en un aspecto crucial. El éxito de las instituciones y organizaciones depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen; Así, invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Añade Castillo que la *gestión*, al ser un área operativa, contribuye a que las personas se conviertan en en socios estratégicos de todas las demás áreas, capaces de potenciar el trabajo en equipo y

de transformar la organización radicalmente, desarrollando de manera integral, de manera individual y grupal, para así conseguir el crecimiento de la organización.

De acuerdo con lo citado, las organizaciones adoptan la gestión del recurso humano como una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos organizacionales a través de la gestión del conocimiento, habilidades y actitudes de las personas convirtiéndose dichos logros en productividad administrativa. La gestión del talento humano en función de la productividad administrativa, se vincula a su vez con la formación y el entrenamiento, estas dimensiones elevan o están relacionados directamente con la productividad; el capital humano es crucial para el éxito de las organizaciones y se convierte en una ventaja competitiva sostenible, dando como resultado el mejor retorno de su inversión (Lagarda & Urquidy, 2007; Luthans & Youssef, 2004).

Quijano (2006), por su parte, señala que la productividad de los *recursos humanos* constituye un indicador de la eficacia organizativa y de la generación de productos. Es decir, como aquella capacidad del capital humano que incorpora la experiencia, habilidades y los conocimientos adquiridos para encontrar la mejor forma de hacer a la empresa más eficiente y productiva. Así, a medida que los trabajadores estén más formados, adquirirán más habilidades, realizando las tareas de manera más eficiente e impactando directamente en la capacidad innovadora de la firma.

Por su parte, Robbins & Judge (2009) refieren que, la productividad de la organización es el primer objetivo y responsabilidad de los directivos. Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial, (Parra, 1998 & Vroom, 1992). De acuerdo con Vroom (1992, citado por Chiavenato, 2009), son tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir.

Los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad, la consecución de los objetivos individuales,y la percepción de la capacidad personal influyen en el propio nivel de productividad (p. 252)

Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas. Uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo (Perea, 2006). Por otra parte, la organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra coordinado a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida.

Del mismo modo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Lo señalado es una razón para que, la productividad del factor humano sea un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento

y mejora (Marchant, 2006); (Quijano, 2006). Según lo acentuado, es importante que los líderes de una organización identifiquen esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006).

Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y la articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas gerenciados o administrados por las personas con eficacia.

Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón entrada/salida, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997). Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Ugah, 2008; Peters & Waterman, 1985), por lo que la productividad de una organización es afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, donde están inmersos procesos psicológicos y psicosociales (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Delgadillo, 2003; Kemppilä & Lönnqvist, 2003; Tolentino, 2004; Saari & Judge, 2004; Jones & Chung, 2006).

Los procesos antes destacados, son importantes en el trabajo, pues influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2009; Saari & Judge, 2004; Grandas, 2000). Al respecto, a menudo se prescinde de las personas, quienes en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, sobre la base de sus capacidades para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios.

En este sentido, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que consideran al factor humano como recurso; es decir, asumen al ser humano

como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad. Los antecedentes expuestos constituyen la base registrada de investigaciones que responden al interés del tema objeto de estudio.

Lo expuesto contribuye a la identificación de las principales deficiencias y limitaciones existentes en nuestro caso de estudio (la bananera), con respecto a la gestión del *talento humano* en función de la productividad administrativa. Al respecto, las principales deficiencias detectadas están focalizadas en dos dimensiones de actuación de las personas en la organización, una psicológica y otra psicosocial.

Sobre la base de los procesos psicológicos que se manifiestan en los individuos, y los procesos psicosociales que se manifiestan en los grupos y equipos de trabajo de la organización, las dimensiones que se manifiestan en las personas (psicológica psicosocial), configuran los factores humanos, los cuales se han clasificado como factores individuales, factores grupales y factores organizacionales. Vemos que estos factores han sido descuidados en éste caso de estudio, provocando, en la dimensión psicológica, desmotivación, falta de competencias y la carencia de identificación y compromiso con la organización, lo cual incide en la satisfacción laboral.

Por su parte, la dimensión psicosocial también ha sido afectada. En esta dimensión, conformada por los factores grupales y los factores organizacionales, se evidencia la falta de cohesión, baja participación y mal manejo de conflictos. Así, vemos que el liderazgo y el clima organizacional tiende a ventilar sus descontentos, lo que, a su vez, provoca una baja productividad.

De la misma manera, la ansiedad, el difícil equilibrio entre la vida privada y el trabajo, las malas condiciones laborales y otros factores inciden en que productividad del talento humano

estén por debajo de los niveles de satisfacción deseado. ¨Por ejemplo, en cuando a seguridad laboral, vemos que el talento humano está desprotegido, pues no se cumplen con las normas requeridas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), tampoco se contempla el Manual de Seguridad y Salud, promulgado por las Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en Roma (Vitali, 2017).

Si bien los sistemas de gestión del desempeño pueden ser una herramienta valiosa para evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores, también han sido objeto de críticas por parte de algunos expertos y profesionales. Algunas de las críticas más comunes incluyen la falta de objetividad (Murillo, 2023). Al respecto se ha argumentado que los sistemas de gestión del desempeño pueden ser subjetivos y estar sesgados, ya que la evaluación del rendimiento a menudo depende de la percepción y opinión del supervisor. Esto puede llevar a evaluaciones injustas o inexactas.

De igual forma, se ha constatado la falta de alineación con los objetivos organizacionales. Algunos críticos argumentan que los sistemas de gestión del desempeño no siempre están alineados con los objetivos y valores de la organización. Esto puede llevar a evaluaciones que no reflejan verdaderamente la contribución de un colaborador al éxito general de la organización (Villanueva, 2022).

En algunos casos, los sistemas de gestión del desempeño pueden no proporcionar una retroalimentación oportuna y efectiva a los colaboradores, lo que dificulta su capacidad para mejorar y crecer en sus roles. El enfoque en la evaluación en lugar del desarrollo, también es una crítica común en los sistemas de evaluación del desempeño. Así, sobre la base de esta crítica, se sostiene que los sistemas de gestión del desempeño se centran demasiado en la evaluación del rendimiento y no lo suficiente en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores. Esto puede limitar el potencial de los colaboradores para aprender y mejorar en sus roles.

El impacto negativo en la motivación y moral de los trabajadores es una crítica profunda de los sistemas de gestión del desempeño. Este puede mayormente percibirse, por ejemplo, en las evaluaciones injustas o arbitrarias que en ocasiones reciben los colaboradores (Murillo, 2023).

Estas críticas resaltan la importancia de diseñar e implementar sistemas de gestión del desempeño de manera cuidadosa y reflexiva, teniendo en cuenta las necesidades y circunstancias específicas de cada organización. Es fundamental que los sistemas de gestión del desempeño sean justos, transparentes, alineados con los objetivos organizacionales y proporcionen una retroalimentación efectiva para que puedan ser una herramienta efectiva para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Con estos antecedentes y con respecto al objetivo que se persigue en este estudio, al desarrollar un modelo de gestión de*l talento humano* que incorpore un sistema de evaluación del desempeño para la mejora de la productividad administrativa, se incide en uno de los sistemas que se relaciona con el ciclo de vida del colaborador, en este caso se acude al sistema de evaluación del desempeño, que es uno de los sistemas de *talento humano* que es transversal a la productividad en una organización (Sánchez, 2013).

Por otra parte, la evaluación de desempeño es fundamental para medir el rendimiento de los colaboradores en sus funciones, identificar áreas de mejora, reconocer logros y establecer planes de desarrollo individual. Al estar vinculada directamente con la productividad, la evaluación de desempeño puede impactar significativamente en el rendimiento global de la empresa (Silva, Oliveira, Rosini, & Silva, 2016).

Al respectp, los mismos autores destacan algunas tareas en las que la evaluación evaluación de desempeño puede influir en la productividad de la organización:

1. Identificación de fortalezas y debilidades
2. Establecimiento de metas y objetivos claros
3. Feedback y mejora continua
4. Reconocimiento y motivación
5. Identificación de necesidades de capacitación

En resumen, y de acuerdo a la revisión teórica realizada para esta investigación, se puede afirmar que la evaluación de desempeño es un sistema de *talento humano* crucial que impacta directamente en la productividad de la organización al alinear los esfuerzos de los colaboradores con los objetivos empresariales, fomentar el crecimiento y desarrollo personal, además de proporcionar las herramientas necesarias para mejorar el desempeño individual y global de la empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para desarrollar un modelo de gestión del talento humano que incorpore el sistema de evaluación del desempeño para la mejora de la productividad administrativa, específicamente para la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador, se consideró un estudio bajo la metodología descriptiva no experimental, utilizándose como técnica una encuesta y, como instrumento, un cuestionario que fue administrado a una población de 69 trabajadores, con el objetivo de medir las dimensiones relacionada con los factores que influyen en la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa.

La encuesta fue debidamente validada a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1 (Celina, Campo, 2005). Para la presente investigación se utilizó la Ecuación 1, que facilita el cálculo del Coeficiente Alpha de Cronbach para comprobar la consistencia del instrumento, que es presentada a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}[1- \frac{\sum S_{i2}}{S_{T^2}}] \quad \ldots$$

K: es el número de ítems.
S_{j2}: Sumatoria de Varianzas de los elementos (ítems).
S_{T2}: Varianza de la suma de los elementos (ítems).
a: Coeficiente Alpha de Cronbach.

Para la muestra de 69 colaboradores de la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador y el instrumento encuesta, se obtuvo respuestas que fueron codificadas a los valores 1, 2, 3 respectivamente. Luego de dicha codificación se procedió a calcular la varianza de la muestra, los valores obtenidos para cada ítem fueron: ítem 1= 0,13, ítem 2= 0,23 e ítem 3= 0,24, la sumatoria de varianzas de los ítems (ΣS_{j2}) dio como resultado 0,60 y la varianza de la suma de los ítems (S_{T2}) resultó 1,25.

Al aplicar la Ecuación 1 y conociendo que el valor del número de ítems (K) que es 3, el Coeficiente Alpha de Cronbach para el instrumento Encuesta, resultó igual a 0.72, lo que significa existe una fuerte relación entre las preguntas y se considera entonces que el instrumento encuesta presenta validez y confiabilidad.

Para el desarrollo de un modelo de gestión del talento humano, en función de mejorar la productividad administrativa en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, se diagnosticaron los siguientes indicadores para la evaluación de desempeño a través del sistema de *talento humano*:

1. Establecimiento de metas y objetivos claros. Este enfoque ayuda a alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos organizacionales, lo que mejora la productividad al enfocar los esfuerzos en las áreas clave

2. *Retroalimentación constructiva*. Con la evaluación de desempeño, se proporcionan comentarios específicos sobre el desempeño de los empleados, se les guía hacia la mejora continua y se les motiva alcanzar su máximo potencial

3. *Identificación de fortalezas y áreas de mejoras.* La evaluación de desempeño permite identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores en roles administrativos. Saber en qué áreas destacan y en cuáles pueden ayudar a asignar tareas de manera más efectiva, maximizando así la productividad en las funciones administrativas

4. *Desarrollo de habilidades y capacidades.* A través de la evaluación de desempeño, se pueden identificar las necesidades de capacitación desarrollo de los empleados administrativos. Brindar oportunidades de formación para mejorar las habilidades y competencias contribuye aumentar la eficiencia y efectividad de sus funciones, lo que impacta positivamente en la productividad.

5. *Reconocimiento de recompensas.* Las recompensas apropiadas, ya sean financieras o no financieras, pueden impulsar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

6. *Establecimiento de planes de desarrollo individual.* Estos planes ayudan a enfocar los esfuerzos en el crecimiento profesional de cada empleado, lo que a su ve contribuye a mejorar su desempeño y productividad en sus roles administrativos.

Dichos indicadores contribuyen a conocer el impacto de la evaluación del desempeño en la productividad de la organización.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los resultados obtenidos demuestran que en la bananera, nuestro caso de estudio, no existe una *oficina de talento humano* para la selección del personal. Así, es insuficiente el tratamiento a los trabajadores en lo referente a la salud y seguridad social, las líneas de mandos están direccionadas fuera de una estructura organizacional, los trabajadores realizan las labores sin tener fija su atención en que si la actividad que está haciendo le corresponde o no. Se constató, además, que la bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, no se acoge a ningún modelo de gestión para el correcto funcionamiento del área administrativa.

El análisis realizado demuestra que se requiere de una correcta gestión del *talento humano,* debido a que en los últimos cinco años había obtenido una alta productividad de cultivo de bananos (42% de los ingresos registrados en el sector agrícola ecuatoriano).

Estos resultados, en la actualidad, han decrecido por los problemas citados, lo que ha incidido en la productividad de la bananera, donde solo se logró un crecimiento del 2%.

Asimismo, se identifica que la gestión del *talento humano* es vulnerable a los cambios organizacionales, por lo que el indicador reconocimiento de recompensas, ya sean financieras o no financieras, pueden impulsar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Los resultados obtenidos en esta dimensión se muestran en la Figura 1, donde se tiene en cuenta la remuneración, los programas de incentivos, las prestaciones y servicios como parte de la recompensa que se realiza a las personas en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador.

