ECONOMÍA Y NEGOCIOS

UTE EC

UTE
REVISTA

Facultad Ciencias Administrativas
ISSN-E: 2602-8050

Volumen 12 • N° 2 • Diciembre 2021

Índice

Editorial

Modelo de Gestión de Costos Ocultos para la Mejora Continua de los Recursos Humanos
Hidden Cost Management Model for the Continuous Improvement of Human Resources
Ana María Negrón-González, Germán Gemar-Castillo y Marcia Esther Noda-Hernández *1*

Variables Determinantes de las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en Micro y Pequeñas Empresas
Determinant Variables of Human Resources Management Practices in Micro and Small Businesses
Reyner Pérez-Campdesuñer, Roberto Marrero-Arias y Margarita de Miguel-Guzmán *18*

Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones Públicas de Educación Superior
Organizational Culture and Teaching Performance in Public Institutions of Higher Education
Galo Ramiro Moreno-Bastidas y Rosario del Carmen Pineda-López *32*

La Innovación como Herramienta de Gestión Comercial en las Pymes de Santo Domingo de los Tsáchilas
The Innovation as a Commercial Management Tool in SMEs in Santo Domingo de los Tsáchilas
Renato Patricio Erazo-Rivera, José Armando Pancorbo-Sandoval, Sonia Emilia Leyva-Ricardo y Ángela Elena Barba-Mosquera *52*

Essential Skills for Ecuadorian Entrepreneur´s Success
Habilidades Esenciales para el Éxito del Emprendedor Ecuatoriano
Gelmar García-Vidal y Laritza Guzmán-Vilar *64*

Análisis de la Dinámica del Mercado Agropecuario. Caso de una Asociación de Ganaderos
Dynamic Analysis of the Agricultural Market. Case of an Association of Livestock Farmers
Briggette Estefanía Vera-Suárez, Maribel Estefanía Criollo-Centeno, Óscar Mauricio Romero-Hidalgo y Martha Cecilia Aguirre-Benalcázar *76*

Las Nuevas Tendencias del Comercio y Negocios Electrónicos en el Sector de Ventas al Detalle para Enfrentar la Crisis Actual
New Trends in Electronic Commerce and Business in the Retail Sales Sector to Face the Current Crisis
Armando Martín Jiménez-Rodríguez *89*

Crecimiento Económico y Evolución de las Finanzas Públicas en El Ecuador: Periodo 2008-2020
Economic Growth and Evolution of Public Finances in Ecuador: 2008-2020
Luis Alberto Dávila-Toro *103*

Impulso Social y Empresarial en Época de Pandemia
Social and Business Boost in Time of Pandemic
Roberto Xavier Manciati-Alarcón *116*

Estilos de Afrontamiento del Estrés Laboral en los Empleados del Sector Público
Styles of Coping with Job Stress in Public Sector Employees
Laura Mariela Chapilliquin-Torres *122*

EDITORIAL

La revista Economía y Negocios de la Universidad UTE presenta su segundo número del volumen 12 de 2021; con él continuamos publicando resultados de investigaciones científicas en el área de las ciencias económicas y empresariales, fundamentada en teorías desarrolladas desde diversas ciencias sociales. Economía y Negocios sigue abierta a publicar artículos que, desde la sociología, la psicología, las ciencias económicas y empresariales, y la organización industrial, contribuyan al desarrollo científico de la administración en el contexto nacional e internacional. A partir de este número nuestra revista se estructurará en varias secciones: una sección principal de artículos originales, donde podrán leerse artículos de investigación, artículos de revisión o reflexión, notas de investigación y reportes de casos de estudio, notas de actualidad y opinión, reportes académicos y, ocasionalmente, también se podrán encontrar secciones de reseñas y editoriales de investigadores invitados de nuestro comité científico.

En el presente número predominan los estudios relacionados con la gestión de talento humano como línea temática central. Comenzamos por descubrir el impacto positivo de una adecuada identificación y cuantificación de costos ocultos de la gestión de recursos humanos para aumentar la efectividad en la gestión empresarial a través de un modelo que agrupa decenas de variables, incluyendo las expectativas y necesidades de los clientes y los elementos sociales y económicos para contribuir al desarrollo de la calidad del servicio en el sector hotelero en Cuba. A esto sigue un detallado análisis de las variables que intervienen en las prácticas de gestión de recursos humanos en empresas ecuatorianas, haciendo énfasis en las diferencias encontradas en el desarrollo de estas prácticas entre las mipymes y las empresas medianas y grandes. La cultura organizacional es otra de las variables incluidas en este grupo de publicaciones, en este caso a partir del estudio de su relación con el desempeño docente en tres de las instituciones públicas de educación superior más relevantes de Ecuador. Las habilidades esenciales que se requieren para el éxito de los emprendedores ecuatorianos es otra de las variables que investiga uno de los autores dentro de esta línea temática. Cerramos este primer grupo con un reporte académico sobre una investigación realizada como parte del programa de maestría en Administración de Empresas de nuestra facultad de Ciencias Administrativas, donde se evalúan con un alto nivel científico los estilos más eficaces para afrontar el estrés laboral en los empleados entidades del sector público.

La segunda línea temática es la gestión comercial, que incluye un acercamiento a la innovación como herramienta para la gestión comercial en pymes de una ciudad ecuatoriana, donde, mediante la aplicación de encuestas y la revisión documental, se valora cómo los empresarios estudiados utilizan de las TIC en sus actividades comerciales y de gestión. Asociado a esto, otro autor argumenta sobre la necesidad de las nuevas tendencias del comercio y negocios electrónicos en el sector de ventas al detalle para enfrentar la crisis actual. Por último, dentro de la misma línea, se presenta un caso de estudio sobre el análisis de la dinámica del mercado agropecuario en la provincia ecuatoriana del El Oro.

Como tercera y última línea temática se plantea el desarrollo económico, donde encontramos un artículo de reflexión sobre la relación del crecimiento económico y la evolución de las finanzas públicas en el Ecuador durante el periodo de 2008 a 2020; y, finalmente, una nota de actualidad y opinión sobre la necesidad y estrategias para emprender un impulso social y empresarial en la época actual de pandemia y crisis económica.

Editor
Ing. Alexander Sánchez-Rodríguez, PhD

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 1-17.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/08/15
Aceptado (Accepted): 2021/10/05
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.946

Modelo de Gestión de Costos Ocultos para la Mejora Continua de los Recursos Humanos

Hidden Cost Management Model for the Continuous Improvement of Human Resources

Ana María NEGRÓN-GONZÁLEZ[1], Germán GEMAR-CASTILLO[1] y Marcia Esther NODA-HERNÁNDEZ[2]

1 Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Málaga, España.
2 Ministerio de Educación Superior de Cuba, Junta de Acreditación Nacional. La Habana, Cuba.

Email: anamarianegrong@uma.es; ggemar@uma.es; mnoda@mes.gob.cu.

Resumen

Una adecuada identificación y cuantificación de costos ocultos de la gestión de recursos humanos contribuye a aumentar la efectividad en la gestión empresarial. Actualmente, en muchas empresas no se reflejan los costos ocultos en sus balances económicos, ni en sus registros financieros.

El objetivo es analizar los resultados de la aplicación de un modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los recursos humanos en el sector hotelero. Se ha tomado en cuenta en todo momento las expectativas y necesidades de los clientes y se ha integrado los elementos sociales y económicos de la gestión socioeconómica para contribuir al desarrollo de la calidad del servicio en el sector hotelero.

Se han utilizado diferentes técnicas y herramientas, tales como la lista de chequeo, el cuadro de mando integral, el modelo SERVQUAL y un estudio empírico del cual se hizo un análisis factorial como método de reducción de datos, para obtener las correlaciones entre más de las 57 variables observables. Este estudio permitirá alcanzar niveles superiores en el desempeño laboral, además de un incremento en la productividad del trabajo y calidad del servicio.

Palabras clave

Gestión socioeconómica, gestión de recursos humanos, costos ocultos.

Abstract

Proper identification and quantification of hidden costs of human resource management contributes to increasing business management effectiveness. Currently, in many companies the hidden costs are not reflected in their financial balance sheets, or in their financial records.

The objective is to analyze the results of the application of a hidden cost management model for the continuous improvement of human resources in the hotel sector. The expectations and needs of customers have been taken into account at all times and the social and economic elements of socio-economic management have been integrated to contribute to the development of service quality in the hotel sector.

Different techniques and tools have been used, such as the checklist, the balanced scorecard, the SERVQUAL model and an empirical study of which a factor analysis was carried out as a data reduction method, to obtain the correlations between more of the 57 observable variables. This study will allow reaching higher levels in job performance, in addition to an increase in work productivity and quality of service.

Keywords

Socio-economic management, human resource management, hidden costs.

Códigos de clasificación JEL: M12, M21, M50.

Introducción

Ante la demanda creciente de información del funcionamiento y de los efectos de la gestión empresarial, las empresas se ven obligadas a incrementar la transparencia, por lo que adoptan estrategias de comunicación que demuestren que no solo la empresa, sino que sus proveedores y subcontratistas son respetuosos con su personal. Para contribuir a ello, se gestionan los recursos humanos a través de la aplicación de políticas y de diferentes enfoques; y un enfoque poco estudiado es el económico, lo mismo que su presencia en el perfeccionamiento empresarial.

En los modelos de gestión de recursos humanos (GRH) se puede apreciar diferencias dadas por su estructura e interacciones entre los elementos que los componen, además distinguirse por la forma de abordar el problema social y su repercusión económica (Gemar-Castillo et al., 2019).

Por ejemplo, el modelo de Harper y Lynch (1992) está orientado fundamentalmente hacia el cumplimiento de la estrategia de la organización y optimización de los recursos humanos. Para ello en el modelo se plantea las auditorías, las cuales son fundamentales para controlar los recursos humanos. Werther y Davis (2008), por el contrario, no incorporan a su modelo el diagnóstico de los recursos humanos, ni su vinculación con los costos, aunque sí consideran necesario evaluar los principales procesos de la GRH. Otros autores como Chiavenato (2017) y Werther y Davis (2008) proponen un modelo de diagnóstico de recursos humanos donde el balance social es un elemento primordial en el que se centran los resultados finales deseables, así como su control, a través de la retroalimentación. Beer et al. (1985) y Cuesta Santos y Valencia Rodríguez (2014) se centran en los procesos y los declaran como elementos fundamentales en la GRH, siempre teniendo en cuenta las consecuencias a largo plazo que tienen para la organización, estos últimos (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014), además, tienen en cuenta a la sociedad en los grupos de interés y desarrollan la retroalimentación del sistema a través de los resultados de la auditoría y control de gestión, punto de partida en la evaluación de su impacto económico (Cuesta Santos & Valencia Rodíguez, 2018).

Los modelos de recursos humanos han ido evolucionando a una gestión por competencias. Alles (2006) considera que la gestión por competencia agrega valor a la estrategia de negocio. Pereda y Berrocal (2018), que proponen un enfoque de competencias, plantean la necesidad de un programa de evaluación del rendimiento y del potencial.

El modelo de Morales Cartaya (2009) parte de nueve módulos constituidos por los procesos fundamentales del capital humano, donde las competencias son el centro de la gestión para las organizaciones, al igual que la planificación estratégica de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. El perfil de competencias se consideran el primer eslabón que expresa la integración de la gestión del capital humano con la estrategia empresarial. Entre los procesos para reducir costos constan la capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, la organización del trabajo y la seguridad y salud en el trabajo (Morales Cartaya, 2009).