Figura 1

Valoración de la Remuneración, los programas de incentivos, las prestaciones y servicios como parte de la recompensa que se le realiza a las personas en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador

Nota. Elaboración propia.

Como se ha mencionado anteriormente, los estudios de Cuesta, (2010); Escobar (2013); Espinoza (2018) y Peñalver (2018), reflejan que los recursos humanos son el principal elemento de toda organización, garantizan el funcionamiento de las diversas áreas en las empresas. Por lo que, concebir la gestión del *talento humano* para el logro de la productividad en las organizaciones no debe ser visto como algo costoso, sino como una inversión prioritaria para la Bananera caso de estudio.

Por tanto, la productividad laboral de los trabajadores en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, del Cantón Bolívar, Ecuador, resulta una tarea significativa, por la importancia que reviste el banano en el país, siendo este producto de exportación y que representa una fuente sustancial del PIB nacional (Camino-Mogro, Andrade-Díaz y Pesantez-Villacis, 2016).

Según lo subrayado, se destaca que, la matriz exportadora primaria se encuentra impulsada por productos tales como el banano, el cacao, las flores y la palma africana, que desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo e ingresos

no petroleros en el país (Arboleda, Bermúdez-Barrezueta, Camino-Mogro, 2022). Estos autores refieren que, el auge de estos productos depende en gran medida del aumento de la demanda en el mercado internacional y del uso eficiente de los insumos, que permite obtener productos de calidad y competitivos con el resto del mundo.

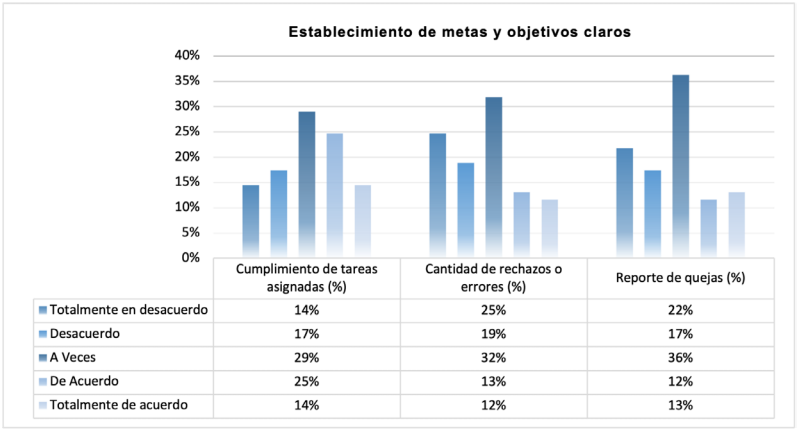
Así también, los citados autores enfatizan que durante años, miles de trabajadores del banano de las 16.234 hectáreas dedicadas para su producción en la costa ecuatoriana, han tenido que subsistir en condiciones de explotación, manteniendo jornadas de trabajo de hasta 12 horas, sin ningún tipo de protección a las constantes lluvias de pesticidas cancerígenos durante su labor y ganando un salario que no logra cubrir la canasta básica de alimentos, ya que, es menor al salario básico fijado por el gobierno. Dicha representatividad productiva de Banano, es un tema verdaderamente preocupante debido a las malas tácticas referidas con el talento humano en función de su producción.

También, se constató el establecimiento de metas y objetivos claros, los mismos que ayudan a alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Los resultados obtenidos al respecto, a través de la encuesta se muestran en la Figura 2.

Figura 2

Cumplimiento de metas y objetivos claros para alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos organizacionales de la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolivar, Ecuador



	Cumplimiento de tareas asignadas (%)	Cantidad de rechazos o errores (%)	Reporte de quejas (%)
Totalmente en desacuerdo	14%	25%	22%
Desacuerdo	17%	19%	17%
A Veces	29%	32%	36%
De Acuerdo	25%	13%	12%
Totalmente de acuerdo	14%	12%	13%

Nota. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan el efecto provocado en la productividad, relacionados directamente con el cumplimiento de metas y objetivos claros para alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Al respecto, Arboleda, Bermúdez-Barrezueta, Camino-Mogro (2022) refieren que, en el sector agrícola, cada aumento del 1% en la productividad se traduce en un 0,01% más de rentabilidad financiera de la empresa agrícola, lo que se traduce en cumplimiento de metas y objetivos claros para alinear las acciones de los colaboradores. Esta consecuencia, concluye Stierwald (2009), que las empresas con mayores niveles de productividad presentan mayor ventaja competitiva, misma que se refleja en mayores utilidades.

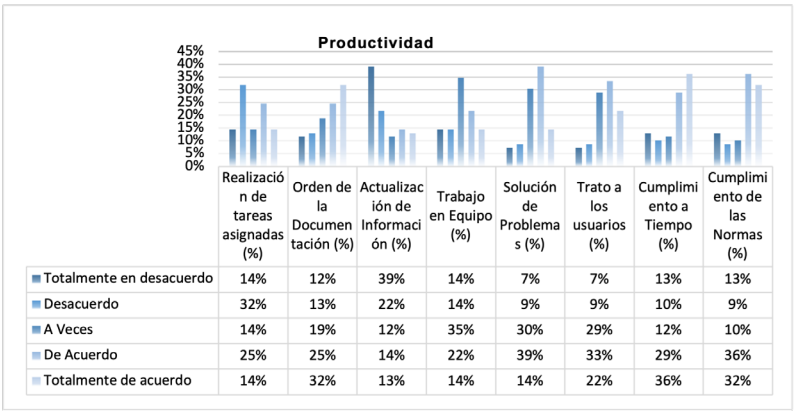
Respecto a las metas y objetivos claros de la organización para el logro de la eficiencia y la productividad, se considera lo expuesto por Robbins y Judge (2009) al referir que, la

eficacia es considerada como el grado en el que una empresa satisface las necesidades de sus clientes. Así también, dichos autores consideran a la eficacia como el nivel o grado en el que se desarrollan las actividades planificadas y se logran los resultados propuestos. De forma numérica, la eficacia resulta de la división entre las metas alcanzadas y las metas planificadas o resultados.

Ambas definiciones inciden en la valoración a realizar sobre la productividad como una variable económica clave en la competitividad, en las organizaciones, lo que es transversal a la identificación de fortalezas y áreas de mejoras; así, se identifican las fortalezas y debilidades de los colaboradores en roles administrativos. Saber en qué áreas destacan y en cuáles pueden mejorar, ayuda a asignar tareas de manera más efectiva, maximizando así la productividad en las funciones administrativas. En este contexto, se evidenció que la variable productividad en este caso de estudio no es la más adecuada. Los resultados se muestran en la Figura 3.

Figura 3

Nivel de productividad en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador



	Realización de tareas asignadas (%)	Orden de la Documentación (%)	Actualización de Información (%)	Trabajo en Equipo (%)	Solución de Problemas (%)	Trato a los usuarios (%)	Cumplimiento a Tiempo (%)	Cumplimiento de las Normas (%)
Totalmente en desacuerdo	14%	12%	39%	14%	7%	7%	13%	13%
Desacuerdo	32%	13%	22%	14%	9%	9%	10%	9%
A Veces	14%	19%	12%	35%	30%	29%	12%	10%
De Acuerdo	25%	25%	14%	22%	39%	33%	29%	36%
Totalmente de acuerdo	14%	32%	13%	14%	14%	22%	36%	32%

Nota. Elaboración propia

Los resultados obtenidos coinciden con que la productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández- Ríos & Sánchez, 1997).

Lo subrayado apunta a que son las personas quienes, en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, sobre la base de sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, ya sea en términos de bienes o de servicios.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que considera al factor humano como recurso; es decir, asumen al ser humano como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad.

En la estructura, cualidades, premisas y principios del modelo teórico para la mejora de la productividad administrativa en la Bananera hacienda Amanda Michelle, se destaca que el modelo tiene una estructura abierta debido a que establece un intercambio con el entorno general y específico. En el caso del entorno específico, permite el intercambio con especialistas en la gestión *de talento humano*.

La interacción con el entorno general se establece de forma indirecta a través de factores tecnológicos, ambientales y políticos-legales. Las cualidades que lo distinguen son las siguientes.

- Flexibilidad
- Integralidad
- Facilidad de uso
- Mejora continua

Las premisas del modelo son las que siguen.

- Voluntad de la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en aras de contar con un modelo teórico para la mejora de la productividad administrativa desde la perspectiva de la gestión del talento humano.

- Contar con grupos de expertos que capaciten, apoyen y asesoren el proceso como facilitadores del mismo.

- Que se capaciten los implicados antes y durante el proceso a través de diferentes vías.

Los principios sobre los que se sustenta el modelo son:

- El entorno como punto de partida y la salida de mejora de la productividad desde la posición y fortalecimiento del *talento humano.*

- El factor humano como pilar básico para el diseño, implementación y control del modelo en función de la productividad requerida.

- La gestión correcta del *talento humano* como proceso continuo y sistemático.

- Los resultados del proceso de gestión del *talento humano* y el logro de la productividad deben ser aplicados en la práctica de manera rápida.

- El proceso de gestión del *talento humano* requiere su desarrollo desde la motivación, debido a que la satisfacción laboral depende de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado y satisfecho laboralmente, lo cual incidirá en el incremento de la productividad desarrollarse

considerando varias dimensiones: social, técnica, política, cultural y económica.

- Los enfoques del modelo son:

  - Estratégico
  - Sistémico

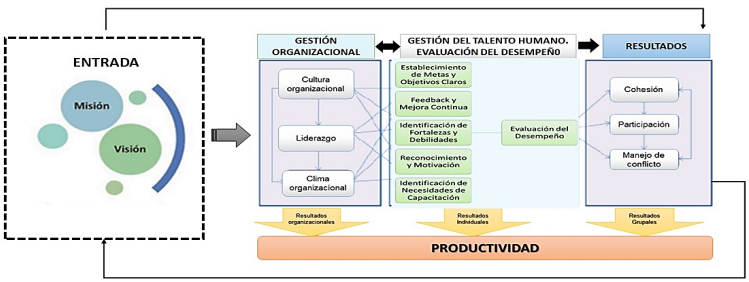
  Los componentes del modelo son:

  - Componente de entrada que involucra la Misión y Visión de la organización
  - Gestión organizacional
  - Gestión del *talento humano*. Evaluación del desempeño

El modelo está compuesto por componentes relacionados entre sí, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Modelo teórico para la mejora de la productividad administrativa en la Bananera hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador, mediante la gestión del talento humano



Nota. Elaboración propia.

Por tanto, la propuesta del modelo se sustenta bajo los principios y cualidades anteriormente establecidos, además de considerar las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a la Bananera, caso de estudio, a través de encuestas y entrevistas.

La entrada del modelo está constituida por la información sobre la *visión y misión* de la Bananera hacienda Amanda Michelle. Como salida del modelo se obtienen los factores grupales como la cohesión, la participación y el manejo de conflictos. Estos, a su vez, son factores psicosociales que se manifiestan en los grupos, mantiene a los individuos unidos y vinculados afectivamente en la consecución de objetivos comunes.

En tal sentido, el componente de gestión del *talento humano* guarda relación con la evaluación del desempeño. En la Figura 4 se muestra dicha relación, conformada por componentes como la identificación de fortalezas y debilidades, el establecimiento de metas y objetivos claros, retroalimentación (feedback) y mejora continua, el reconocimiento, motivación e identificación de las necesidades de capacitación.

La evaluación del desempeño, como subsistema de la gestión del talento humano, tiene como objetivo primordial dentro de las organizaciones permitirles ser más competitivas, idóneas para dar un mejor servicio de calidad a través de un talento humano altamente capacitado y competitivo. Según Pérez (2009, p. 2), ‘‘mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios’’. Es decir, mediante la evaluación del desempeño, se visualiza y se evalúa las actitudes, comportamientos, destrezas a desarrollar con el fin de cumplir objetivos.

En consecuencia, la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. ‘‘Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia

y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización'' (Chiavenato, 2009, p. 283).

Por lo tanto el *modelo teórico* para la mejora de la productividad administrativa en la Bananera hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador, mediante la gestión del talento humano, reviste significativa importancia, dado que la evaluación del desempeño laboral constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo y que estas estén orientadas a los objetivos de la organización a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio (Álvarez, et al., 2018).

Existen características distintivas de cada modelo; sin embargo, todas conducen a la importancia de gestionar el proceso como elemento integrador para una buena gestión del talento humano en las organizaciones (Álvarez, et al., 2018).

Entre estas características, se tiene las siguientes:

1. Referenciar medidas comparativas y efectos resultantes.
2. Destacar la importancia de aplicar la metodología cualitativa para el estudio del objeto a evaluar en su entorno natural.
3. Favorecer el desarrollo social, individual y colectivo.
4. Mejorar el desempeño de los empleados.
5. Medir sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces).
6. Impulsar la responsabilidad social de la organización mediante el desarrollo de alianzas con las partes interesadas, incrementando la creatividad y motivación de las personas de la organización.
7. Facilitar la alineación de la gestión del talento humano a través de las competencias
8. Identificar los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

9. Brindar credibilidad a los departamentos de capacitación.
10. Brindar una metodología de elaboración real de las contribuciones y retorno financiero de los programas.
11. Desarrollar las competencias de los trabajadores.
12. Tomar en cuenta los factores causales para el éxito y fracaso.
13. Definir los indicadores de evaluación del desempeño.
14. Proporcionar entrenamiento a evaluadores.
15. Ofrecer rretroalimentación y seguimiento.