Este modelo cuenta con un sistema de normas aprobadas por la Oficina Nacional de Normalización para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: NC 3000: 2007, NC 3001: 2007 y NC 3002: 2007, las cuales constituyen una experiencia cubana muy particular y única en el marco de las normas de gestión organizacional reconocidas por los órganos internacionales de normalización (ONN, 2007a, 2007b, 2007c). En este modelo no aparece declarada su incidencia en la economía de la empresa, ni cómo pueden aportar a la disminución de sus costos. Uno de los

elementos que pueden influir directamente en esto son las variables sociales, las cuales están muy relacionadas con el capital humano (Negrón-González et al., 2020).

En el modelo de la norma cubana, el autocontrol es uno de los procesos que está dirigido a una actividad sistemática de control que ejecuta la organización, para medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia a partir de evaluar, en la práctica, la eficacia de los procesos de la Gestión Integrada de Capital Humano (GICH) (ONN, 2007a, 2007b, 2007c). La aplicación de este proceso puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de GRH. Asimismo, puede ayudar a identificar los procesos y las actividades que precisan mejoras, y a determinar las prioridades.

Uno de los elementos esenciales en el control de los recursos humanos es el Cuadro de Mando Integral que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con las medidas de los inductores de la actuación futura. Los indicadores contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2014).

La perspectiva de formación y crecimiento está asociada a los recursos humanos. A través de ella se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para impulsar una mejora y crecimiento a largo plazo. Asimismo, las perspectivas del cliente y de los procesos internos sirven para identificar los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Por otra parte, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas (Kaplan & Norton, 2014). Precisamente, la formación y crecimiento de una organización impulsan la mejora de estas capacidades, y proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos (Gemar-Castillo et al., 2019).

Uno de los enfoques económicos tratados, con énfasis en los recursos humanos, es el socioeconómico. El Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) lleva a cabo estas investigaciones. Entre las tareas del ISEOR figura constatar que las herramientas usuales de análisis de gestión no permiten registrar los desperdicios de energía y de recursos que están latentes en la empresa u organización, es decir, los costos-desempeños ocultos (Parra-Acosta & Peña-González, 2014).

De acuerdo con la teoría socioeconómica de las organizaciones, la organización es un sistema humano que se encuentra inmerso en un sistema biológico más amplio, por lo que su desempeño económico no puede separarse del social; pues el primero sin el segundo redunda a la larga en costos ocultos, producto de los disfuncionamientos que se manifiestan cuando estos dos aparecen disociados (Savall & Zardet, 2017). Los disfuncionamientos son agrupados en seis familias: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación, coordinación, formación integrada.

En Cuba, desde 1998, se lleva a cabo en el sistema empresarial un proceso de cambio impulsado por el *V Congreso del PCC*. Este modelo tiene como objetivo lograr la competitividad empresarial.

En resumen, la situación es la siguiente: El 87 % de los encuestados de más de 40 hoteles de La Habana dijeron que no identifican los costos ocultos asociados en todos los procesos de GRH; Existen disfuncionamientos asociados a los procesos de GRH que no son identificados y que no se relacionan con el incumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes; Existen costos que se pueden cuantificar o prever su existencia para así controlar su comportamiento, sin embargo, actualmente esto no se aplica.

El objetivo fundamental propuesto para esta investigación es analizar los resultados de la aplicación de un modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los recursos humanos en el sector hotelero.

Revisión de la literatura

Las empresas cuentan con recursos tangibles e intangibles, los cuales son esenciales para su funcionamiento y eficiencia (Abad Alfonso et al., 2016; Bríñez et al., 2016; Mesa et al., 2009). Estos recursos se agrupan en diferentes tipos: físicos, humanos, financieros e intelectuales (Herrera Ricardo et al., 2020). En el caso del desarrollo de los recursos asociados con el desarrollo directo de los recursos humanos, existen las interacciones entre individuos, organizaciones y fuerzas nacionales en todos los países (Alagaraja & Githens, 2016), mientras que la administración de los recursos humanos se está enfocando con más frecuencia en las políticas, el personal, las TIC relacionadas con los recursos humanos y la compensación (Blackman et al., 2016).

Después de analizar en los modelos clásicos de GRH, la presencia del enfoque económico y su contribución al desarrollo de la empresa, así como su incidencia directa a la satisfacción del cliente, se resumen los principales resultados obtenidos en la tabla 1.

Tabla 1. Análisis de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Modelos de Gestión de Recursos Humanos	Enfoque económico	Satisfacción del cliente
Beer et al. (1985)	Enfocados en los procesos. Desarrollan la retroalimentación del sistema a través de los resultados de la auditoría y control de gestión.	Clientes internos y externos reunidos en grupo de interés.
Harper y Lynch (1992)	Las auditorías son elementos importantes para controlar los recursos humanos.	Enfoque funcional
Quintanilla (1991)	Formula la existencia de cuatro funciones entre las cuales plantea el subsistema de integración y socialización.	Cliente interno
Chiavenato (2017)	Plantea un modelo de diagnóstico y control de recursos humanos, a través de la retroalimentación.	Cliente interno y externo
Werther y Davis (2008)	Proponen la evaluación de los principales procesos de la GRH.	Cliente interno
Alles (2006)	Considera que la gestión por competencia agrega valor a la estrategia de negocio.	Cliente interno y externo
Pereda y Berrocal (2018)	Enfocados en las competencias, plantean la necesidad de un programa de evaluación del rendimiento y evaluación del potencial.	Cliente interno y externo
Cuesta Santos (2012)	Contempla un diagnóstico, parte de la orientación estratégica y la retroalimentación del sistema a través de los resultados de la auditoría y control de gestión.	Clientes internos y externos reunidos en grupo de interés.

En los modelos analizados no aparecen las relaciones directas de los procesos de recursos humanos con la economía de la empresa ni cómo pueden ayudar a disminuir sus costos. Uno de los elementos que pueden hacer caer la balanza en la optimización

del coste de personal son las variables sociales, especialmente en la administración estratégica de recursos humanos que, en el último cuarto de siglo, se ha observado como una tendencia mundial la consideración y relevancia de estas variables en la práctica ejecutiva y donde es necesario reinventar los fundamentos éticos de la gestión de personas (Bermúdez, 2014).

Es importante que los directivos de recursos humanos incorporen métodos analíticos para considerar el propósito de estos esfuerzos (King, 2016). Por ejemplo, en unos estudios llevados a cabo en Rumania se destacó al recurso humano como un factor determinante en el desarrollo sostenible, a partir del impacto del bajo nivel de competencias de los trabajadores y el alto costo que implica la desprofesionalización de los recursos humanos, debido al exceso de rotación de personal, entre otras razones (Chitescu & Lixandru, 2016).

Asimismo, por medio de un estudio realizado en Nigeria sobre la influencia del costo de los recursos humanos en la productividad del trabajo se demostró cómo el desarrollo de estos puede tener un impacto positivo, en la medida en que la empresa tenga éxito al desarrollar las habilidades y conocimientos de sus empleados (competencias), además de que el costo de desarrollo (capacitación) es alto y significativamente relacionado con el desempeño de las empresas (Bassey & Tapang, 2012).

En suma, se considera que esta fuerza de trabajo posee un importante componente humanista, al implicarse socialmente la persona o pertenecer a una comunidad, lo mismo que el componente económico al asociarse al aumento de la productividad del trabajo o al alto desempeño (Montoya Monsalve & Montoya Naranjo, 2012; Peralta Gómez et al., 2007). Además, se reconoce que los empleados se vuelven más responsables y cuidadosos en el trabajo cuando se sienten apreciados (Blaga & Jozsef, 2014).

El control de los recursos humanos es esencial para contribuir aumentar la productividad del trabajo, y una herramienta fundamental para este fin es el cuadro de mandos integral. En este cuadro se complementan los indicadores financieros de la actuación pasada con las medidas de los inductores de la actuación futura a través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2014). La perspectiva de formación y crecimiento está asociada a los recursos humanos y sirve para identificar la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno sirven para identificar los factores más críticos para el éxito actual y futuro. También se utiliza para evidenciar los nexos causales o hipótesis entre los diferentes objetivos estratégicos planteados (Cuesta Santos, 2016; Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014).

De igual manera, se plantea que los costos deberían agrupar el desarrollo de los recursos humanos, y que deberían incluir una serie de honorarios pagados en la contratación de personal, selección, disposición, utilización, orientación y en el trabajo de formación (Jinhua, 2016); todo ello encaminado a buscar el efecto de la reducción de costos y la estrategia empresarial en las prácticas de subcontratación de los recursos humanos (Mansor et al., 2017). La perspectiva económica es fundamental para el éxito de la empresa, por lo que lograr establecer unos vínculos claros entre la gestión de recursos humanos y los resultados económicos de la organización es un aspecto esencial en esta investigación.

Uno de los enfoques económicos tratados por la investigación en recursos humanos es el socioeconómico. Estas investigaciones son realizadas por el Instituto de Socio-Economía las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), Centro de investigación asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon y

a la Escuela de Management de Lyon, Francia, donde entre sus tareas se encuentra constatar que las herramientas usuales de análisis de gestión no permiten registrar los desperdicios de energía y de recursos que están latentes en la empresa u organización: se trata de los costos-desempeños ocultos (Savall & Zardet, 2019).

Las disfunciones, según Savall y Zardet (2016), se agrupan en seis familias: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada y puesta en marcha estratégica (Parra-Acosta & Peña-González, 2014; Savall & Zardet, 2016). Estos campos están limitados únicamente a los procesos de organización del trabajo, comunicación y formación de la GRH. Esta es una de las líneas de investigación en esta propuesta de tesis doctoral, la cual abarca todos los procesos de la GRH entre los que se encuentra el flujo de recursos humanos, administración estratégica de los recursos humanos, comunicación institucional, organización del trabajo, evaluación del desempeño, selección e integración, capacitación y desarrollo, autocontrol, seguridad y salud en el trabajo, y estimulación moral y material (Cuesta Santos, 2015).

Los costos ocultos asociados a las disfunciones existentes son definidos como la diferencia entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real, los cuales no son identificados en los sistemas de información de la empresa –presupuesto, contabilidad general y analítica, tablero de conducción– (Savall, 2011). Este método muestra cómo algunas actividades hechas en la organización tienen un impacto financiero en ella, aunque muchas veces pasen inadvertidas en los informes financieros tradicionales, ya que pueden ser camufladas en otras partidas que no reflejan plenamente su realidad, o puede que no estén contabilizadas porque corresponden a disminuciones en los flujos de caja. Aunque estos procesos no sean visibles en los sistemas tradicionales contables, sí repercuten en el comportamiento de la empresa (Parra-Acosta & Peña-González, 2014).

Bampoky (2012) propone indicadores para agrupar los costos ocultos, tales como: absentismo, cantidad de accidentes de trabajo, índice de rotación del personal, no calidad y falta de productividad. La evaluación sistemática de estos indicadores permitirá mejorar los procesos internos de la empresa. Hay que tener en cuenta que no solo es importante conocer el costo total de un producto o servicio, sino que también es necesario conocer otros elementos que repercuten negativamente en la cadena de valor, pero que se escapan de los métodos y herramientas de control de gestión tradicionales (Bampoky, 2012).

La efectividad de la GRH está asociada con la inversión en recursos humanos y con la minimización estratégica de costos (Vardarlıer, 2016). Así también, hay quienes han investigado acerca del uso de tecnología para facilitar los procesos de recursos humanos, lo que típicamente mejora la eficiencia y disminuye los costos asociados con las transacciones de recursos humanos (Stone & Deadrick, 2015).