La dirección del *talento humano*, en dependencia del modelo utilizado, tendrá una herramienta que le brindar resultados que no son el final del proceso. Por el contrario, son el inicio de un plan de mediación transversal que abarcará toda la organización, tanto de los equipos de trabajo como de las personas, permitiendo así, que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización, según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación (Álvarez, et al., 2018).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Procedente del diagnóstico realizado sobre la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, se pudo constatar las principales dificultades e insuficiencias existentes, así como su importancia e incidencia entre la gestión del *talento humano* y la productividad. Al respecto, se llevó a cabo una revisión bibliográfica que auxilió el diagnóstico de la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa en la Bananera caso de estudio y contribuyó al desarrollo de un modelo de gestión del talento humano para la mejora de la productividad administrativa.

En el estudio de Bueno (2001) se distingue que, para aumentar la productividad, la gerencia requiere de estrategias que atiendan particularmente la motivación en el trabajo, la eficacia del liderazgo y la gestión del tiempo. Lo cual implica que la eficacia del liderazgo y la motivación sean claves para mejorar la productividad.

En tal sentido, se evidenció que los sistemas de evaluación del desempeño son herramientas fundamentales para la mejora de la productividad administrativa, ya que permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los colaboradores. Los sistemas de evaluación del desempeño resultan herramientas claves para la mejora continua de la productividad administrativa, al proporcionar información valiosa para la toma de decisiones, el desarrollo del talento y la optimización de los procesos internos.

Por otra parte, para que una organización sea eficaz, debe hacer frente a los desafíos motivacionales implicados en fomentar en la gente deseos de ser miembros productivos para la organización, además de tener la capacidad de retener individuos competentes y así mantener la productividad más alta, lo cual redundará positivamente en la rentabilidad, claves para el crecimiento y la excelencia (Luthans & Youssef, 2004; Robbins & Judge, 2009).

Entonces, el modelo propuesto tendrá un impacto positivo en la mejora de la productividad de la Bananera, porque delimita la participación del *talento humano* en el proceso grupal de la productividad. De esa manera, se contribuye a la consecución de los objetivos mediante la incorporación de conceptos psicológicos y psicosociales para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización. (Chiavenato, 2009).

A partir de esta propuesta de modelo teórico para la mejora de la productividad administrativa mediante la gestión del talento humano, será posible generar un panorama de mejora organizacional en la Bananera hacienda Amanda Michelle, para alcanzar la satisfacción laboral del *talento humano* y para el logro de la productividad.

Los aspectos subrayados y otros que derivan desde el área del conocimiento de la psicología según Robbins y Judge (2009), señalan que la satisfacción en el trabajo incide positivamente

en la productividad de las organizaciones. Asimismo, Saari & Judge (2004) señalan que la satisfacción laboral incide en forma directa en la productividad.

Con el modelo propuesto y la validación a criterio de expertos sobre el tema, se refleja que el centro de las organizaciones exitosas está en las masas, cuando las personas están motivadas y organizadas y aplican los principios de productividad, calidad, comportamiento ético y hacen uso equilibrado de la tecnología para el progreso humano, logrando que la productividad esté asegurada.

Este planteamiento vislumbra el impacto del modelo propuesto, al integrar factores humanos identificados (individuales, grupales y organizacionales), a fin de evaluar las relaciones causales que pudiesen existir entre los factores y la productividad.

También, se destaca que, con el factor humano y su apoderamiento, se reconoce que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados; es decir, es el factor humano el que da sentido a la función empresarial para el logro de la productividad. Esto conduce a que la productividad del factor humano sea registrada como un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, con un desempeño económico necesario para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura sean vitales para su sostenimiento y mejora.

Finalmente, se constató que existe una relación positiva entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño. La satisfacción laboral y evaluación del desempeño están relacionados positivamente con otros resultados organizacionales y la productividad.

REFERENCIAS

Aghion, P. y S. Durlauf (2005), Handbook of Economic Growth, Ámsterdam, Elsevier.

Aguilar, P. (2020). Incidencia de la balanza comercial en el crecimiento económico delEcuador: análisis econométrico desde Cobb Douglas, período 1980-2017. Revista Espacio, 41(03), 13. Obtenido de http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410310.html.

Alles, M. (2006). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires:Ediciones Granica S. A.Almanza, C., Rodríguez, G., Gómez, Á., & Verbel, I. (2019).

Diversificación de exportaciones y crecimiento económico: evidencia empírica para Chile y Colombia (1980-2015). Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 152-171.

Álvarez, et al. (01 de diciembre de 2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral.Obtenido de file:///E:DATOSDownloads/140Texto%20del%2art%C3%ADculo-661-1-10-20180508.pdf

Arboleda, X. Bermúdez-Barrezueta, N. y Camino-Mogro, S. (2022). Producción yrentabilidad empresarial en el sector agrícola del Ecuador, Revista de la CEPAL N° 137 • agosto, p. 133-157.

Argyris, C.; Schon, D., Organizational Learning II [en línea], Boston, MA (USA),
Addison Wesley, 1996 [consulta: 2008-11-01]. Disponible en: http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm

Bueno, M. (2001). La productividad del capital humano en la empresa informativa. Tesis doctoral para obtener el título de Doctora en Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid.

Cabrera, K., Arce, J., & Vega, Y. (2016). Análisis económico del sector bananero y su relación con El Niño Oscilación del Sur (ENOS) en la provincia de El Oro (2001-2014). Revista Tecnológica ESPOL, 115-123.

Camino-Mogro, S., V. Andrade-Díaz y D. Pesantez-Villacis (2016), "Posicionamiento y eficiencia del banano, cacao y flores del Ecuador en el mercado mundial", Ciencia UNEMI, vol. 9, N° 19, Milagro, Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).

Castillo, F. W. (2010). Importancia de la gestión del talento humano. Lima, Perú.

Castillo, M. (2016). Consultoría sobre productividad del sector agropecuario ecuatoriano con énfasis en banano, cacao, arroz y maíz duro. Ecuador: Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural.

Celina H. y Campo A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, Revista colombiana de psiquiatría, vol. XXXIV, número 004, Asociación Colombiana de Psiquiatría, Bogotá, Colombia, pp. 572 – 580, disponible en: http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf

Charles, D. (2001). Exploring the human capital contribution to productivity, and profitability, and the market evaluation of the firm. Tesis doctoral. University School of Business and Technology. Saint Louis, Missouri.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2014). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano, Tercera edición.

México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión de Talento Humano y del conocimiento. Bogotá: ECOE Ediciones.

Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Guadalajara.

Domínguez, R. y S. Caria (2016), "Ecuador en la trampa de la renta media", Problemas del Desarrollo, vol. 47, N° 187, Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Escobar, I. (2013). Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas. (Tesis de maestría). Las Tunas: Universidad de Las Tunas.

Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por TIC en la Universidad Técnica de Machala. Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, 16(16), 199-219. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso

Fernández-Ríos, M.; Sánchez, J. (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Díaz de Santos

González, R., El recurso humano en la calidad y competitividad [en línea],2005 [consulta: 2012-11-20]. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las_personas_y_competitividad_1.d

Grandas, N. (2000). La cultura de la confianza como generador de Productividad en las organizaciones. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial.

Jones, E.; Chung, C. (2006). A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. Engineering Management Journal, 18(1): 32-38.

Kemppilä, S.; Lönnqvist, A. (2003). Subjective Productivity Measurement. The Journal of American Academy of Business, 2(2): 531-537. Cambridge.

Lagakos, D. y M. Waugh (2013), "Selection, agriculture, and cross-country productivity differences", American Economic Review, vol. 103, N° 2, Nashville, Asociación Estadounidense de Economía

Lagarda, A.M., & Urquidy, M.R. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. Investigación Económica, 66(260), 81-115.

León, L., Matailo, A., Romero, A., & Portalanza, C. (2020).

Ecuador: producción de banano, café y cacao por zonas y su impacto económico 2013-2016. Uisrael: Revista Científica, 97-114.

Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 33(2), 143-160. http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. Ciencias Sociales Online, 3(1): 58-69.

Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Revista Científica „Visión de Futuro “, 20(2), 1-20. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf

Moreno, F. (2012). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. International Journal of Good Conscience. Vol. 7, nro. 1. (Apr. 2012). p. 60. ISSN 1879-557X.

Ngai, L. y C. Pissarides (2007), Structural change in a multisector model of growth, American Economic Review, vol. 97, N° 1, Nashville, Asociación Estadounidense de Economía.

Parra, F. (1998). El objeto olvidado de la sociología. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 56: 11-30.

Peñalver, A. (2018). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. Observatorio RH: Recuperado de https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html

Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM, 9(1): 109-122.

Pérez, M. A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Obtenido de 50-51-2-libre.pdf

Peters, T.; Waterman, R. (1985). En busca de la excelencia. Bogotá: Círculo de Lectores S.A

Prokopenko, J. (1999). La Gestión de la Productividad. C.V. México: Editorial LIMUSA S.

Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial S.A.

Restuccia, D., D. Yang y X. Zhu (2008), “Agriculture and aggregate productivity: a quantitative cross-country analysis”, Journal of Monetary Economics, vol. 55, N° 2, Ámsterdam, Elsevier

Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

Saari, L.; Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 43(4): 395–407. http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20032

Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. Madrid. Ediciones Pirámide.

Sánchez, J. (2013). Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos (2ª Edición). Chile: Thomson Reuters.

Silva, A.; Oliveira, M.; Rosini, A.; & Silva, G. (2016). Pesquisa de Clima Organizacional: ferramenta de modelo de Gestão na promoção de melhorias contínuas no Ambiente Institucional Financeiro. Revista ENIAC PESQUISA, 5(1), 19-28.

Singh, H. (2008). Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy. Panjab University, Chandigarh. India.

Stierwald, A. (2009), "Determinants of firm profitability: the effect of productivity and its persistence", Melbourne, Universidad de Melbourne.

Tolentino, A. (2004). New Concepts of Productivity and its Improvement. European Productivity Network Seminar, Budapest, 13-14 May 2004.

Ugah, A. (2008). Motivation and Productivity in the Library. Library Philosophy and Practice 2008 (July): 1-6.

Valencia, M. (2018). Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. (Tesis de Maestría en Dirección de Empresas). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Villareal, R.; De Villareal, R., CECIC - Centro de Capital Intelectual y Competitividad. Novedades CECIC, Ciudad de México, Universidad Autónoma de México, 2003, ISBN 970-32-3532-8, pp. 323-336.

Vitali, S. (2017). Precariedad en las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores del sector bananero del Ecuador. Revista Salud de los Trabajadores, 25(1), 4-15. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3758/375853771002.pdf

Vroom, H.; Deci, E. (1992). Motivación y Alta Dirección, (4ª Reimpresión). México: Editorial Trillas.

La gestión persuasiva de cobro de la Administración Tributaria central en el Ecuador

"The persuasive collection management of the central tax administration in Ecuador"

* Cororina del Carmen Cardozo Molina

https://orcid.org/0000-0001-5821-0850.
DOI: 10.69633/bnwwnd42
Recibido: 30/01/24 Aceptado: 13/5/2024
Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)

RESUMEN

La gestión de cobranza de la Administración Tributaria (AT) es fundamental para garantizar el cobro de las obligaciones de los contribuyentes, en el entendido de que el Estado garantiza la ejecución de sus proyectos y alcanza sus objetivos con la recaudación de los impuestos. En este sentido, las estrategias que se orienten a elevar los índices de la cobranza de la cartera redundan en beneficio del país; de ahí que las acciones persuasivas para hacer realidad estos cobros, merece especial atención, ya que ha quedado evidenciado que es la vía más efectiva y eficiente para asegurar el recaudo de las obligaciones en mora. La presente investigación descriptiva de tipo documental identificó que la gestión persuasiva, llevada a cabo sobre las obligaciones tributarias en mora, incide favorablemente en la recaudación de recursos retrasados. Se concluye que existe la necesidad de reforzar, de manera continua, las acciones persuasivas y que es necesario poner en marcha el indicador del periodo promedio de cobro, como medida de eficiencia para maximizar la recaudación de los impuestos por la AT. Además, esta institución debe medir el grado de cumplimiento y/o efectividad de las gestiones persuasivas de cobro que llevan a cabo los analistas de cobranza, con el propósito de prevenir la iliquidez.

Palabras clave: *gestión persuasiva, recaudación, obligación tributaria, indicador.*

ABSTRACT

Collection management within the Tax Administration is essential in order to guarantee the collection of taxpayers' obligations, in the understanding that the State guarantees its purposes with the collection of taxes. In this sense, strategies aimed at raising portfolio collection rates benefit the country; Hence, the persuasive collection actions of the tax administrations deserve special attention as it is evident that they are the most effective and efficient way to ensure the collection of obligations in arrears. The present descriptive documentary research identified that the persuasive management carried out on tax obligations in arrears favorably affects their collection. It is concluded that the need to continuously reinforce persuasive actions is relevant, the feasibility of implementing the use of the indicator of the average collection period as an efficiency measure that tends to maximize tax collection in the Tax Administration, measuring the degree compliance and/or effectiveness of the persuasive collection functions and/or efforts carried out by collection analysts and foresee liquidity effects.