Materiales y métodos

Se plantea un modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los recursos humanos tomando en cuenta las siguientes bases teórico-metodológicas del procedimiento:

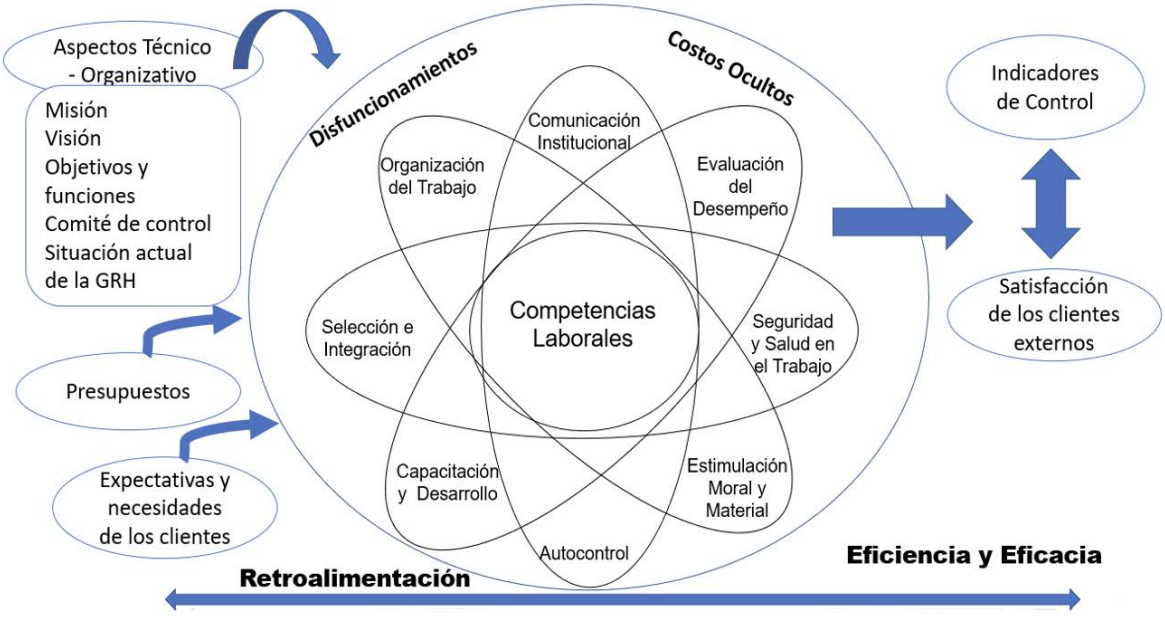
- Enfoque en un sistema: se considera que la estructura de la empresa es un sistema complejo de relaciones que trabaja para responder a las demandas del entorno a partir de la integración de sus subsistemas con la estrategia de la empresa, y así obtener un

resultado de alto impacto económico y social (Chiavenato, 2017).

- Enfoque a procesos: el diseño y modelación de los procesos a partir del modelo extendido de GRH (García & Fleitas, 2013), permite revelar la interrelación de los procesos, desde el sistema de trabajo, del que se extrae el flujo de los recursos humanos y en donde se priorizan las relaciones entre los procesos que atraviesan la organización para agregar valor en el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades de la sociedad, los clientes y otras partes interesadas.
- El modelo de gestión del capital humano de Cuesta Santos (2012), modificado para el diagnóstico y los procedimientos que se tienen en cuenta para el diseño de los procesos.
- El modelo de Morales Cartaya (2009) y las NC 3000, 3001 y 3002 (ONN, 2007a, 2007b, 2007c), modelo de GRH, donde se utilizaron los nueve procesos para la GCH y partiendo de ellos se encontraron los disfuncionamientos que existían en las empresas seleccionadas.
- El modelo de gestión socio-económica desarrollado por la ISEOR que define conjuntamente objetivos económicos y objetivos sociales, los cuales permiten identificar los disfuncionamientos existentes en los recursos humanos y cuantificar sus costos (Savall & Zardet, 2019).

El modelo para la identificación y control de los costos ocultos de los recursos humanos, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de los clientes, que integra los elementos sociales y económicos, y que contribuye al desarrollo de la calidad del servicio en hoteles habaneros, se muestra en la figura 1.

Figura 1. Modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los recursos humanos



El modelo que se propone en esta investigación pretende abarcar todos los procesos de recursos humanos y utilizar los estudios técnicos de cada proceso para identificar las disfunciones, por lo que se aplicó una encuesta, debidamente aprobada y testada, a los clientes

de los hoteles seleccionados, con base en el modelo SERVQUAL. El modelo SERVQUAL permite identificar variables relacionadas directamente con la GRH, tales como: habilidad e interés por enfrentar los problemas de los clientes, empleados que inspiran confianza, apariencia del personal, entre otros. Este modelo define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales de los clientes respecto del servicio y las expectativas formadas previamente sobre este. De esa forma, un cliente valora como negativa o positiva la calidad de un servicio teniendo en cuenta si las percepciones que ha obtenido han sido inferiores o superiores a las expectativas que tenía (Jasinskas et al., 2016; Matsumoto, 2014)

A pesar de que esta metodología es una de las más usadas en el mundo, no está exenta de críticas. Por ejemplo, desde un punto de vista teórico, la operacionalización de las percepciones y expectativas ha sido criticada porque la evidencia de que los consumidores evalúen la calidad de servicio en función de la brecha existente entre percepciones y expectativas es escasa. Además, se suele centrar la atención en el proceso de entrega del servicio más que en el resultado de la provisión de este; es decir, en el encuentro del proveedor con el consumidor.

Análisis y resultados

Se muestran los resultados de la aplicación de este modelo en hotel habanero donde se reunió un equipo de trabajo. El equipo se formó con aquellos trabajadores que poseen un mayor conocimiento y experiencia en los costos ocultos de recursos humanos. El equipo estuvo integrado por un grupo de expertos que son los jefes de los departamentos de la Dirección de Desarrollo Humano y otros especialistas que tienen experiencia en esta actividad. En total se seleccionó a nueve personas.

Para la capacitación del equipo de trabajo, se hizo un diagnóstico de las necesidades de conocimientos a través de la encuesta de competencias de expertos que se aplicó a las nueve personas seleccionadas. De este grupo se escogió a seis expertos en el tema: siete están categorizados como expertos altos, por tener un coeficiente de competencia superior a 0.8 [$0.8 \leq K \leq 1$], y dos fueron clasificados como medio [$0.5 \leq K < 0.8$]. El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados es de 0.87.

Posteriormente, partiendo de un análisis documental apoyado en más de 20 entrevistas, se puede apreciar que: los procesos de capital humano no están diseñados o documentados, se cuenta con las regulaciones vigentes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se realiza un estudio del actual informe económico del centro, así como la desagregación del presupuesto y los planes de ingresos, y en el análisis de estos se utilizan indicadores como productividad, salario medio, relación salario medio/productividad, gastos, ingresos, rentabilidad, entre otros.

El modelo SERVQUAL se aplicó a más de 75 clientes para conocer su nivel de satisfacción. De este modelo se obtuvo la evaluación de calidad de los servicios ofrecidos por el hotel, según las expectativas y percepciones del cliente como se muestra en la figura 2. Además, se conoció cuáles ítems relacionados con la GCP influyen directa y negativamente en la satisfacción del cliente externo.

Al obtener la valoración global de la calidad del servicio y la de las cinco dimensiones analizadas, se concluye que existe déficit de calidad en los siguientes ítems:

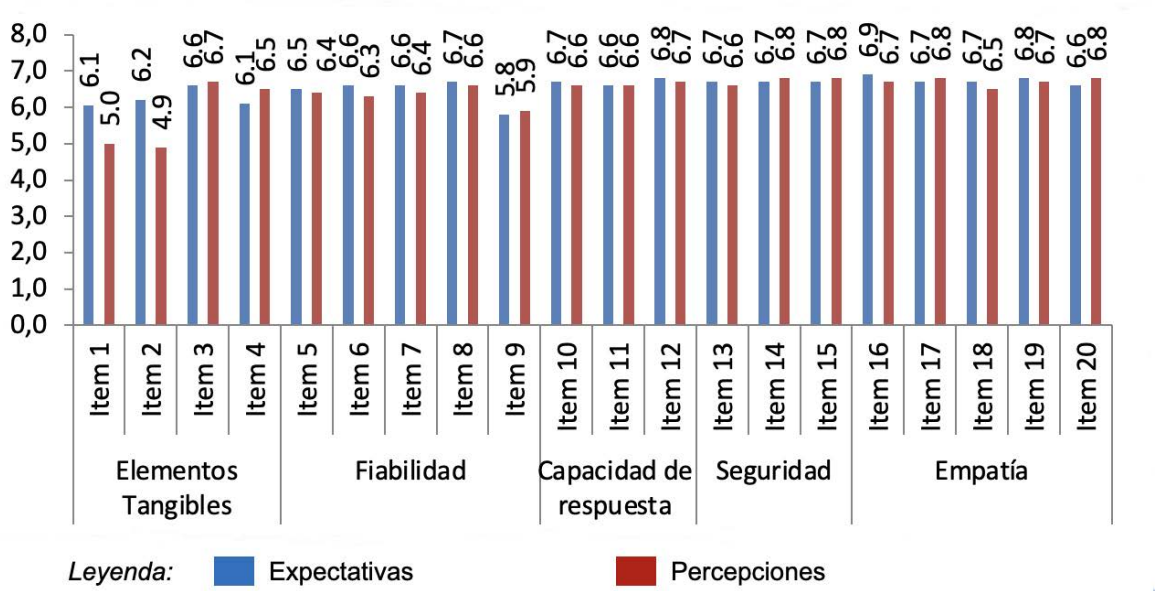
- Ítem 1: Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos (elementos tangibles).
- Ítem 5: Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple (fiabilidad).
- Ítem 17: Los empleados tienen conocimientos suficientes para respon-

der a las preguntas de los clientes (seguridad).

De los ítems evaluados como deficientes por los clientes, se considera que tienen relación directa con la GCH los correspondientes a:

1. "Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace".
2. "Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes"
3. "La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes", específicamente con el proceso referido a competencias laborales, ya que existen deficiencias en la capacitación y evaluación del desempeño del personal del hotel, así como en la organización del trabajo, lo que repercute directamente en la calidad del servicio y por ende en la satisfacción del cliente.

Figura 2. Resultados del Modelo SERVQUAL en el hotel

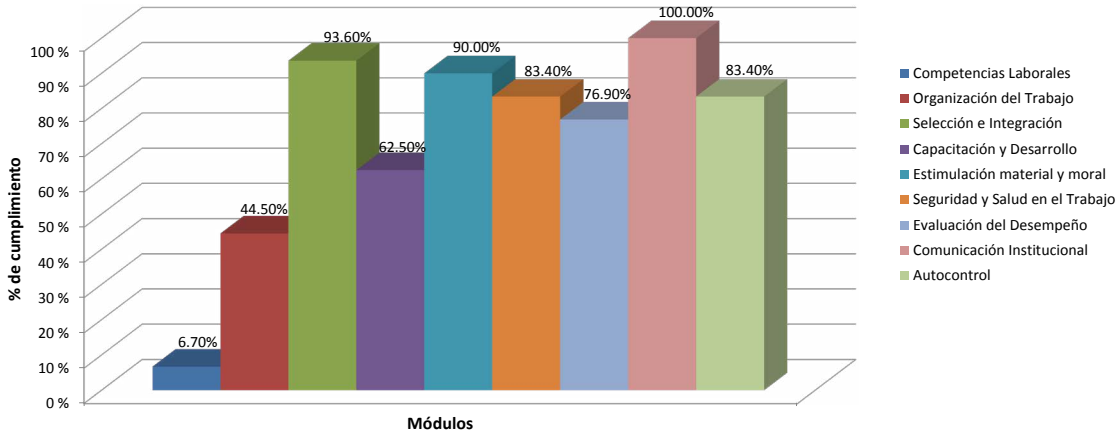


Los gastos registrados del capital humano en los estados financieros de la empresa solo corresponden a los procesos de seguridad y salud del trabajo, capacitación, comunicación y estimulación moral y material.