Keywords: *persuasive, collection, tax obligation, indicator.*

INTRODUCCIÓN

En toda organización es necesario desarrollar estrategias para superar debilidades o para aprovechar nuevas oportunidades. En ese sentido, ante un entorno cambiante, la estrategia se define como la configuración de recursos y competencias orientadas a lograr una ventaja que satisfaga las expectativas de los interesados. De por sí, el planteamiento estratégico, tanto en el sector privado como en el público, tiene igual nivel de importancia, pese a que en este último el papel de la ideología influye directa o indirectamente, porque ocurre un elevado grado de control desde afuera de la organización. Por ello, la planificación dependerá más que de las condiciones del mercado, de las cuestiones políticas. (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, p. 10 y 26)

En lo que respecta a estrategias aplicables, desde la Administración Tributaria (AT), para Cierto Agui (2019), la institución precisa de profesionales especialistas en gestión tributaria, quienes constantemente deberán recibir capacitación en tópicos relacionados con los procesos de recaudación de impuestos, además, tendrán que ser sometidos a evaluaciones regulares.

Por otra parte, para ampliar la base tributaria, es conveniente formular planes de trabajo, mientras se desarrolla la fiscalización de la organización responsable, en aras de aprovechar el barrido urbano y rural. Adicionalmente, se recomienda mantener un plano catastral actualizado que permita identificar los domicilios fiscales y a los contribuyentes, al tiempo que se debe informar a estos sobre los beneficios que reporta el pago oportuno de los impuestos.

Por su parte, Scoponi & Tortú (2020) instan, como estrategias aplicables en la AT, a que desde muy temprana edad se enseñe sobre cultura tributaria interdisciplinariamente, para que los ciudadanos contribuyan a que la sociedad progrese. En tal sentido, hay que realizar procesos de concientización con los jóvenes para que ellos aprendan sobre el ilícito de la evasión

fiscal. Estas iniciativas deberán estar a cargo de los docentes, quienes requieren formarse previamente en la AT, con la intención de que retrasmitan con claridad los conocimientos sobre la importancia del pago de impuestos y cuáles son los deberes y derechos de la ciudadanía.

Obermeister Salama (2011) sostiene que, para erradicar la costumbre de evadir el pago de impuestos, la AT debe detectar a los evasores y sancionarlos. Al mismo tiempo, es necesario promover la idea de que la población controle y denuncie la evasión fiscal y las prácticas delictivas; por otro lado, señala la necesidad de aprovechar las tecnologías modernas para optimizar los recursos disponibles de atención a los requerimientos de la AT (portal web, sistemas de declaración, pagos electrónicos y sistemas informáticos integrados) con la intención de incrementar la eficiencia y la eficacia de los procesos de cumplimiento tributario, aunados a la simplificación de los aplicativos, formularios e instructivos dispuestos para estos trámites.

Asimismo, es importante acudir a las organizaciones sindicales y profesionales para conocer sus puntos de vista, con el fin de que sugieran propuestas para la entidad responsable, permitan el acceso a la información de sus miembros como sujetos pasivos y para que estas organizaciones contribuyan a difundir la información tributaria.

Ahora bien, ya a nivel operativo, la gestión de cobranza en cualquier unidad de negocio, es una actividad fundamental, se hace necesario desarrollar técnicas que faciliten la comunicación y la negociación con los deudores para superar la falta de pago y mejorar la cultura tributaria.

En ese sentido, Díaz (2019) indica que para facilitar la cancelación de una obligación tributaria, bien sea de manera voluntaria o mediante un compromiso de pago, el cobro persuasivo es una acción que pretende el acercamiento al deudor, a través de comunicaciones; por ejemplo, llamadas, cartas, avisos, publicidad y ofreciendo diferentes modalidades y/ o facilidades de pago.

Para Fuentes Calderón (2014), la vía más amable de acercarse al contribuyente, para informarle sobre sus derechos y obligaciones, es mediante el proceso de cobro persuasivo y, por lo general, con este sistema se recauda más dinero de la cartera de impuestos. El autor insta, por tanto, a obtener en el menor tiempo posible la ubicación y la comunicación del contribuyente, de modo tal, que este pueda cancelar la obligación, o para acordar un sistema de pago por cuotas.

Adicionalmente, de acuerdo con Velásquez-Cedeño & Amén-Carreño (2023), la mejora de la gestión de cobranza deriva en la sostenibilidad institucional, lo cual se traduce en el incremento de recursos que serán destinados a la inversión en obras públicas y, con ello, mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos.

Así pues, Díaz (2019) propone evaluar el desempeño de los funcionarios a cargo del cobro persuasivo del impuesto, con la intención de agilizar los tiempos de recuperación para evitar la prescripción de la deuda, ya que los expedientes deben ser correctamente subidos en el *software*, y para cumplir esta acción, los funcionarios deben revisar la documentación, con el propósito de que estén completos. Esto exige la responsabilidad de las personas encargadas de estos procesos de cobranza.

De acuerdo con lo enunciado en su misión, en la República de Ecuador, el Servicio de Rentas Internas (SRI), como ente rector para la gestión de la política tributaria, debe procurar la suficiencia recaudatoria, con el fin de fomentar la cohesión social, tanto desde el punto de vista de la eficacia de los mecanismos de inclusión social, como en la percepción favorable de los miembros de la sociedad; vista esta última, como el grado de confianza en sus instituciones públicas.

Dicha facultad recaudadora, referenciada en el Art. 71 del Código Tributario, orienta los objetivos de la gestión de cobranza y, entre los más importantes, resalta el incremento de la recaudación, por tanto, los funcionarios del área, deben realizar esfuerzos sostenidos para que la recaudación aumente y, en la medida de lo posible, sea predecible. Así,

la eficiencia de la Administración impacta positivamente en los contribuyentes, si la institución se legitima a sí misma, mediante acciones que ayuden a crear la conciencia ciudadana con respecto a los deberes tributarios que deben cumplir. De esta manera el SRI gestiona una cartera menos morosa y reporta menores índices de evasión y elusión de obligaciones.

Galarza y Sánchez (2000) escriben que la mejora en la gestión persuasiva se refleja, inmediatamente, en el aumento de la recaudación de impuestos, en la mejora de los tiempos de recuperación de la cartera y en un ahorro de los gastos de funcionamiento. De este cobro persuasivo dependen los resultados que, a la par, dependen del nivel de capacitación y la idoneidad profesional del servidor. Si el trabajo va acompañado de un claro procedimiento de gestión, esto permite un menor desgaste administrativo y un menor costo social, evitando el deterioro de las relaciones entre el Estado y los contribuyentes.

En tal sentido, siendo que la estrategia persuasiva de cobro difiere de las acciones coactivas, "*requiere entre sus condiciones, un buen sistema de comunicación, que implique un lenguaje argumentativo que, por un lado, pueda integrarse al proceso de pensamiento del deudor moroso, y por otro, lo incite y lo seduzca a realizar la acción de pago*". (Galarza y Sánchez, 2000, p. 52), con ello, evidentemente, la responsabilidad recae en el profesionalismo y audacia de quien ejecuta el cobro persuasivo.

Finalmente, la gestión persuasiva termina convirtiéndose en un proceso altamente formativo, ya que dota al contribuyente del conocimiento sobre sus deberes con la AT y le enseña cuáles son las ventajas de tener al día sus obligaciones, en vez de convertirse en un contribuyente deudor. (Galarza y Sánchez, 2000, p. 60).

El objetivo de este artículo científico es el de describir la gestión persuasiva de cobro del SRI. Para ello, como punto de partida, intenta identificar cómo se conforma la cartera de obligaciones, los medios que sirven para impulsar la gestión persuasiva y los indicadores que utiliza la Administración para

mostrar su desempeño en la cobranza.

Una de las prioridades de la AT, relacionadas con el cumplimiento de su misión y, en especial, con el control del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes es la de garantizar que los créditos tributarios de los contribuyentes morosos (aquellos que indebidamente retardan o incumplen con sus obligaciones) se efectivicen mediante el cobro, ya sea de forma amigable (persuasiva) o legal (coactiva). (Villa, 2014, p.86).

Objetivos del proceso de cobranza

Barrera (2010) indica que, según la estrategia y prioridad que defina la AT, el proceso de cobranza persigue los siguientes objetivos:

Incremento de la recaudación: primordial objetivo es la generación de mayores recursos para la AT de manera creciente y sostenida.

Ampliación de la base tributaria: se busca que una mayor cantidad de contribuyentes cumplan sus obligaciones con medidas ordinarias o amigables. Para, a la vez, incrementar la recaudación, mientras los contribuyentes cumplan con sus obligaciones materiales y formales.

Cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias: a partir de la cobranza ordinaria, se fomenta el pago voluntario de las obligaciones y bajan los costos implícitos en los procesos coactivos.

Generación de conciencia tributaria: en la medida en que se enfatiza en las acciones de pago, pedagógicamente se da a conocer a los contribuyentes sobre sus deberes y derechos en materia tributaria.

Percepción de riesgo: con las campañas de cobranza, se debe dar a conocer a los contribuyentes las consecuencias o sanciones a las que se expondrían, en caso de incumplir con sus obligaciones tributarias.

Dificultades en la gestión de cobranza de la AT

Las mayores dificultades que afectan la cobranza suceden porque los contribuyentes no disponen de los fondos suficientes para cubrir las obligaciones de manera inmediata y porque los trámites para pagar impuestos resultan muy complicados. Con este propósito, las disposiciones legales prevén la concesión de plazos para los pagos (facilidades) y se ha incorporado mecanismos de pago disponibles en el mercado, incluso con tarjetas de crédito.

Como sostienen Patarroyo Coronado, Camacho Gavilán, & Ortiz Viafara (2017), entre los factores que inciden para que un contribuyente no cumpla correctamente con sus deberes tributarios, está la creencia de que sus ingresos no debe percibirlos el gobierno, por la mala administración que hace de ellos. Esta concepción, si fuera correcta, debería incidir en todos los ciudadanos, con las consecuencias negativas en el déficit fiscal, una situación que impediría cubrir los derechos sociales y económicos e impediría que los servicios públicos de calidad lleguen a las personas beneficiarias. Esta concepción, al contrario, es una percepción subjetiva que sirve como excusa para incumplir los compromisos adoptados por las personas, aunque no por la mayoría de los contribuyentes, quienes cumplen con estas obligaciones económicas.

Tales prácticas conducen a que los gobiernos opten por crear nuevos tributos o a que aumenten las tasas de los existentes, para equilibrar la falta de ingresos que provocan los contribuyentes incumplidos. Esto provoca que las empresas y personas naturales responsables con sus deberes, deben destinar parte de sus recursos para cubrir los déficits causados por los contribuyentes que no cumplen con sus obligaciones.

Esta situación, inevitablemente causará una reducción de los gastos empresariales y/o de sus márgenes de rentabilidad, o la elevación de los precios de venta de los productos y en la prestación de servicios para los consumidores finales.

La cobranza persuasiva de obligaciones fiscales en la AT

El proceso de cobro de las obligaciones tributarias, mediante la gestión persuasiva (Castillo, 2009) es el método más sencillo y económico para cualquier administración tributaria y, en esta, se enmarcan todas las acciones que se llevan a cabo para conseguir el pago de una deuda fiscal, antes de recurrir a la fase ejecutiva. Mientras más contundente y efectivo sea el cobro coactivo, el contribuyente preferirá alcanzar un acuerdo por la vía amigable, como evidencia de que la fase persuasiva está ligada con la eficiencia de la acción coactiva.

Las técnicas más utilizadas en la fase persuasiva incluyen: notificación de cartas y/o mensajes, requerimientos de advertencia, gestión telefónica, esta última podría hacerse a través de una central de llamadas, *call center*, o por el mecanismo de respuesta vocal interactiva (IVR), y por el contacto directo con los contribuyentes.

"*La función cobranza en términos persuasivos y de apremio, garantiza en teoría el no rezago en el pago de impuestos, o por lo menos el no tener abultadas carteras de créditos fiscales vencidos*" (Morones, 2010, p. 83), lo que sin duda alguna incidirá en un mayor número de inversiones públicas que favorecerán a la ciudadanía.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para Martínez (2012), la investigación científica es la búsqueda de conocimiento, parte de una actividad propia, como una cualidad humana relacionada con el interés de entender los fenómenos que ocurren en la naturaleza y en la sociedad, para ello, se realiza una búsqueda planificada y sistemática de

saberes en un intento de comprender el mundo y lo que somos nosotros. La metodología de la investigación, de acuerdo con sus procedimientos se concibe como: investigación de campo, investigación documental e investigación exploratoria.

En el presente artículo, se aplicó la investigación documental, como método de aproximación al conocimiento existente. Para esto, se realizó una recopilación de información de fuentes bibliográficas: libros, revistas científicas, libros digitales, sitios web, artículos científicos, proyectos y programas gubernamentales publicados por fuentes oficiales y confiables. De esta forma se desarrolló una investigación cualitativa, que partió de investigaciones previas de otros autores y fuentes secundarias.

Asimismo, se identificaron los medios que sirven para realizar la gestión persuasiva de cobro del SRI mediante la revisión de fuentes electrónicas, así como la sistematización de la información presentada en gráficos que describen como se conforma la cartera de obligaciones, de acuerdo con los indicadores que utiliza la AT, como el porcentaje de la cantidad de obligaciones y los montos representativos de estas para cada tipo de documento, de acuerdo con el departamento generador de la obligación tributaria y con los fines de reflejar el desempeño de la cobranza.

Finalmente, se menciona la aplicación de conceptos previamente definidos para la investigación documental, los que fueron importantes para demostrar la validez y confiabilidad de la información recabada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gestión de cobranzas del Servicio de Rentas Internas (Ecuador)

De acuerdo con la información públicada por el SRI, la misión del departamento de Cobro, adscrito a la Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al Ciudadano, tiene el propósito de *"maximizar la recuperación de cartera gestionable, mediante la ejecución de planes y modelos de cobro por vía persuasiva y ejecutiva"* (SRI, 2021, p. 17).

Gobecuador (2024) indica que en Ecuador ha existido un historial de evasión de obligaciones tributarias debido a la falta de educación y de información en materia tributaria, y en la transmisión de información para que la ciudadanía conozca la importancia de la recaudación de tributos, además de la falta de servicios y herramientas que permitan la recaudación eficiente.

En ese sentido, Paz & Cepeda (2015) sostienen que el cobro de impuestos y su administración debe guiarse bajo el principio de eficiencia, lo que supone que la administración tributaria debe contar con capacidades técnicas, políticas y éticas para que la recaudación sea correcta y rápida, y que estos fondos sean utilizados eficientemente por el Estado.

Al respecto, el presidente Rafael Correa, durante su gobierno, brindó líneas de acción en materia tributaria, entre ellas: el fortalecimiento del SRI, la persecución a la evasión y la elusión tributarias. Asimismo, privilegió los impuestos directos sobre los indirectos, como parte de la política tributaria para la redistribución de la riqueza, la orientación impositiva para el desarrollo de la producción nacional y la "*efectividad en el cobro de los impuestos*" (Paz & Cepeda, 2015, p. 205) que es el caso que nos ocupa.

De acuerdo con Robalino (2017), las deudas tributarias se originan a partir de las declaraciones que son producto de la autodeterminación del propio contribuyente, o por actos

administrativos emitidos por la AT en uso de sus facultades determinadoras, resolutivas y sancionatorias; o finalmente, por sentencias emitidas en juicios contenciosos tributarios por la impugnación de dichos actos.

El registro de las deudas se efectúa por tipo de impuesto, por el periodo que corresponda y debe contener información del capital principal, de los intereses, multas y recargos para cada deudor, tal como lo establece el Código Tributario. En cuanto a los departamentos generadores de deuda, al inicio de cada año, el Jefe Nacional del Departamento de Cobro presentará el Programa Nacional de Cobro que establecerá los estándares y la normativa vigente, como base para que las entidades ejecutoras y reguladoras elaboren, emitan y registren los documentos relacionados con esta materia. Adicionalmente, empleando las herramientas y registros disponibles, velarán por mantener actualizada la información de las obligaciones.

En ese sentido, el departamento de cobranzas, con base en los datos de cobros vencidos y la información que recopila de otros departamentos, funge como la instancia principal de recaudación y alimenta estos sistemas de cobranzas con los datos sobre las deudas u obligaciones exigibles; por ejemplo, títulos de créditos, actas de determinación, resoluciones administrativas, comprobantes electrónicos de pagos, recursos de revisión, débitos rechazados, resoluciones sancionatorias y liquidaciones de pagos. (Robalino, 2017, p. 33).

De allí que, distintos departamentos generan, notifican y registran las deudas en el Sistema Nacional de Cobranzas, con lo que el Departamento de Cobranza trabaja en estrecha relación con estos y gestiona el cobro de distinto tipos de obligaciones.

En ese sentido, tal como indica Peña Betancourt (2009), a través de la facultad determinadora que tiene la Administración Tributaria, el Departamento de Auditoría Tributaria emite un documento de cobro denominado Acta de Determinación. Asimismo, por las diferencias que se den a lugar en las declaraciones de los contribuyentes, el Departamento de

Gestión Tributaria emite liquidaciones de pago.

En los casos en que un contribuyente no cumpla con sus deberes formales, el Departamento de gestión tributaria emitirá una Resolución sancionatoria.

El Área de recursos de revisión y el Departamento de reclamos emiten resoluciones administrativas, ya sea para confirmar, modificar o anular la deuda. En los casos en que un contribuyente, ante un Tribunal distrital de lo fiscal, presente una impugnación, le corresponderá al Departamento jurídico analizar y dar respuesta al juicio, mediante una sentencia que enviará al departamento de Cobranzas.

Cuando los contribuyentes realizan declaraciones e intentan pagarlas por internet y no tienen fondos suficientes, la institución bancaria generará una alerta de débito rechazado. Los comprobantes electrónicos de pago (CEP) son documentos generados electrónicamente en el sistema, en el momento en que el SRI recibe la declaración, esta se convierte en un comprobante del pago del tributo en cuestión.

La gestión persuasiva del SRI

De acuerdo con Zapata (2013, p. 39), la cobranza persuasiva del SRI se realiza con los siguientes medios:

1. Analista de cobranza persuasiva regional.
2. Teleoperador *contact center*.
3. IVR – *contac center* (respuesta interaciva de voz).
4. Oficio persuasivo.
5. Correo electrónico.
6. SMS (Short Message Service)

En el *contact center* trabajan teleoperadores que, con herramientas tecnológicas adecuadas, cumplen sus función informativa. También están contratados supervisores y un administrador; y para las campañas de cobranzas y de omisos administran licencias como teleoperadores y de IVR (respuesta interactiva de voz).

El IVR, como herramienta de gestión persuasiva masiva, trasmite mensajes de voz personalizados automáticamente a los móviles y teléfonos fijos de los contribuyentes con obligaciones pendientes.

La información que se comunica a los contribuyentes explica cuáles son las deudas parametrizadas por el Departamento Nacional de Cobro mediante el Sistema Nacional de Gestión de Cobro, dan detalles de la deuda y solicitan el pago inmediato, de acuerdo con un guion ya establecido. Adicionalmente, atienden llamadas de consulta de deudas y de procesos de cobro.

El envío de mensajes SMS (mensajes de texto a teléfonos móviles), es uno de los medios de gestión de cobro persuasivo de mayor eficacia. La responsable es la Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones y adicionalmente la gestión de los analistas de cobranza persuasiva y del peronal del *contact center* va complementada por los oficios persuasivos y el envío de correos electrónicos, "*gestiones que permiten informar más detalladamente las obligaciones tributarias del contribuyente y así persuadir a través de la generación de riesgo"* (Zapata, 2013, p. 41).

Con base en la publicación de Robalino (2017), a continuación se describe el proceso de la gestión persuasiva de los analistas de cobranza del departamento de Cobro del SRI:

- En cada dirección zonal el Servicio realiza campañas y gestiones persuasivas para fomentar el pago voluntario de las deudas tributarias. Por ello, es necesario que los departamentos de cobro de todo el país, velen porque la información de las obligaciones esté actualizada en la página web del Servicio nacional.

- Previo a efectuar cualquier acción de cobro, los jefes de los departamentos de cobro segmentarán la cartera, con criterios mínimos para reconocer los riesgos, el control de

prescripción, el tipo de documento, el tipo de contribuyente y el calendario tributario. Los servidores, a cargo de la cobranza, verificarán la firmeza de la deuda (que exista una obligación legalmente establecida y que todos los pagos efectuados por el deudor hayan sido aplicados, imputación del pago). A la par, efectuarán el control de la prescripción de la obligación o de la acción de cobro.

- El servidor encargado de la acción persuasiva, una vez que haya verificado la firmeza de la deuda, extraerá la información del Sistema Nacional del Registro Único de Contribuyentes y la referirá, mediante los medios de contacto (teléfonos, correo electrónico, dirección), para persuadir a los contribuyentes morosos. De agotarse esta vía, el funcionario deberá consolidar una base de contribuyentes no localizados y la remitirá a la oficina de control de deuda. Todas las fases de la persuación se cumplirán en un lapso de 15 días laborables, contados desde la recepción de la obligación tributaria remitida por los departamentos generadores de deuda o generadas directamente en el Sistema Nacional de Gestión de Cobro.

- Por cualquiera de estas vías, el servidor que persuade debe recibir y atender las inquietudes que exprese el contribuyente, podrá entregar el estado de cuenta con el valor a pagar, en la fecha de consulta de la obligación. Igualmente dará a conocer los distintos medios de pago con los que cuenta para cubrir la deuda (mediante formularios 106 y 115 y débito automático; dinero eletrónico, desde el celularcelular-; tarjeta de crédito, ya por el portal del emisor o en las oficinas del SRI, facilidades de pago, compensación y los riesgos a los que se expone de no efectuar el pago oportunamente (posible inicio de un procedimiento de ejecución coactiva).

- El funcionario, también, informará al contribuyente cuánto tiempo deberá esperar para conocer su estado tributario: dos (2) días si es por depósito bancario o por convenio; inmediatamente si se realiza con tarjeta de crédito o dinero electrónico, siempre y cuando el agente aplique el pago en ese

momento; a través de facilidades de pago, una vez recibida la solicitud; y, compensación en el plazo de un (1) día, solo si la persona tuviera saldo a favor. En todo caso, realizará el seguimiento a la gestión persuasiva con los deudores, recibirá los pagos y los aplicará en los casos que corresponda, á la par que remitirá los expedientes a las oficinas de Control de deuda, si el contribuyente moroso fuera beneficiario de un sistema de facilidades de pago.

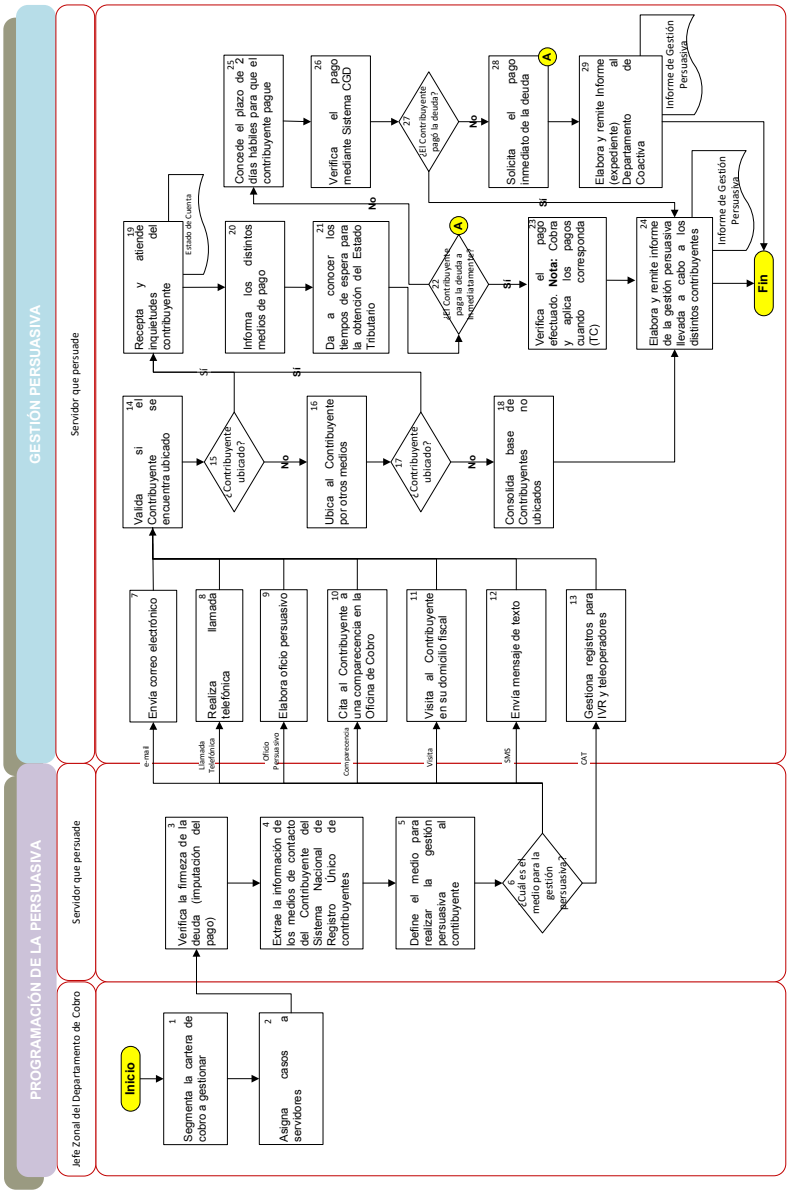
- El servidor que persuade (analista de cobranza) debe instar al contribuyente para que realice el pago inmediatamente o, a más tardar, en un plazo no mayor a dos días laborales, además informará al departamento de cobro sobre este compromiso de pago. Pasado el plazo previsto, los servidores verificarán el pago, a través del cruce de información con los aplicativos CGD (Control General de Declaraciones).