Una vez terminado el análisis en el hotel, se hizo un diagnóstico de los procesos que integran el Sistema de Gestión de Recursos Humanos y se identifican los disfuncionamientos existentes. En el diagnóstico de los procesos de la GRH se obtuvo como principales resultados:

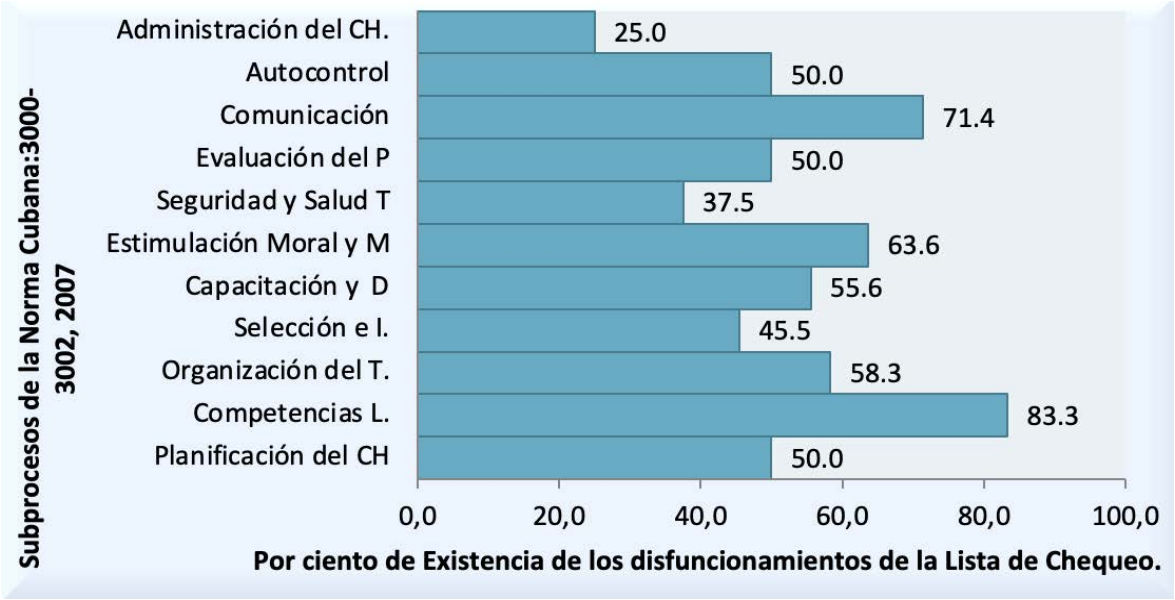
Se aplica al grupo de expertos del equipo de trabajo seleccionado la lista de chequeo para analizar el cumplimiento de los requisitos que establece la NC 3001:2007 vinculados a cada proceso. El proceso de competencias laborales presenta el cumplimiento más bajo, con un 6.7 %, como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Cumplimiento de los requisitos de la NC 3001:2007



Partiendo de las deficiencias detectadas en los procesos que conforman la GRH, la información obtenida de la investigación documental y la aplicación de una nueva lista de chequeo, diseñada para relacionar la existencia de disfuncionamientos a partir del incumplimiento de los requisitos de la NC 3002: 2007 con cada proceso de recursos humanos, se obtuvieron los resultados que se muestran en la figura 4.

Figura 4. Disfuncionamientos asociados al incumplimiento de los requisitos de la NC: 3002: 2007



Los procesos que presentan mayores disfuncionamientos son las competencias laborales con un 83.3 % y la comunicación con un 71.4 %. Los principales disfuncionamientos encontrados son los siguientes: existencia de trabajadores no idóneos para ocupar su cargo, fluctuación laboral, desmotivación, tiempos improductivos por parte de los trabajadores, existencia de trabajadores cuya evaluación del desempeño no se corresponde con su desempeño real (tabla 2).

Tabla 2. Disfuncionamientos y costos ocultos

Disfuncionamientos	Proceso	Costo oculto
Existencia de trabajadores no idóneos para ocupar el cargo	Selección del personal	Riesgo
Tiempos improductivos por parte de los trabajadores	Organización del trabajo	No producción
Deficiente gestión del tiempo	Formación	Sobretiempos
Existencia de trabajadores cuya evaluación del desempeño no se corresponde con su desempeño real	Evaluación del desempeño	Riesgo
Fluctuación laboral	Selección e integración	Riesgo

Para la cuantificación se tomó una muestra de los trabajadores que pertenecen al proceso de alojamiento. Se seleccionó este proceso porque le aporta mayor cantidad de ingresos al hotel. Se calcularon los costos ocultos asociados a los disfuncionamientos elementales identificados a través del método de costos ABC, donde se determinan por cada disfuncionamiento los elementos que lo componen y sus costos.

Tabla 3. Cuantificación de costos ocultos

Subprocesos	Disfuncionamientos elementales	Causas invocadas	Impacto sobre el desempeño económico	Costos de los disfuncionamientos (costos ocultos)
Organización del trabajo	Tiempos improductivos por parte de los trabajadores (53.1 %)	En ocasiones, los trabajadores están motivados	Afectaciones a las cuotas de producción	Ausentismo: Por ausencias injustificadas: 12 días/año por parte de 1 trabajador (12 días / año*8 h/día * 15 USD/h =1440 USD/año). Impuntualidades por entrar al hotel después de las 8h35 o salir antes de las 17h00: (171 h/ año * 87 trabajadores *15 USD/h = 223 155 USD/año.
				Total = 23 366.7 USD/año
Evaluación del desempeño	Existencia de trabajadores cuya evaluación del desempeño no corresponde con su desempeño real (3.2 %).	En la evaluación del desempeño no se tienen en cuenta el cumplimiento de las competencias laborales.	Incurrir en gastos por efectuar pagos que no corresponden con el desempeño real de determinados trabajadores.	Nueve trabajadores que perciben un salario excesivo. = 11 047 USD/año.
				Total = 235 642 USD/año

Entre los principales disfuncionamientos que se pudieron cuantificar constan: tiempos improductivos por parte de los trabajadores y la existencia de trabajadores cuya evaluación del desempeño no corresponde con su desempeño real. En costos ocultos el hotel gasta como promedio anualmente 235 642 USD/año como se muestra en la tabla 3. Para revertir esta situación, se propone diseñar los procesos de la GRH.

Con base en el estudio realizado, se rediseñaron los procesos de competencias laborales, de selección e integración del personal, de evaluación del desempeño y de capacita-

ción y desarrollo. El proceso de competencias laborales es el más necesario por su influencia en el desempeño de los procesos claves de la GRH, fundamentalmente en la selección e integración del personal, la evaluación del desempeño y la capacitación y desarrollo, las cuales no se ejecutaban mediante un enfoque de competencias. Los disfuncionamientos identificados en estos tres últimos procesos son provocados, entre otras causas, por no gestionarse por competencias.

Otro elemento esencial del análisis de costos realizado en la investigación demuestra que diversos de los disfuncionamientos existentes en la GRH ocasionan costos ocultos, los cuales al no ser identificados no son cuantificados ni controlados; sin embargo, inciden en los resultados del centro. De ahí la necesidad de definir diversos indicadores como herramientas para hacer una medición fina y precisa de tales costos en el centro y en consecuencia tomar las medidas pertinentes para controlarlos. Para ello se propone considerar los indicadores definidos por Savall y Zardet (2016) exceptuando la rotación del personal por aplicarse ya en el hotel. Estos indicadores son:

- Ausentismo
- Accidentes e incidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- No calidad
- Falta de productividad directa
- Fluctuación laboral

De igual forma, se diseñaron en el hotel otros indicadores asociados a los disfuncionamientos elementales identificados en la GICH:

- Porcentaje de trabajadores que reciben capacitación no acorde con su perfil de puesto.
- Porcentaje de trabajadores que no son idóneos para ocupar su cargo.
- Porcentaje de trabajadores cuya evaluación del desempeño no corresponde con su desempeño real.
- Porcentaje de funciones incumplidas por falta de motivación.
- Porcentaje de trabajadores que no son ejemplares y son reconocidos.
- Tiempos improductivos o de inactividad por parte de los trabajadores.
- Porcentaje de trabajadores indirectos en cada una de las áreas.

Además, se diseñó el mapa estratégico del hotel y se presentaron algunos de los elementos que lo componen y se fiscalizó mediante un tablero de control.

Una vez diseñados los procesos, con base en los requisitos de la Norma Cubana 3001: 2007 y los disfuncionamientos encontrados, se puede mostrar los avances alcanzados en los procesos, tales como: capacitación y desarrollo, comunicación institucional, evaluación del desempeño y selección e integración, donde todos logran 100 % de cumplimiento. El proceso de desarrollo de competencias avanza hasta un 90 % como se muestra en la figura 5.

Para evaluar el impacto económico de los costos ocultos se tomó en cuenta la alternativa del diseño e implementación de los procesos, con base en los requisitos de la Norma Cubana 3001: 2007, la cual ofrece una herramienta esencial para una acertada GRH, lo que favorece a una adecuada gestión del tiempo. Estos elementos permitieron eliminar un costo total de 52 904.78 USD, partiendo de los disfuncionamientos identificados, causados por no tener diseñados los procesos con base en la norma cubana.

Figura 5. Cumplimiento de los requisitos de la NC 3000-3002:2007 después de la aplicación de las mejoras

A partir de los elementos diagnosticados y las soluciones propuestas, se plantean dos alternativas:

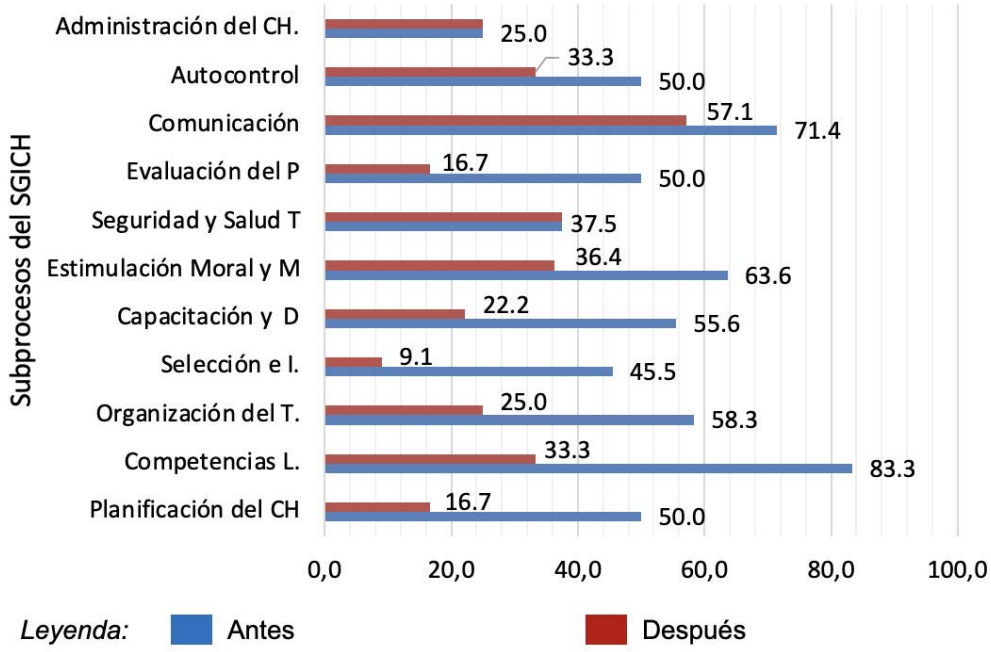
1. No hacer nada, lo que conlleva a que la empresa genere costos ocultos anuales de aproximadamente 646 920.61USD/año.
2. Implementar los procesos de desarrollo de competencias, selección e integración, evaluación y capacitación y desarrollo, basados en los requisitos de la Norma Cubana 3001: 2007 y los disfuncionamientos detectados, lo que contribuirá a disminuir la desmotivación de los trabajadores, así como los tiempos improductivos y la existencia de trabajadores cuya evaluación del desempeño no corresponde con su desempeño real. Estos elementos permiten eliminar un costo total de 52 904.78 USD/año.

Después de evaluar la relación costo-beneficio, se escogió la alternativa 2 por el impacto económico que causa para el hotel.

Para la retroalimentación de la aplicación del modelo se evaluó constantemente la implementación de los procesos; no obstante, el tiempo de aplicación es de nueve meses, lo que impidió hacer un análisis integral de los procesos, ya que se recomienda que la revisión sea anual. Además, se lograron eliminar algunos disfuncionamientos existentes en el hotel, que en su mayoría están influidos por el incumplimiento de los requisitos de la Norma Cubana 3001: 2007 (ver figura 6).

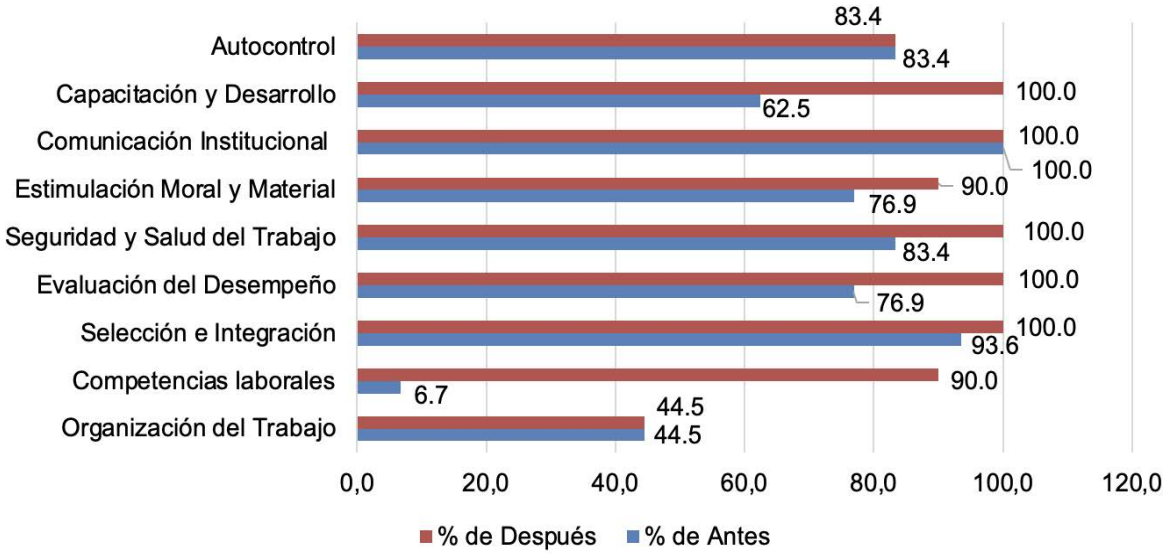
El modelo permite al hotel identificar, entre los principales disfuncionamientos que se pueden cuantificar, la desmotivación, los tiempos improductivos por parte de los trabajadores, la existencia de trabajadores cuya evaluación del desempeño no corresponde con su desempeño real.

Figura 6. Existencia de disfuncionamientos antes y después de aplicado el modelo



En las propuestas de mejoras se diseñaron procesos de la GRH, en las que se puede apreciar cómo se logró llegar en muchos casos al estado deseado. Se destacan la evaluación del desempeño que de un cumplimiento inicial de 76.90 % pasó a un 100 % después de aplicar el procedimiento; y la capacitación y desarrollo que de un cumplimiento inicial de 62.5 se logró cumplir a 100 % (ver figura 7).

Figura 7. Comparación del cumplimiento de los requisitos de la NC 3000-3002: 2007, antes y después



Conclusiones

Se concluye que la identificación de disfuncionamientos que generan costos ocultos en la GRH constituye una piedra angular en la gestión socioeconómica, la cual está ausente en los actuales modelos de recursos humanos.

El modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los recursos humanos se distingue por integrar aspectos sociales, así como económicos, y dentro de estos los costos ocultos que se generan a partir de disfuncionamientos existentes en la GRH con base en la satisfacción del cliente.

Con la aplicación del modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los recursos humanos se logró cuantificar los costos ocultos, los cuales ascendían a 235 642 USD/año. Además, se elevó el cumplimiento de los requisitos de la Norma Cubana 3002, 2007, del hotel en el proceso de competencias laborales, el cual presentaba problemas de un porcentaje bajo con un 6.7 % a un 90 %.

Referencias

Abad Alfonso, A., Frías Jiménez, R., & García de León, N. (2016). Hacia un modelo conceptual de intangibles para instalaciones hoteleras. *Retos Turísticos, 15*(2).

Alagaraja, M., & Githens, R.P. (2016). Capacity and capability building for national HRD: A multilevel conceptual framework. *Human Resource Development Review*, *15*(1), 77–100. https://doi.org/10.1177/1534484315623908

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.* Granica S.A.

Bampoky, B. (2012). Les dysfonctionnements révélateurs de coûts cachés dans les entreprises sénégalaises: quelles perspectives pour la maximisation de la valeur? *Revue Congolaise de Gestion*, *1-2*(15-16), 127-166. https://doi.org/10.3917/rcg.015.0127

Bassey, B.E., & Tapang, A.T. (2012). Capitalized human resources cost and its influence on corporate productivity: A study of selected companies in Nigeria. *International Journal of Financial Research*, *3*(2), 48–59. https://bit.ly/3BfXv22https://bit.ly/3BfXv22

Beer, M., Walton, R.E., Spector, B., Lawrence, P.R., & Mills, D.Q. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective: Text and Cases*. Free Press. https://bit.ly/3bax1og

Bermúdez, H.L. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, *30*(52), 94–104. https://bit.ly/3BTyv17

Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D.E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching. *Human Resource Development Review*, *15*(4), 459–486. https://doi.org/10.1177/1534484316673177

Blaga, P., & Jozsef, B. (2014). Human resources, quality circles and innovation. *Procedia Economics and Finance*, *15*, 1458–1462. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00611-X

Bríñez, M., González, A., & Romero, V. (2016). Prospectiva del capital intelectual: Cuadro de mando integral como generador de valor empresarial. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, *2*(1), 65–80. https://bit.ly/3mu95CG

Chiavaneto, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones. 10ma ed. McGraw-Hill

Chitescu, R. I., & Lixandru, M. (2016). Tthe influence of the social, political [*sic*] and economic impact on human resources, as a determinant factor of sustainable development. *Procedia Economics and Finance*, *39*, 820–826. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30259-3

Cuesta Santos, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: Una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, *17*(57), 86–98. https://bit.ly/3ETecCH

Cuesta Santos, A. (2015). Human resources management in the company: performance and sense of commitment. *Review of Business Management*, *17*(56), 1134-1148. https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1736

Cuesta Santos, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, *15*(2), 287–300. https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.cghe

Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Ecoe Ediciones.

Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2018). Capital humano: contexto de su gestión: Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, *39*(2), 135–145. https://bit.ly/3w76fqA

García, V., & Fleitas, S. (2013). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo. *Nueva Empresa*, *9*, 122–135.

Gemar-Castillo, G., Negrón-González, A. M. G., Lozano-Piedrahita, C. J. P., Guzmán-Parra, V. F. P., & Rosado, N. (2019). Procedure for the continuous improvement of human resource management. *Ingeniería e Investigación*, *39*(1), 53–62. https://doi.org/10.15446/ing.investig.v39n1.72402

Harper & Lynch. (1992). *Management estratégico y recursos humanos*. Harper & Lynch.

Herrera Ricardo, L., Velázquez Zaldívar, R., & Pérez Campaña, M. (2020). El aseguramiento material y financiero en la educación superior cubana. *Economía y Desarrollo*, *163*(1). https://bit.ly/3BJ5Uvr

Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *29*(1), 559–572. https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1177465

Jinhua, S. (2016). Research on the implementation of human resource cost management and performance pay in colleges. *Proceedings of the 2016 International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2016)*. https://doi.org/10.2991/seiem-16.2016.68

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Gestión 2000.

King, K. G. (2016). Data analytics in human resources. *Human Resource Development Review*, *15*(4), 487–495. https://doi.org/10.1177/1534484316675818

Mansor, M. F., Abu, N. H., Rashid, I. M. A., & Sa'aban, S. (2017). Human resource outsourcing practicing: Does cost reduction and business strategy affect government link companies (GLCs)? *Advanced Science Letters*, *23*(4), 3042–3045(4). https://doi.org/10.1166/asl.2017.7646

Matsumoto, R. N. (2014). Development of Servqual Model for the measurement of the service quality in the publicity company Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, *34*, 181–209. https://bit.ly/3naYrzU

Mesa, G. P., Serra, R. T., & Fleitas, S. T. (2009). Metodología para la gestión de los activos fijos intangibles visibles en una universidad. *Revista Universidad y Sociedad*, *10*(4), 154–161. https://bit.ly/3m2FcZV

Montoya Monsalve, J. N., & Montoya Naranjo, J. D. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: Una ventaja competitiva. *INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, *22*(46), 21–38. https://bit.ly/3BWtKDX

Morales Cartaya, A. (2009). *Capital humano: Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora Política.

Negrón-González, A. M. G., Gemar-Castillo, G. C., & Noda, M. E. H. (2020). Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales. *Ciencias Holguín*, *26*(1), 15–29.

Oficina Nacional de Normalización (ONN). (2007a). *NC 3000:2007. Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario.* Oficina Nacional de Normalización.

Oficina Nacional de Normalización (ONN). (2007b). *NC 3001:2007. Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos.* Oficina Nacional de Normalización.

Oficina Nacional de Normalización (ONN). (2007c). *NC 3002:2007. Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación.* Oficina Nacional de Normalización.

Parra-Acosta, J.F., & Peña-González, Y.C. (2014). La teoría de los costos - desempeños

ocultos: Una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, *15*(39). https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcdo

Peralta Gómez, M.C., Santofimio, A.M., & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: Discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, (19), 81–109. https://bit.ly/3aZnU9L

Pereda, S. M., & Berrocal, F. B. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Centro de Estudios Ramón Areces.

Quintanilla, I. (1991). *Recursos humanos y marketing interno*. Editorial Pirámide.

Savall, H. (2011). *Por un trabajo más Humano*. Information Age Publishing.

Savall, H., & Zardet, V. (2016). Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico. *Contaduría Universidad de Antioquia*, *0*(67), 55–82. https://bit.ly/3aZGwGL

Savall, H., & Zardet, V. (2017). *Strategic engineering of the reed: Reflections on socio-economic strategy and implementation*. Information Age Publishing. https://bit.ly/3b0D12I

Savall, H., & Zardet, V. (2019). Reciclar los costos ocultos durables: La gestión socioeconómica. Método y resultados. *Administración y Organizaciones*, *8*(16), 17–43. https://bit.ly/3jpfVr0

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, *25*(2), 139–145. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003

Vardarlıer [*sic*], P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, *235*, 463–472. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos: El capital de las empresas*. McGraw-Hill, Interamericana.