Si el contribuyente no efectuó el pago, los servidores designados para la persuasión contactarán nuevamente con el deudor y solicitará el pago inmediato de la obligación retrasada. Si agotadas estas instancias, el contribuyente no cancela ni justifica su obligación, se deberá remitir el caso al departamento coactivo. Esta oficina recibirá la documentación de referencia y asumirá las medidas que dictan las normas.

A continuación se presenta el flujgrama que resume el procedimiento descrito.

Gráfico 1

Flujograma de la gestión persuasiva de cobro del SRI



Nota. Elaboración propia con base en datos de Robalino; 2017; p. 121, 122 y 123. Se presenta en orentacion vertical para su mejor legibilidad

La cartera de cobro de las obligaciones tributarias. Indicadores

Para Quintana Jaimes (2018), la morosidad está relacionada con la práctica que tienen algunos contribuyentes de incumplir el pago de alguna de sus obligaciones, bien sea que se trate de una persona jurídica o una persona natural. La deuda debe ser calculada de acuerdo con una tasa específica y de acuerdo con la situación y la calidad de una entidad. En ese sentido, la morosidad mide el grado de demora en los pagos, esta se considera con un ratio de interés que sirve para cubrir ciertos riesgos que ocasionarían las deudas.

En América Latina, de acuerdo con lo expuesto por Castillo (2009), hay poca recuperación por parte de los aparatos cobradores, ya que los ciudadanos exigen cada vez más transparencia en las finanzas públicas y si no la perciben, esto provoca que la ciudadanía no cumpla voluntariamente con sus obligaciones.

A nivel mundial, se ha venido incrementando la litigiosidad ante la resistencia al pago, el crecimiento de los profesionales en abogacía y al reforzamiento de la legalidad de los actos de la administración pública. Existe un significativo porcentaje de deudas controvertidas que, con el paso del tiempo (cuando finalizan los juicios) resultan incobrables, sea porque el deudor desaparece o por la ineficiencia de los responsables de dicho cobro.

En relación con los indicadores para la gestión de cobranza, Beaufond (2005), destaca la importancia de elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión de las cuentas por cobrar, de acuerdo con los siguientes aspectos: la concesión de créditos, el periodo de cobranza o plazo, el cobro efectivo de las cuentas y el monto o nivel de la inversión que se observa en las cuentas por cobrar. Como toda política de crédito, el periodo de cobranza se refleja en la actividad de cobranza, por ello conviene analizar los vencimientos de las cuentas por cobrar y la determinación del periodo promedio de cobro.

Con este análisis, se tabula la información de las cuentas por cobrar, se las clasificó según el tiempo que tienen vencidas (generalmente, días) y utilizando el periodo promedio de cobro, fue posible determinar si los clientes toman más tiempo del previsto para cancelar sus cuentas.

El periodo promedio de cobro se calcula con los días que transcurren desde que inicia el crédito hasta que el cobro es efectivizado. Verifica, por tanto, los días que demora la empresa en cubrir sus deudas por cobrar; en otras palabras, permite conocer el tiempo promedio en que los clientes pagan sus cuentas o deudas. Mediante el cálculo de este periodo promedio de cobro se puede evaluar cómo está funcionando la administración de la cobranza respecto a las ventas a crédito[1]. (Apaza, 2011, p. 573).

Por su parte, Villaseñor (2013), resalta la importancia de definir cuando se debe realizar el primer cobro, mediante el establecimiento de una política de cobro. El tiempo puede ser una semana, quince días e incluso un periodo mayor. En ese sentido, en caso de que ese plazo no sea cumplido por el cliente, se debe iniciar un proceso de cobranza[2].

Esta generalidad propia de las finanzas corporativas, es factible de tomar como indicador de gestión en la Administración Tributaria, para definir el tiempo promedio que está tardando un contribuyente en pagar su obligación luego de hacerse exigible.

En ese sentido, el indicador de gestión se define como:

> …la expresión cuantitativa del comportamiento o del desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (Villa, 2014, p. 50).

1 Mediante las políticas de crédito y cobranza se pueden establecer los plazos que convienen a la empresa para realizar la cobranza de sus ventas a crédito, es decir, los días de conversión desde que se lleva a cabo la venta hasta el día del cobro, lo que permitirá tomar mejores decisiones que impulsen el crecimiento de la empresa. (Apaza, 2011, p. 573).

2 El plazo de cobro debe contemplarse dentro de una eficiente política de cobranza, infiriendo además en la necesidad de establecer un área dentro de toda organización que se dedique a todo lo relacionado con el crédito y la cobranza a modo de tomar mejores decisiones (Villaseñor, 2013, p. 24).

Para Recalde (2011), los indicadores de desempeño deben estar acordes con la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales, de modo tal que permitan medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos con parámetros de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad. Los indicadores fomentan la medición del desempeño del sector público para desarrollar estrategias que conduzcan a diseñar procedimientos más eficientes que permitan alcanzar las metas propuestas en la institución.

Por su parte, Del Valle, citado por Villa (2014), señala que, en el sector gubernamental, los indicadores que intentan medir eficiencia y efectividad se limitan a informar sobre aumentos o cambios en el presupuesto asignado a cada agencia del gobierno. En tal sentido, la eficiencia o efectividad de la agencia en cuestión se mide de acuerdo con el uso de la partida asignada a dicha agencia. Sin embargo, estas medidas no proveen toda la información necesaria para resaltar las fortalezas o limitaciones y para medir el desempeño de la entidad gubernamental.

El indicador Período Promedio de Cobro se define como un indicador de gestión, orientado a medir la eficiencia de las organizaciones que utilizan sus recursos, entendiendo ésta como "...el grado de utilización de los recursos: humanos, materiales, financieros, tecnológicos y ecológicos considerando el tiempo; el objetivo es incrementar la producción de bienes y servicio" (Peña, citado por Villa, 2014, p. 52). Por tanto, este indicador de gestión mide el nivel de rotación del componente del activo; es decir, el grado de recuperación de los créditos.

En ese sentido, de acuerdo con Gómez (2002), cuando un cliente se atrasa en el pago se incurre en un costo de morosidad que implica la inmovilización de recursos, visto como un costo de oportunidad, ya que se podría estar generando con estos beneficios en otra parte.

> Se debe tener en cuenta que, cuando la rotación de las cuentas por cobrar disminuye, el periodo medio de cobro va a aumentar lo que quiere decir que las cuentas van a tardar más en hacerse efectivo; por lo tanto, va a surgir un nuevo costo, que va a ser el monto de aquellas cuentas que antes se recuperaban en menor tiempo y ahora se van a realizar en un mayor tiempo (Gómez, 2002, p. 9).

De acuerdo con esta lógica, cuando el periodo promedio de cobro disminuye, aumentan las utilidades, mientras que cuando el periodo promedio de cobro aumenta, las utilidades disminuyen. Ahora bien, en el caso de la AT, se infiere cuál es el grado de recuperación de las obligaciones de los contribuyentes, una vez que estas son exigibles.

Para Onrubia (2015) la eficiencia en el sector público se consigue en el momento en que sus servidores asignan, de mejor manera, los recursos públicos, ponen en marcha protocolos y rutinas para que sean supervisados permitiendo corroborar así el cumplimiento de las reglas del juego, razón por la cual ha cobrado relevancia en el sector público.

Al respecto, para estimar su desempeño, se ha estimulado la elaboración de ciertos indicadores de gestión que permiten comprender el comportamiento del sector público, además de poder compararlo con otras instituciones públicas.

La eficiencia se puede estimar a partir de un indicador que de acuerdo a los recursos invertidos y a los esfuerzos realizados muestre resultados por unidad de producción, mismo que se podría comparar en un determinado periodo de tiempo entre unidades de producción con características y funciones similares (Peña, 2017).

En relación a ello, en la siguiente tabla se establecen algunos indicadores de desempeño y ejejmplos de su aplicación.

Tabla 1
Indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Descripción	Ejemplos
Economía	Capacidad de generar y movilizar recursos financieros, disciplina y cuidado en el manejo de presupuestario, preservación del patrimonio y generación de ingresos.	Autofinanciamiento. Eficacia en la ejecución presupuestaria. Recuperación de préstamos.
Eficiencia	Producción física en relación con los insumos o recursos utilizados.	Productividad física del gasto, dotación de personal, horas extras, etc**étera.** Gastos administrativos con relación a nivel de producción o recurso.
Eficacia	Grado de cumplimiento de los objetivos sin considerar necesariamente los recursos.	Cobertura. Tiempo de tramitación. Satisfacción de los usuarios.
Calidad	Capacidad de responder a las necesidades de los usuarios.	Oportunidad. Accesibilidad. Precisión y continuidad. Comodidad y cortesía. Reclamaciones y casos atendidos

Nota. Mostajo (2000); p. 55

De lo anterior se deduce que los indicadores más adecuados para analizar la eficiencia en el sector público en la gestión de recursos, son la eficiencia asignativa y la eficiencia técnica. Por esto, es necesario identificar la cadena de valor (flujo productivo y de impacto) que incluya todo el proceso de prestación de los servicios, de modo secuencial, que incluya: los insumos, costos, procesos, productos, objetivos e impactos de la institución.

La eficiencia asignativa es aquella en la que con un costo que se ha definido previamente, evalúa la cantidad máxima de productos que se puede generar, o, dicho de otra manera, cual es el costo mínimo para generar una cantidad determinada o específica de producto. (Peña, 2017, p. 101).

La eficiencia técnica busca evaluar la cantidad determinada de producto que se obtiene de un proceso de prestación de servicio específico, dada una cantidad de insumos (capital, trabajo, recursos naturales, tecnología); o para conseguir determinada cantidad de producto que se obtiene en un proceso de prestación de servicio público con una cantidad mínima de insumos[3]. (Peña, 2017, p. 102).

Visto así, el período promedio de cobranza de las obligaciones tributarias se define (adaptando el concepto genérico de este indicador del mundo de las finanzas empresariales), como: el grado de conversión en liquidez de las obligaciones tributarias por cobrar (en días), esto se alinea con la gestión y la buena marcha de la AT y se comportaría como un indicador de eficiencia técnica.

En la práctica, este comportamiento puede afectar la liquidez del presupuesto gubernamental en un periodo probablemente largo, vale decir, desde el momento en que se hace exigible el pago de la obligación, hasta el momento en que recibe el pago previsto.

"*El desarrollo económico implica una mayor demanda de gasto público y una mayor capacidad tributaria para cumplir esa demanda*" (Tanzi y Zee, citado por Serrano, 2013, p. 129). En esta línea, conviene recordar la prescripción de la acción de cobro, considerada en el artículo 55 del Código Tributario de Ecuador que establece un plazo de cinco años a partir de la fecha en que fueron exigibles, tanto para cubrir "*la obligación*

3 Sostiene Peña (2017) que, con la medición de la eficiencia, también es posible identificar y cuantificar su ausencia, al comparar el desempeño entre unidades de producción similares, permitiendo así analizar las causas del mal desempeño, formular medidas correctivas, identificar mejores prácticas, percatarse de como en el tiempo evoluciona el desempeño, e introducir mejoras e innovaciones en la gestión. Visto así, es como si se pusiese en práctica la filosofía de la mejora continua de los procesos llevados a cabo por la administración pública.

y la acción de cobro de los créditos tributarios y sus intereses, así como de multas por incumplimiento de los deberes formales" (Asamblea Nacional, 2018, p. 15). Asimismo, establece siete años, "*desde aquella en que debió presentarse la correspondiente declaración, si ésta resultare incompleta o si no se la hubiere presentado*" (Asamblea Nacional, 2018, p. 15). En este sentido, resulta importante impulsar una gestión de cartera eficiente, frente a los plazos de prescripción de la obligación tributaria a los que se sujeta la administración activa.

Al respecto, Peña (2017) se refiere al hecho de que la ciudadanía, tras observar resultados positivos, como consecuencia de una mejor asignación de recursos, refuerza el grado de confianza hacia el sector público, así, los contribuyentes cumplirán con el pago de sus impuestos y estos recursos mejorarán el bienestar social en el momento en que se traducen en una eficiente provisión de mejores servicios y bienes públicos[4].

Ahora bien, en el Informe de Labores de Gestión Institucional del SRI (2022), se dan a conocer los indicadores de recaudación más representativos, informados sobre la gestión de la cartera de cobro para ese año. Así, al 31 de diciembre, las Zonas 8 (Guayas) y Zona 9 (Pichincha) mantuvieron el 68,83% del monto total de la cartera activa nacional.

En la siguiente tabla, se identifica la cantidad y el monto de obligaciones emitidas por el SRI durante los años 2021 y 2022, clasificadas por tipo de documento, a partir de las cuales se lleva a cabo el proceso de cobro de las obligaciones tributarias.

4 Peña (2017) señala el hecho que la gestión eficiente de los recursos públicos no solo depende de la cultura contributiva de la sociedad ni de la eliminación de las barreras burocráticas sino más bien de la capacidad cierta de un Estado para transformar la realidad de la nación tanto en su aspecto social, económico y político. Introducir por tanto indicadores de eficiencia en el manejo de la administración pública representa una transformación desde el punto de vista económico con impacto directo en el aspecto social y político.