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 18-31.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/09/05
Aceptado (Accepted): 2021/10/15
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.944

Variables Determinantes de las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en Micro y Pequeñas Empresas

Determinant Variables of Human Resources Management Practices in Micro and Small Businesses

Reyner PÉREZ-CAMPDESUÑER[1], Roberto MARRERO-ARIAS[2] y Margarita de MIGUEL-GUZMÁN[3]

1. Universidad UTE, Facultad de Ciencias Administrativas. Santo Domingo, Ecuador.
2. Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.
3. Instituto Superior Tecnológico Atlantic, Departamento de Administración. Santo Domingo, Ecuador.

Email: reyner.perez@ute.edu.ec; robertomcu@uho.edu.cu; maguyaefdpdm@gmail.com

Resumen

En la actualidad, son escasas las investigaciones que profundizan en los pormenores de la gestión del talento humano para micro y pequeñas empresas. Por medio de esta investigación se pretende caracterizar en qué medida las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) de las micro y pequeñas empresas en Ecuador difieren o se asemejan a las prácticas de esta disciplina en las medianas y grandes empresas.

Para este fin se tuvo acceso a información sobre la forma en que se desarrolla esta área de gestión en 974 organizaciones representativas de los distintos estratos del universo de empresas de la población en estudio, y sobre el grado de aplicación de las distintas funciones. Además, se evaluaron otras variables como el número de trabajadores y la edad de la empresa.

Como resultado fundamental se estableció la existencia de niveles de correlación entre el grado de desarrollo de la actividad y el tamaño y antigüedad de la empresa. Asimismo, se encontró que el nivel de desarrollo de las funciones de GRH, en particular, y de la actividad, en general, varía en correspondencia con el tipo de organización.

Palabras clave

Gestión de recursos humanos, micro y pequeñas empresas, empresas medianas y grandes.

Abstract

Currently, there is little research that delves into the details of human talent management for micro and small companies.

Through this research, the aim is to characterize the extent to which human resource management (HRM) practices of micro and small companies in Ecuador differ or resemble the practices of this discipline in medium and large companies.

For this purpose, access to information was had on the way in which this management area is developed in 974 representative organizations of the different strata of the universe of companies of the population under study, and on the degree of application of the different functions. In addition, other variables such as the number of workers and the age of the company were evaluated.

As a fundamental result, the existence of levels of correlation between the degree of development of the activity and the size and age of the company was established. Likewise, it was found that the level of development of HRM functions, in particular, and of the activity, in general, varies in correspondence with the type of organization.

Keywords

Human resources management, micro and small enterprises, medium and large enterprises.

Códigos de clasificación JEL: M10, M12, L26.

Introducción

De acuerdo con Krishnan y Hug (2017), las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) ocupan un lugar predominante en lo relativo al porcentaje del total de empresas en la mayoría de los países. En los EE.UU., cerca del 99 % de las empresas comerciales son mipymes y representan el 52 % del empleo total, y en la Unión Europea cerca del 66 % de los puestos de trabajo lo aportan las mipymes. Asimismo, las mipymes forman el núcleo de la economía de la región de Asia-Pacífico, es decir, el 30 y el 50 % del empleo proviene de este sector. En el informe de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2015) se señaló que más del 99 % de las empresas de los países de la organización y del G20 son mipymes.

Los valores que se utilizan para la clasificación en mipymes varían de un país a otro. Mientras que en EE.UU. pueden llegar a tener hasta 500 trabajadores y en Europa a 250, en Ecuador puede tener hasta 49 empleados. En Ecuador, además, se clasifican estas en función del volumen de ventas que generan, lo que puede resultar confuso dado que pueden cumplir un criterio, pero otro no.

A pesar de lo representativas que resultan las mipymes, Barrett (2006, p. 445), citando a Tansky y Heneman, dice: "las pequeñas y medianas empresas han sido tratadas como ciudadanas de segunda clase por los autores en la literatura sobre gestión de recursos humanos durante demasiado tiempo". Si bien esta situación ha mejorado porque cada día se profundiza y aporta a este objeto de estudio, se puede afirmar que aún es insuficiente. No todos reconocen que las herramientas y métodos diseñados para las grandes empresas no funcionan de igual modo en las condiciones de las mipymes que, por su naturaleza, son distintas.

Daspit et al. (2018) reconoce la importancia del talento humano cuando enuncia su potencial para generar la ventaja competitiva de la empresa. Según Krishnan y Hug (2017), la atracción, motivación, desarrollo y retención de los trabajadores son reconocidas desde hace mucho tiempo como un reto importante al que se enfrentan las mipymes. Por esta razón, en los últimos años se reporta un crecimiento de la investigación sobre los temas de GRH en el contexto de las mipymes. El mismo autor considera que de forma frecuente las prácticas de las grandes empresas se aplican de forma acrítica en las mipymes, sin tomar en cuenta las particularidades de estas organizaciones (Ahammad et al., 2020)

El objeto de esta investigación es caracterizar en qué medida las prácticas de GRH de las mipymes en Ecuador difieren o se asemejan a las prácticas de esta disciplina en las medianas y grandes empresas.

Revisión de la literatura

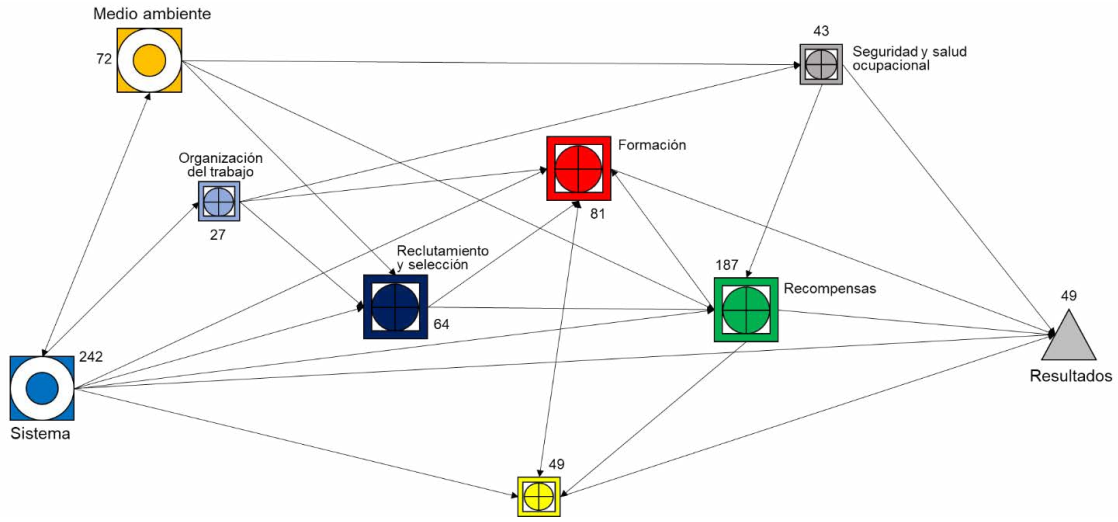
Se revisaron los artículos publicados en dos de las revistas que mejor indexación presentan sobre el tema: *Journal of Human Resources* y *Human Resource Management Review*, ambas indexadas en Scopus, con un SJR de 4.77 y 2.55 respectivamente, lo cual permitió identificar la existencia de 1 770 artículos relacionados con la GRH. De estos, solo se consideraron 1 353, el resto estaban integrados por cartas del editor, introducciones, resúmenes de números de las revistas o aclaraciones sobre artículos ya publicados.

Con base en los artículos consultados, y aunque es reconocido el carácter sistémico de la GRH, quienes investigan han profundizado en uno de los subsistemas o funciones que intervienen en el desarrollo de esta. En consecuencia, se debe destacar que, si bien todas las funciones son analizadas, no lo son con la misma frecuencia y profundidad.

En la figura 1 se muestra un resumen de cómo es abordada cada una de las funciones, además se muestra las investiga-

ciones en las que se ha profundizado en la concepción del sistema, la influencia del entorno, así como los principales resultados que se vinculan con la GRH. Como se puede ver, aunque se analizan cada una de las funciones, las más comunes son la recompensa, la formación y el reclutamiento y selección (Acikgoz, 2019; Ahammad et al., 2020; Johnson & Roberto, 2019).

Figura 1. Comportamiento de las publicaciones sobre GRH



Krishnan y Hug (2017), basándose en varios autores, expone la idea de que las prácticas de recursos humanos varían según el tamaño de la organización. Mientras más grande es la organización, mayor la complejidad de las funciones de GRH que esta puede asumir. En cambio, las mipymes, al disponer generalmente de menos recursos, gastan menos en la actividad y le otorgan un carácter más operativo. El autor, además, considera como otra fuente de diferencias el sector en que se desarrollan las organizaciones y plantea que las causas de las diferencias se pueden explicar a partir de tres teorías:

- La teoría institucional: las organizaciones son entidades sociales que buscan la aprobación de su desempeño en una estructura socialmente construida.
- La teoría económica: las economías de escala deben ser alcanzadas antes de que se puedan implementar prácticas sofisticadas de recursos humanos.
- La teoría de la dependencia de recursos: todas las organizaciones dependen de recursos externos, críticos para su supervivencia, y esto, a su vez, influye en el comportamiento de la empresa.

Daspit et al. (2018) plantea que las organizaciones familiares representan cerca del 90 % o más de todas las empresas, porque emplean al 50 % de la población activa y crean el 75 % de los nuevos puestos de trabajo en todo el mundo. Combs et al. (2018), explica que estas organizaciones difieren considerablemente de las empresas no familiares en sus objetivos, comportamientos y resultados, porque persiguen metas únicas, como el deseo de pasar la firma a la próxima generación, y sus objetivos únicos fomentan regularmente comportamientos distintivos. Por ejemplo, las empresas familiares son más propensas a contratar a miembros de la familia y, de modo general, más reticentes a despedir empleados.

Estas organizaciones, formula Daspit et al. (2018), tienen fama de mostrar favo-

ritismo hacia los miembros de la familia en su selección de recursos humanos, en las prácticas salariales y en las acciones de formación, por lo que estas diferencias también generan comportamientos distintivos. Mientras que la productividad de los miembros de la familia puede verse disminuida, los miembros que no pertenecen a ella tienen más probabilidades de ser compensados en función del mérito en dicho sistema, lo que mejora la productividad (Daspit et al., 2018).

Krishnan y Hug (2017) explica que en las mipymes los empleados se seleccionan en función de lo bien que encajan en la cultura firme. Se presta mucha atención a los factores como la coincidencia de normas, valores y creencias que el solicitante debe compartir con la organización. Es probable que los efectos de una mala selección se amplifiquen en estas organizaciones. En la medida que una organización crece, los roles amplios superpuestos dan paso a roles más especializados y se adopta una estructura funcional. En igual dirección disminuye la polivalencia de sus empleados por dos razones: el incremento de la capacidad de especificar trabajos con mayor descripción formal y la necesidad de contar con especialistas en esos trabajos. Con el aumento del tamaño de la organización, los directivos se orientan a la concepción estratégica y delegan las responsabilidades tácticas.

Cardon y Stevens (2004) dicen que el reclutamiento y selección de personal es quizás el tema de recursos humanos más examinado en el contexto de las mipymes. Aunque generalmente estas empresas no tienen departamentos de recursos humanos, todas las organizaciones poseen políticas de contratación y recursos humanos, aun cuando estas no estén escritas y la mayoría de las funciones de GRH las asuma el gerente (Stone & Stone, 2015).

Si bien la función de reclutamiento y selección es de las más utilizadas por las mipymes existen algunas dificultades respecto a este tipo de organizaciones, condicionadas por la escasez de recursos, la falta de reconocimiento del empleador y la ausencia de calificadores de cargos, lo cual demanda alta polivalencia; además, no es una función que se ejecute de forma sistemática. En este tipo de organizaciones la selección se basa principalmente en hacer entrevistas, evaluar la experiencia previa y los requisitos educativos para el trabajo, y verificar los antecedentes y las referencias. Asimismo, durante el proceso de selección, otorgan gran peso a las normas, valores y creencias de la organización y los solicitantes, y el grado de correspondencia de la persona-organización (Acikgoz, 2019; Johnson & Roberto, 2019).

En correspondencia con lo que reflejan las investigaciones (Cardon & Stevens, 2004; Krishnan & Hug, 2017), la función de compensación es otra de las más abordadas en estas organizaciones. La mayor parte del trabajo en la compensación se orienta a la combinación salarial y en la generación de métodos para pagar incentivos. Los incentivos a corto plazo en varias ocasiones se relacionan con la participación en las ganancias y en las acciones, donde la estimulación solo se entrega cuando las ganancias a nivel organizacional son amplias. Por lo general, este tipo de organizaciones tiene una estructura salarial con pocos niveles de gestión y tienden a tratar a los empleados de forma igualitaria (Bush, 2020).

Respecto a la función de formación, se asume que esta no está estandarizada y que se deben desarrollar acciones de este tipo en correspondencia con el tipo de negocio. La acción de formación más fácil de identificar es el entrenamiento para nuevos puestos de trabajo. Otra acción de formación que se identifica es la del proceso de socialización que se lleva a cabo cuando se incorpora un nuevo miembro a la organización (Batistič, 2018). Además, por la propia

naturaleza de la organización, se propicia una alta polivalencia para asumir los diferentes contenidos de trabajo.

Finalmente, Cardon y Stevens (2004) señalan que los estudios relacionados con la organización del trabajo y la evaluación del desempeño en las pequeñas y medianas empresas son escasos, lo cual deja una brecha para esta investigación (Wilkinson et al., 2020).

Materiales y métodos

Para este estudio se siguieron los siguientes pasos:

Diseño de los instrumentos de investigación

Para caracterizar el grado de desarrollo de la GRH en estas organizaciones, se definió un grupo de ítems para evaluar el grado de presencia de estos en las mipymes. Los ítems fueron establecidos en correspondencia con las funciones de la GRH y las prácticas habituales asociadas a estas, así como algunos requisitos que son una expresión del grado de desarrollo de la actividad. En la tabla 1 se muestra un resumen de cada uno de los ítems definidos por funciones.

Tabla 1. Conjunto de ítems por evaluar por función de la GRH

Función	Ítems	Función	Ítems
Organización del trabajo	Especialización por funciones	Formación	Entrenamiento
	Manuales de procedimientos		Inducción
	Descripción de cargos		DNA
	Contratos		Formación especializada
Recompensa	Salario fijo	Evaluación del desempeño	Formalizada
	Salario por resultados		Basada en la descripción del cargo
	Otros beneficios		Utilizada
Reclutamiento y selección	Entrevistas	Seguridad	Inventario de riesgos
	Exámenes de selección		Plan de prevención
	Requerimientos físicos		Formación en prevención
	Requerimientos mentales		Medios de protección
	Requerimientos certificados		Investigación de accidentes
	Experiencia previa		Condiciones de trabajo (ventilación, Iluminación, ruido, contaminantes)
	Formación general		
	Formación específica		
Sistema GRH	Existencia de la función	Resultados	Compromiso
	Existencia del departamento		Permanencia en la empresa
	Formalización del sistema		Satisfacción
	Auditorías al sistema		Ausentismo

El grado de presencia de cada uno de estos ítems y variables fue evaluado mediante la aplicación de un cuestionario a cada una de las entidades seleccionadas para el estudio.

Definición de la población y la muestra

De acuerdo con los datos del Instituto de Estadística y Censo de Ecuador (INEC, 2018), en el país se encontraban registradas 823 005 empresas distribuidas por tipos de empresas (tabla 2). Como se puede constatar, existe un alto predominio de las micro y pequeñas empresas.

Tabla 2. Composición de la población y la muestra de la investigación

Tipo de empresas	Población	Muestra		Valor real de e*
		Plan	Real	
Micro	773 772	384	379	0.05
Pequeñas	41 647	381	329	0.05
Medianas	6 344	363	192	0.07
Grandes	1 242	294	89	0.10
Total	823 005	1 422	974	

Nota: *e es el valor real del error del investigador (e) (Ecuación 2).

Para definir el tamaño de la muestra, se consideró cada tipología de las empresas como poblaciones diferentes, dado que tienen características diferentes entre sí. La determinación del tamaño de la muestra se calculó con la ecuación 1.

$$\textbf{Ecuación 1}: \quad n = \frac{N*p*q*z^2}{e^2*(N\text{-}1)+ z^2*p*q}$$

Donde:
N: tamaño de la población
p: probabilidad de éxito (0.5)
q: probabilidad de fallo (0.5)
e: error del investigador (5 %)
z: constante de la distribución normal: 1.96 para el 95.5 % de nivel de confianza.

No se logró acceder al total de la muestra prevista porque muchas empresas no permitieron acceder a la información, por lo que fue necesario calcular el valor real del error del investigador (e) a partir de la ecuación 2. Como se puede ver en la tabla 2, en todos los casos se garantiza un error del investigador, menor de 10 %, lo cual se considera admisible.

$$\textbf{Ecuación 2:}\ e = 0.98 * \sqrt{\frac{N\text{-}n}{n*(N\text{-}1)}}$$

En la figura 2 se caracteriza la composición de la muestra general por sector de la economía. Existe un predominio del sector de los servicios y del comercio, lo que corresponde con la estructura general de las empresas en Ecuador y otros países (tabla 3).

Tabla 3. Composición de la muestra por sector

Sector productivo	Micro	Pequeña	Mediana	Larga	Total	Porcentaje
Agricultura	4	32	22	11	69	7
Producción	3	21	35	25	84	8
Comercio	138	79	38	22	277	28
Construcción	0	4	9	7	20	2
Servicios	234	193	88	24	539	55
Total	379	329	192	89	989	100

Diseño de la forma de procesamiento

En cuanto a la información, se partió del análisis de la relación entre el nivel de desarrollo de la GRH y la cantidad de personas en la organización y, de igual forma, la relación con el tiempo de fundada la empresa (edad). Para este análisis se determinó el valor de desarrollo de la GRH a partir del grado de presencia o no de cada una de las variables evaluadas, para esto se utilizó la ecuación 3.

Ecuación 3: $\text{SGRH} = \sum_{i=1}^{n} Grado\ de\ presencia\ del\ item\ i\ en\ la\ empresa$

Para analizar la relación entre las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson R^2. Posteriormente, se caracterizó el grado de presencia de cada una de las funciones de GRH en las organizaciones y se evaluó si existen diferencias significativas de este, según el tipo de empresa o el sector al que esta pertenece. En el análisis de las diferencias significativas se aplicó la prueba de hipótesis para diferencias de medias en muestras independientes con el estadígrafo de Kruskal-Wallis. El grado de presencia de cada una de las funciones se determinó a partir del análisis del grado de presencia de los ítems evaluados para su caracterización.

Análisis y resultados

El análisis del nivel de correlación entre la cantidad de personas o la edad de la empresa con el grado de desarrollo de la actividad de GRH se resume en la tabla 4. En la tabla existen niveles de correlación entre la edad de las empresas y el grado de desarrollo de la GRH, dado que en todos los casos resultó muy significativo el coeficiente de correlación. Sin embargo, no se observó correlación entre la cantidad de trabajadores y el grado de desarrollo de la GRH, independientemente del tipo de empresas que se analice. No obstante, sí se encontró correlación entre la cantidad de personas en general y el nivel de desarrollo de la GRH.

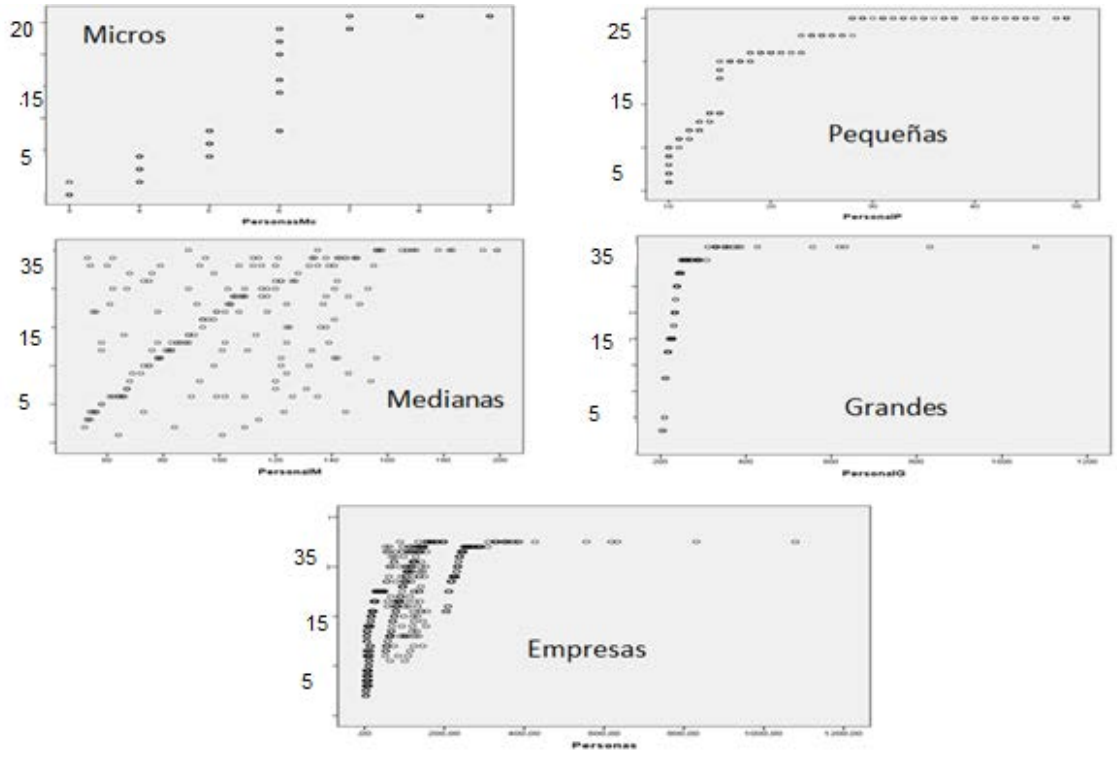
De acuerdo con los resultados de la figura 2, las microempresas crecen en su nivel de desarrollo de la GRH, pero no logran desarrollar esta función empresarial en todo su esplendor, lo que muestra un comportamiento asintótico cuando el grado de la GRH alcanza un valor medio, donde se considera como máximo la manifestación de todas las actividades analizadas.

Tabla 4. Correlación entre cantidad de personas y edad y el grado de desarrollo de la GRH

Tipo de empresas	Variables	
		GRH
Micro	Personas	0.035
	Edad	0.798**
Pequeñas	Personas	0.084
	Edad	0.933**
Medianas	Personas	0.04
	Edad	0.916**
Grandes	Personas	0.004
	Edad	0.732**
Total	Personas	0.674**
	Edad	0.582**

Nota: ** altamente significativo.