Tabla 2

Monto y número de obligaciones emitidas por tipo de documento. Comparación de enero a diciembre 2021 – 2022 (en millones de dólares)

Tipo de documento	De enero a diciembre 2021		De enero a diciembre 2022			Variación % 2022 y 2021 en Monto
	Monto original	Número de obligaciones	Monto original	Número de obligaciones	% Nro. de obligaciones	
Acta de determinación complementaria	4,92	18	7,96	10	0,00%	61,91%
Acta definitiva de determinación	361,98	470	458,77	475	0,03%	26,74%
Anticipos renta						
CEP	416,34	1.266.026	566,97	1.153.020	83,71%	36,18%
Débitos rechazados declaraciones	449,58	201.536	278,10	186.739	13,56%	-38,14%
Liquidación de anticipos	0,00	-	-			
Liquidación de multas	0,03	2	0,05	6	0,00%	97,11%
Liquidación de pago	106,44	744	89,24	609	0,04%	-16,16%
Liquidación de vehículos	0,00	-	-			
Resolución de recursos de revisión	11,71	468	19,67	211	0,02%	67,99%
Resoluciones administrativas	115,25	1.300	153,11	1.134	0,08%	32,85%
Resoluciones sancionatorias	10,42	61.147	8,89	35.101	2,55%	-14,70%
Sentencia	1,70	14	0,39	7	0,00%	-77,12%
Título de crédito	9,01	53	9,14	61	0,00%	1,44%
Total	**1.487,37**	**1.531.778**	**1.592,29**	**1.377.373**	**100%**	**7,05%**

Nota. Informe de labores de gestión institucional del SRI (2022, p. 23).

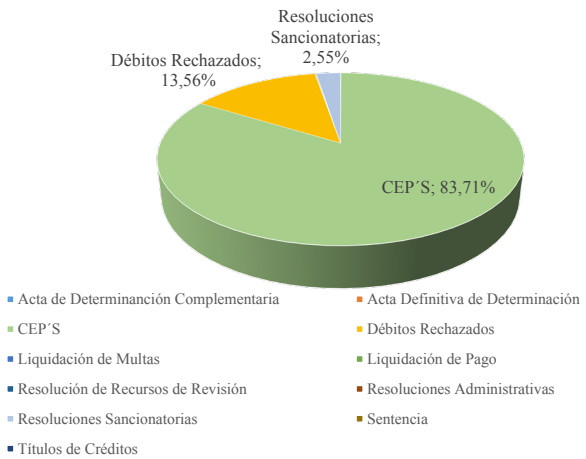
Con base en el cuadro anterior, en el marco de la acción de cobro de obligaciones tributarias, en el año 2022 se emitieron 1.153.020 comprobantes electrónicos de pago (CEP´S), lo que representa un 83,71% del total, seguido por las Resoluciones

Sancionatorias, con el 2,55%. Sumandos estos dos tipos de documentos representan el 86,26% del número total de obligaciones emitidas (ver el siguiente gráfico).

Cabe mencionar que la cantidad de débitos rechazados, 13,56% de obligaciones, corresponde a la presentación de declaraciones vía internet sin pago, empero no todas culminan siendo deudas cobrables, ya que los contribuyentes pueden presentar declaraciones sustitutivas, siendo eliminadas en la mayoría de los casos.

Gráfico 2

Cartera de cobro SRI 2022 por tipo de documento (número de obligaciones)



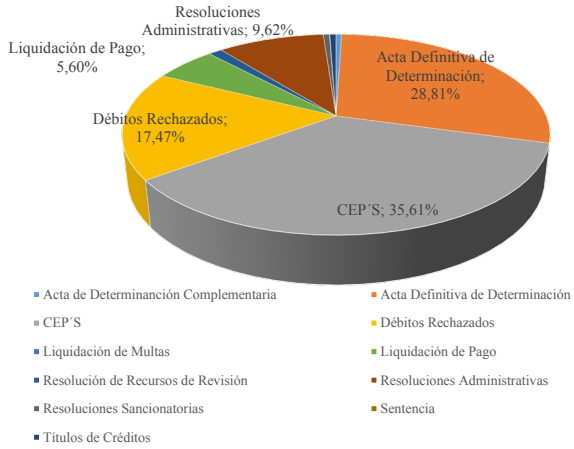
Nota. Elaboración propia con datos de SRI (2022; p. 23)

El gráfico 3 muestra los montos más importantes, expresados en millones de dólares, sobre las obligaciones tributarias que conforman la cartera activa: CEP (35,61%); actas definitivas, determinación (28,81%); resoluciones administrativas (9,61%); liquidaciones de pago (5,60%); y resoluciones de recursos de revisión, (1,23%).

De lo anterior se deduce que en un 46,93%, las deudas de la cartera activa fueron determinadas por la Administración Tributaria y en un 35,61% corresponden a deudas autodeterminadas por los contribuyentes.

Gráfico 3

Cartera de cobro activa(AT SRI 2022) (montos en millones de USD)



Tipo de documento	Monto original (millones USD)	%
Acta de determinación complementaria	7,96	0,50%
Acta definitiva de determinación	458,77	28,81%
CEP	566,97	35,61%
Débitos rechazados	278,10	17,47%
Liquidación de multas	0,05	0,00%
Liquidación de pago	89,24	5,60%
Resolución de recursos de revisión	19,67	1,24%
Resoluciones administrativas	153,11	9,62%
Resoluciones sancionatorias	8,89	0,56%
Sentencia	0,39	0,02%
Títulos de créditos	9,14	0,57%
Totales	**1.592,29**	**100%**

Nota. Elaboración propia con datos del SRI (2022; p. 23).

Los gráficos resumen el comportamiento de la cartera de cobro del SRI; evidencian que el tipo de documento más representativo, tanto en número de obligaciones (83,71%) como por el tamaño del monto adeudado (35,61%), corresponde a la emisión de los CEP´S. Sin embargo, considerando el total de los tipos de obligaciones que se generan mediante procesos de determinación llevados a cabo por la Administración Tributaria, estas resultan ser las más representativas en cuanto al monto total de la recaudación (46,93%).

Es llamativo que 20.718 obligaciones corresponden a compromisos de pago con facilidades de pagos, cuyo monto asciende a 361,37 millones. Por otro lado, los montos más destacados entre las obligaciones emitidas por tipo de impuesto, corresponden a la renta de sociedades (38,30%), renta de personas naturales (19,25%) y de la contribución temporal de personas naturales (15,99%). (SRI, 2022).

Del total de la cartera registrada en el Sistema Nacional de Gestión de Cobro, al finalizar 2022, el 39,78% corresponde a obligaciones impugnadas, reclamadas o con excepciones, cuya acción de cobro está suspendida. Mientras que el 61,87% se encuentra en estado activo, y de manera automática corren las acciones de cobro persuasivo ejecutadas con envío de correos electrónicos masivos y a través del sistema de llamadas automáticas de voz (IVR). (SRI, 2022).

Con el objetivo de cubrir todos los segmentos de los contribuyentes que tienen obligaciones pendientes de pago, de enero a diciembre de 2022, el Departamento Nacional de Cobro con la AT realizó campañas personalizadas, para que 416.205 contribuyentes cumplieran con sus obligaciones a través de medios persuasivos: IVR y con la cuenta de correo electrónico sri.info@infosri.gob.ec.

En 2022, el sistema de llamadas automáticas de voz (IVR) realizó en 315.214 gestiones, con un promedio mensual de 26.268 llamadas a contribuyentes con deudas pendientes. La

cuenta de correo electrónico compartida con el aplicativo Gestión de Documentación, administrado por la Secretaría General, impulsó 215 campañas, dirigidas a 4.813.113 contribuyentes, entre ellas:

- Convenios de débito.
- Informativos generales de deudas pendientes de pago.
- Plan excepcional de pagos.
- Facilidades de pago.
- Anticipo de impuesto a la renta.
- IVA, renta y retenciones.
- Multas tributarias.
- General. Servidores públicos.
- Defraudación impuestos retenidos y percibidos.
- Declaraciones presentadas y no pagadas.
- Cuenta inválida de reintento.
- Contribuciones solidarias y contribución única temporal.

(SRI, 2022).

CONCLUSIONES

Con base en los datos y análisis realizados, se presentan los siguientes aspetos a modo de síntesis y conclusiones.

Se busca maximizar la eficiencia y la eficacia en los procesos orientados a la recaudación tributaria, como uno de los planteamientos estratégicos que persigue la AT. En razón de ello, el departamento de cobro del SRI es la entidad responsable de gestionar la cartera de las obligaciones tributarias en Ecuador. Estas obligaciones (declaraciones de impuestos), autodeterminadas por los contribuyentes (comprobantes electrónicos de pagos) y otras (actas de determinación y liquidaciones de pago, resoluciones administrativas, recursos de revisión, resoluciones sancionatorias, títulos de crédito) se generan en otros departamentos de la AT, cuando ya ha sido ejecutado el proceso, de acuerdo con sus competencias.

En ese sentido, del total de la cartera activa de las obligaciones tributarias que gestiona el departamento de cobro, las de mayor cuantía responden a aquellas determinadas directamente por la AT a través de los distintos departamentos generadores de obligaciones. Ahora bien, tanto por la cantidad, como por el monto de las obligaciones, los CEP resultan ser los documentos más representativos, siendo estos elegidos autodeterminados por los mismos contribuyentes.

Es importante destacar que la gestión persuasiva del SRI se considera como la primera instancia para gestionar la cartera vencida, con el fin de agotar el cobro amigable de las obligaciones, ya que de manera automática se ejecutan acciones de cobro, especialmente con el sistema de llamadas automáticas de voz (IVR) y con el envío masivo de correos electrónicos, lo que resulta menos desgastante y costoso, incrementando la recaudación en menos tiempo y beneficiando la gestión de la cobranza coactiva porque los esfuerzos están mejor direccionados.

El Servicio de Rentas Internas anualmente comparte los indicadores más representativos sobre la gestión y movimiento de la cartera de cobro. En consecuencia, los indicadores que dio a conocer en 2022 incluyen: porcentaje de cartera activa nacional, porcentaje de cartera suspendida (corresponden a obligaciones que se encuentren impugnadas, reclamadas o en excepciones); cantidad de obligaciones por tipo de documento generado y de acuerdo con los montos más representativos; y los correspondientes a la cantidad de campañas persuasivas, la cantidad de contribuyentes persuadidos, bien sea a través de llamadas o a través de correos electrónicos. Todos estos indicadores se comportan como indicadores de eficacia; vistos como aquellos en los que se considera el cumplimiento de objetivos, más no la eficiencia de los recursos.

No se evidenció en las fuentes consultadas, que el SRI empleé el indicador Período Promedio de Cobro, por lo que no estaría dado como un indicador de eficiencia técnica.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la puesta en vigencia de un indicador técnico para definir el Período Promedio de Cobro de la cartera del SRI para que la gestión de cobranza sea eficiente, específicamente la de gestión persuasiva que está vigente, con el propósito de disminuir la mora de la cartera de cobro de las obligaciones tributarias.

Tal y como fue expuesto en el desarrollo de la investigación, el indicador de gestión (eficiencia técnica) Período Promedio de Cobro de la cartera de cobro de obligaciones tributarias, permitirá medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores que llevan a cabo las acciones con la gestión persuasiva y, a su vez, permitirá identificar estrategias para la mejora del cumplimiento. Adicionalmente, podría prever cómo se verá afectada la liquidez del presupuesto gubernamental, ante la posibilidad de que resulten periodos largos entre el momento en que se hace exigible el pago de la obligación y el momento en que se recibe el pago moratorio.

REFERENCIAS

Apaza, M. (2011). *Estados financieros. Formulación-Análisis-Interpretación conforme a las NIIFs y al PCGE.* Perú. Instituto Pacífico.

Asamblea Nacional (2018). *Código Tributario de la República del Ecuador de 2018. Última modificación el 21 de agosto de 2018. República del Ecuador.*

Asamblea Nacional (2021). *Reglamento para Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno, LRTI.* República del Ecuador.

Barrera, S. (2010). *Manual para la Cobranza Ordinaria de los Tributos Municipales.* Servicio de Administración Tributaria de Lima.

Beaufond, R. (2005). *Gerencia y control de crédito y cobranzas.* Pre y postgrado de la universidad de Guayana, Venezuela.

Castillo Contreras, F. (2009). *La Cobranza Coactiva en la Administración Tributaria, Facultad, Oportunidad y Eficiencia.* Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. México.

Cierto Agui, N. P. (2019). *Estrategias tributarias y la recaudación del impuesto predial en la municipalidad distrital de Pillco Marca, Provincia de Huánuco,* Ecuador.

Diaz, D. C. (2019). *Análisis del Manual de Procedimientos de Cobro Persuasivo de Impuesto Predial en el Municipio de Floridablanca y Propuesta de Mejoramiento*. [Proyecto aplicado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/27211

Fuentes Calderón, M. L. (2014). *Fortalecimiento al proceso coactivo y persuasivo de la división de gestión de recaudo y cobranzas en la dirección seccional de impuestos y aduanas de Arauca.* (Bachelor's thesis, UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA)

Galarza, M. y Sánchez, C. 2000. *Fortalecimiento de la Estrategia de Cobro Persuasivo del Impuesto Predial Unificado en el Distrito Capital. Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-* Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas Santa Fe de Bogotá, D. C.

GOBECUADOR. 2024. *Servicios de Rentas Internas – SRI* Ecuador. Visitado: 04/03/2022. Disponible en: https://gobecuador.com/sri/

Gómez, G. (2002). *Administración de cuentas por cobrar. Políticas de crédito y cobro.* Recuperado de: http://www. gestiopolis. com/ administracion-decuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5, pp. 53-61). Prentice hall.

Malusin Recalde, L. A. (2011). *Análisis de la gestión de procesos administrativos y su incidencia en la recaudación de ingresos tributarios en el I. Municipio de Pelileo en el año 201*0 (Bachelor's thesis).

Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación. Cengage*. Tomado de http://www. ebooks7-24. com, 31.

Morones Hernández, H. (2010). *Acciones propuestas para incrementar la recaudación del impuesto predial. Revista hacienda municipal*, (108), 80-90.

Mostajo Guardia, R. (2000). *Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala*. CEPAL.

Onrubia, J. (2015). *Gestión y organización. Economía de la Gestión Pública. Cuestiones fundamentales,* Madrid: Editorial Universitaria Ramón Aceres, 19-61.

Patarroyo Coronado, Y. T., Camacho Gavilán, A. P., & Ortiz Viafara, C. P. (2017). *Cultura Tributaria en Colombia* (Doctoral *dissertation*, Corporación Universitaria Minuto de Dios).

Paz, J., & Cepeda, M. (2016). *Drama y mito: los impuestos en la historia del Ecuador*. Historia y economía, 7.

Peña Betancourt, V. G. (2009). *Modelo de gestión administrativa aplicado en la unidad de control de deuda del departamento de cobranzas de la regional norte del servicio de rentas internas* (Master's thesis, Quito: EPN, 2009).

Peña, D. L. B. (2017). *La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: una reflexión multidisciplinar.* Revista de economía crítica, (23), 96-110.

Obermeister Salama, M. K. (2011). *Medidas concretas para incrementar la cultura tributaria en Venezuela y disminuir la evasión fiscal* (Master's thesis).

Quintana Jaimes, I. M. (2018). *Factores de morosidad que inciden en la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el año 2017.* (Bachelor's thesis, UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO)

Robalino Pérez, M. V. (2017). *Los procesos de atención en el departamento de cobro y su incidencia con el cumplimiento de obligaciones tributarias* (Master's thesis, IAEN).

Scoponi, M. S., & Tortú, M. (2020). C*ultura tributaria en el nivel secundario. y Memoria Local y Regional,* 193. V jornadas de Historia y Memoria Local y Regional. Historia de Villa María y la Región. Compilación de ponencias 2020.

Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2021). *Resolución Nro. NAC-DGERCGC21-00000008. Refórmese el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos Año II - Nº 388 – pp. 1- 60.* Disponible en: http://www.sri.gob.ec

Servicio de Rentas Internas [SRI] 2022. *Informe de Labores de Gestión Institucional. Enero – Diciembre 2022*. Visitado: 11/01/2024. Disponible en: http://www.sri.gob.ec

Serrano, J. (2013). *Análisis dinámico de la recaudación tributaria en el Ecuador aplicando modelos VAR.* Revista Fiscalidad, 123-167.

Velásquez-Cedeño, O. M., & Amén-Carreño, J. G. (2023). *Gestión de Cobranza del Impuesto Predial y su Impacto en el presupuesto del GADM de Portoviejo 2020-2021*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun - ISSN: 2697-3456, 7(12 Ed. esp.), 73–87. https://doi.org/10.46296/yc.v7i12edespmar.0304

Villa, E. (2014). *Análisis de la cartera vencida y propuesta para mejorar la gestión de cobro de impuestos a los predios urbanos y rústicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache* (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD DE CUENCA).

Villaseñor, E. (2013). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. (4° Ed). México: Trillas.

Zapata Cabrera, D. O. (2013). *Análisis del impacto del sistema de recaudación tributario ecuatoriano: periodo voluntario, a partir del enfoque del cuadro de mando integral durante el periodo 2009-2011* (Master's thesis, Quito, Ecuador).

CONVOCATORIA
Presentación de Artículos a las Revistas Científicas de la UASB (Sede Central)

1. Presentación y características de los artículos

Las revistas científicas de la Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central), son publicaciones académicas de carácter arbitrado que aplican el sistema de evaluación externa por expertos (peer-review), bajo el método de pares ciegos (doble-blind review), basado en el sistema OJS (Open Journal Systems). Estos procedimientos garantizan la revisión objetiva e imparcial de los artículos, como parte de los estándares internacionales para la producción y difusión de publicaciones científicas.

Los artículos son considerados en dos etapas: Recepción (verificación de requisitos formales (formato, extensión, integridad y otros) y Evaluación (valoración de aportes y rigor académico).

Categorías de las publicaciones:

Investigaciones en Ciencias Economícas y Empresariales

2. Plazo para la presentación y envío de los artículos

El plazo para la recepción de los artículos de esta convocatoria, es el 30 de enero de 2024.

3. De la postulación de artículos

Se encuentran habilitados para postular artículos los doctorandos, maestrantes, posgraduantes, docentes y directores.
En el caso de artículos presentados por los doctorandos de la UASB, para ser acreditados dentro de los requisitos de cada

programa, deben tener carácter individual y derivar de la Tesis de Grado que están desarrollando. Cada artículo que alcance la "aprobación de publicación", recibirá una certificación equivalente a 5.5 créditos académicos, de conformidad al: parágrafo segundo del inciso c) de las: "Pautas sobre acreditación académica en programas de doctorado no escolarizados de la UASB".

4. Estructura, presentación, extensión y normas

La redacción de los artículos debe ser clara y con correcta aplicación del lenguaje, siguiendo la estructura IMRD (Introducción, Método, Resultados y Discusión).

A continuación, se detallan las partes de la estructura que debe contener los artículos:

- Título (en español) / Title (traducción en inglés): Conciso pero informativo, en castellano (en primera línea) y en inglés (en segunda línea). Se aceptan como máximo 15 palabras en ambos casos.

- Autor: Para la aplicación del procedimiento de evaluación de pares ciegos (doble-blind review) no detallar autor. Cada artículo será codificado por la UASB

- Resumen (español) / Abstract (inglés): Extensión máxima de 300 palabras en cada idioma. Primero en español y después en inglés.

- Debe ser un texto breve y claro que sintetice el artículo, permitiendo a los autores comprender el contenido y alcance del artículo, tomando en cuenta que otros investigadores recurrirán a esta parte para las búsquedas que se realizan en bases de datos.

- Descriptores (español) / Keywords (inglés): Se deben exponer entre 5 y 10 descriptores relacionados directamente

con el tema y objeto de estudio del artículo. Se sugiere revisar el uso de palabras clave que corresponden al Thesaurus de la UNESCO.

Introducción y estado de la cuestión: Debe contener el planteamiento del problema, una aproximación al contexto de la problemática y la justificación del estudio. Asimismo, debe presentar un balance del estado de la cuestión, recurriendo a citas bibliográficas de la literatura más significativa, actual y pertinente sobre el tema y el objeto estudio, sin dejar de lado los criterios fundamentados que pueda proponer el autor del artículo.

Material y métodos: Debe ser redactado de forma que el lector comprenda el desarrollo del proceso de la investigación, describiendo la metodología, el enfoque, los métodos y técnicas aplicadas, la recolección de datos y la forma en que fueron procesados durante el estudio.

Análisis y resultados: Debe resaltar las observaciones, hallazgos y resultados más importantes. No debe incurrir en juicios de valor, debe ceñirse a presentar los resultados que alcanza el estudio.

Según el caso, se puede incluir las tablas y figuras que resulten imprescindibles, presentadas en forma secuencial al texto, evitando la duplicidad de datos.

Discusión y conclusiones: Resumirá los hallazgos más importantes, relacionando las propias observaciones del autor con otros estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin redundar datos ya comentados en otros apartados. Asimismo, debe incluir las deducciones y recomendaciones para futuras investigaciones que deseen profundizar la investigación de este tema.
Referencias: Las citas bibliográficas aplicadas en el texto, deben ser adecuadamente referenciadas al final del artículo,

siguiendo el formato APA 7ª Edición. No deben incluirse referencias a fuentes no citadas en el texto. Su número debe ser suficiente para contextualizar el marco teórico que ha sido aplicado para desarrollar el artículo, bajo criterios de actualidad y relevancia. Se presentarán alfabéticamente por el primer apellido del autor.

Presentación y Extensión de los artículos:

Formato del archivo: Microsoft Word (.doc o .docx)

Tamaño página y márgenes: Hoja A4, márgenes de 2,54 cm en los cuatro lados.

Tipo de letra: Times New Roman, tamaño 12

Interlineado: Simple (1), justificado completo, con espaciado después de párrafo de 12 pt., sin tabuladores.

Extensión total del documento: Entre 8.000 y 10.000 palabras, incluyendo las referencias bibliográficas (bibliografía).

Autoría: La autoría del artículo es estrictamente individual, pero el archivo presentado no debe llevar el nombre del autor, ni siquiera en las "Propiedades de Archivo". Una vez que los artículos han sido evaluados por los expertos, se podrá conocer el nombre del autor.

Normas de citación y referenciación: Las citas bibliográficas en el texto del artículo, las referencias bibliográficas y otras fuentes que requieran ser explicitadas, deben ser realizadas bajo el formato APA (7.ª Edición).

Notas al pie de página: De ser indispensable la inclusión de ciertas notas al pie de página, se deben realizar en superíndice. No se permiten notas que recojan citas bibliográficas sin comentarios o aportes al texto, dado que serían consideradas referencias bibliográficas que deben ir al final del artículo.

Revisión de originalidad e integralidad: Todos los artículos serán revisados mediante el software Turnitin. En caso de detectarse porcentajes significativos de similitud, los artículos podrán ser descalificados y presentados ante el Comité respectivo.

5. Proceso de admisión, derechos de autor, revisión y evaluación

Junto al artículo se debe incluir una Carta de postulación suscrita por el autor, donde señale el correo electrónico que utilizará el proponente como contacto para recibir consultas y el resultado de la evaluación. En el caso de doctorandos de los programas de la UASB, la Carta de postulación debe señalar el título de la tesis de grado que está desarrollando.

Al enviar los artículos, el autor confirma que el documento se trata de una aportación propia y autoriza los derechos de publicación a la UASB. No implica la exclusividad de publicación, pero tampoco se aceptarán trabajos que en su integridad hayan sido divulgados en otras revistas o medios.

Una vez concluido el plazo de recepción (que ha sido ampliado hasta el 30 de enero de 2024), se verificará que los artículos cumplan con las formalidades y condiciones señaladas. Aquellos que así lo hagan, pasarán a la etapa de evaluación que puede llevar hasta 8 semanas. En el transcurso de este tiempo se podrá solicitar aclaraciones, ajustes y complementaciones sobre el manuscrito, al finalizar este período se notificará el resultado. La publicación de la revista podrá ser posterior a estos plazos, pero se emitirá previamente el "Certificado de aprobación de publicación" a los artículos que así corresponda.

Hacer "click" aquí para enviar su artículo y carta de postulación. (Recuerde que el documento debe seguir todos los parámetros y requisitos señalados) https://www.uasb.edu.bo/formatos-revistas/

Nota: En caso de requerir alguna aclaración, escribir un correo electrónico al siguiente correo electrónico: consultaspublicaciones@uasb.edu.bo (Sólo consultas, no se reciben artículos en este correo electrónico)

CRITERIOS Y PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE LOS ARTÍCULOS CIENTÍFICOS POSTULADOS

- Originalidad: Evalúa si el trabajo presenta nuevos hallazgos, enfoques, ideas o métodos que contribuyan al conocimiento existente en el campo.

- Rigor metodológico: Examina la validez y fiabilidad de los métodos utilizados en la investigación, así como la solidez del diseño experimental o del enfoque teórico.

- Relevancia y significancia: Considera la importancia del trabajo en relación con el campo de estudio, su contribución al avance del conocimiento y su impacto potencial en la comunidad científica o en la sociedad.

- Claridad y coherencia: Evalúa la claridad y la organización del artículo, así como la calidad de la presentación de los resultados y argumentos.

- Evidencia y apoyo: Analiza la robustez de los datos presentados y la solidez de las conclusiones en relación con la evidencia proporcionada.

El dictámen puede contemplar las siguientes opciones:

Aceptación sin cambios: Se recomienda la publicación del artículo tal como está presentado.

Aceptación con revisiones menores: Se recomienda la publicación del artículo con cambios menores para mejorar la claridad o precisión.

Aceptación con revisiones mayores: Se recomienda la publicación del artículo, pero se requieren cambios significativos en la metodología, el análisis de datos o la interpretación de resultados.

Revisión adicional (revise y reenvíe): Se solicita una revisión adicional del artículo después de realizar cambios sustanciales. El autor debe reenviar el manuscrito revisado dentro de un plazo máximo de diéz días hábiles.

Rechazo: No se recomienda la publicación del artículo debido a problemas graves con la originalidad, metodología, relevancia, claridad, o evidencia presentada.

UASB
Universidad Andina Simón Bolívar
ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

COMUNIDAD ANDINA