Figura 2. Relación entre el desarrollo de la GRH y la cantidad de personas

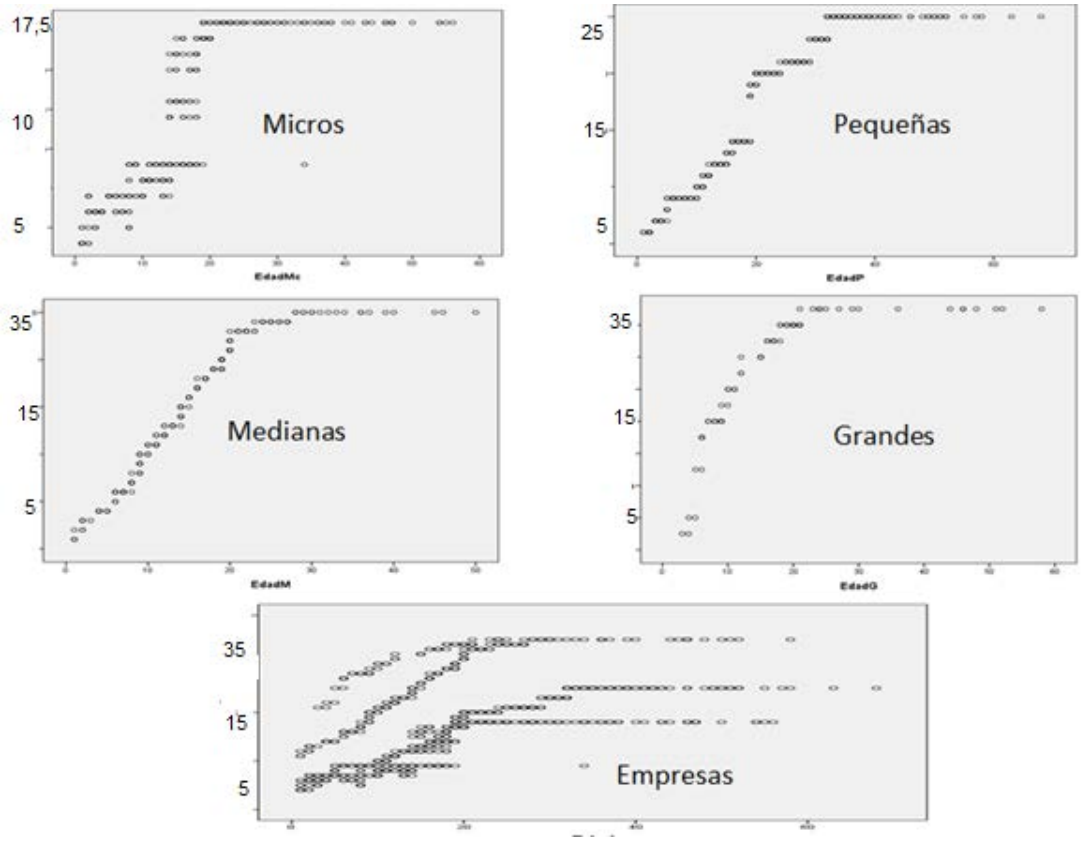


Las empresas pequeñas muestran un comportamiento similar, solo que el valor de la asíntota se manifiesta con un valor mayor que en el caso de las microempresas. Las empresas medianas y grandes tienden a mostrar un crecimiento más rápido en su nivel de desarrollo de la GRH y logran alcanzar el máximo desarrollo de esta, aunque se

puede constatar que las empresas medianas muestran una mayor dispersión.

De igual modo, en la figura 3 se reflejan las relaciones entre la edad de las empresas y el grado de desarrollo de la GRH. En este caso, las relaciones son más explícitas en los gráficos, independientemente del tipo de empresas y con menor nivel de dispersión.

Figura 3. Relación entre el desarrollo de la GRH y la edad de las empresas



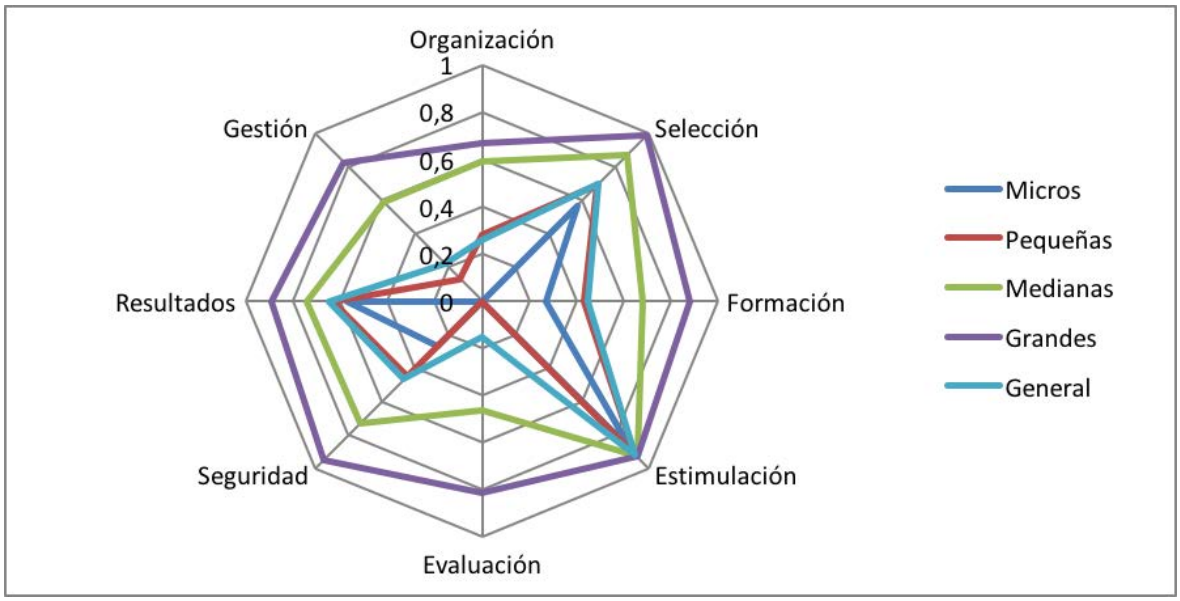
En la figura 4 se resume el nivel de desarrollo de cada una de las funciones de la GRH en los distintos tipos de empresas. En la medida en que se incrementa el tamaño de las empresas tiende a aumentar el nivel de desarrollo de las funciones. Las funciones menos desarrolladas en las micro y pequeñas empresas son la organización del trabajo y la evaluación del desempeño; mientras que la más aplicada es la de estimulación, que muestra comportamientos satisfactorios independientemente del tipo de organización. En general, la función más afectada es la de evaluación del desempeño, la cual no se aplica ni en las micro o pequeñas empresas, al menos no se reconoce como una actividad formalizada y objeto de planificación y control.

El comportamiento de la GRH en las empresas en su conjunto resulta inferior al de las empresas medianas y grandes; esto obedece a que en la muestra con que se trabajó existe un predominio de las micro y pequeñas empresas.

La función de organización del trabajo resulta poco desarrollada y no está formalizada. Prácticamente no existe división del trabajo o niveles de especialización, a no ser en determinadas empresas que se ocupan de productos como el desarrollo de *software*. Como parte de estas características, no disponen de la descripción

de cargo o manuales de procedimientos de trabajo. Esta situación va mejorando en la medida que aumenta el tamaño de las empresas.

Figura 4. Nivel de aplicación de las funciones de la GRH por tipo de empresas



La selección del personal es una de las funciones más desarrolladas independientemente del tipo de organización. En la mayoría de ellas se hacen entrevistas de selección y se somete a los seleccionados a períodos de prueba. Por lo general, son seleccionados considerando requisitos físicos y, en menor medida, mentales; sin embargo, las pequeñas empresas no siempre consideran los requisitos mentales, o la aplicación de exámenes de selección para evaluarlos. De igual modo, en múltiples ocasiones no se toma en cuenta la certificación de los conocimientos generales o específicos.

La actividad de formación del personal tiende a mejorar con el tamaño de las empresas. Generalmente, las pequeñas y medianas empresas no planifican acciones de formación a partir de determinar las necesidades de aprendizaje, sino que esta se orienta a aspectos generales y no a la formación especializada, aunque sí se cumplen acciones de inducción y entrenamiento para la actividad.

La función de estimulación[1] resulta ser la más favorecida en todas las empresas. Todas pagan salarios y un grupo de beneficios adicionales que corresponden al trabajo por ley; no obstante, la aplicación del pago por resultado tiende a ser menor en este tipo de organización. De forma general, se constató que la magnitud de la recompensa se incrementa en correspondencia con el tipo de empresa y esta oscila, como promedio al mes, entre 434.46 USD y 458.24 USD en las micro y pequeñas y entre 626.89 USD y 630.21 USD en las medianas y grandes.

En las mipymes, La función de evaluación del desempeño es nula; mientras que en las medianas si bien existe, no está formalizada o estandarizada, pero sí está relacionada con la descripción de los cargos. En las empresas grandes el problema fundamental se concentra en que no siempre está forma-

1 No se consideró como parte del análisis la aplicación de acciones de estimulación moral.

lizada y no se aplican acciones de mejora en correspondencia con sus resultados.

Respecto a la función de seguridad, esta está establecida por ley, por lo que se manifiesta en mayor o menor medida en todas las organizaciones. En las pequeñas empresas, en algunos casos, solo se cumple a partir de la utilización de medios de protección o del análisis de accidentes si estos ocurren. En la medida en que el tamaño de la organización crece se elaboran inventarios de riesgos, planes de prevención y de mejora de las condiciones de trabajo.

En lo referente a los resultados que se persiguen en la GRH, las microempresas se concentran en lo fundamental, en el control del ausentismo y, en menor medida, en la permanencia, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores. La búsqueda de estos indicadores tiende a mejorar dependiendo del tamaño de las empresas.

Como actividad de gestión, no existen evidencias de que estas se apliquen en las microempresas, aunque los directivos o propietarios de negocios asumen algunas de las funciones necesarias para garantizar los recursos humanos. Algunas pequeñas empresas asignan la función de GRH a un trabajador; sin embargo, esta no suele estar formalizada en manuales de gestión, no forma parte de un departamento independiente y no se concibe como parte de un proceso de mejora continua. En las empresas medianas, como promedio, la función la asume un departamento independiente, cuentan con procedimientos de trabajo y ejecutan acciones de mejora de la función. Esta situación tiende a mejorar aún más en las empresas grandes, aunque tanto la formalización de la actividad como las acciones de mejora de esta pueden ser incluso más representativas en ambos tipos de empresas.

En la figura 5 se muestra un resumen del comportamiento de las variables evaluadas en cada una de las funciones. Para verificar si existían diferencias significativas en el desarrollo de la GRH por tipo de organización, se aplicó una prueba de comparación de medias para muestras independientes utilizando el estadígrafo de Kruskal-Wallis. Se puede garantizar que, con un nivel de confianza del 95 %, las diferencias en el nivel de desarrollo de la GRH por cada tipo de empresa son estadísticamente significativas. De igual modo, se comprobó que la diferencia entre el nivel de recompensas que ofertan las organizaciones, según el tipo de empresas, también resulta estadísticamente significativo.

Discusión y conclusiones

Los niveles de correlación encontrados entre el tamaño de las empresas y el grado de desarrollo de la actividad de GRH corresponden con los resultados expuestos por Krishnan y Hug (2017), con la particularidad de que en esta ocasión se contemplan los cuatro tipos de empresas, desde las microempresas hasta empresas con más de 200 trabajadores.

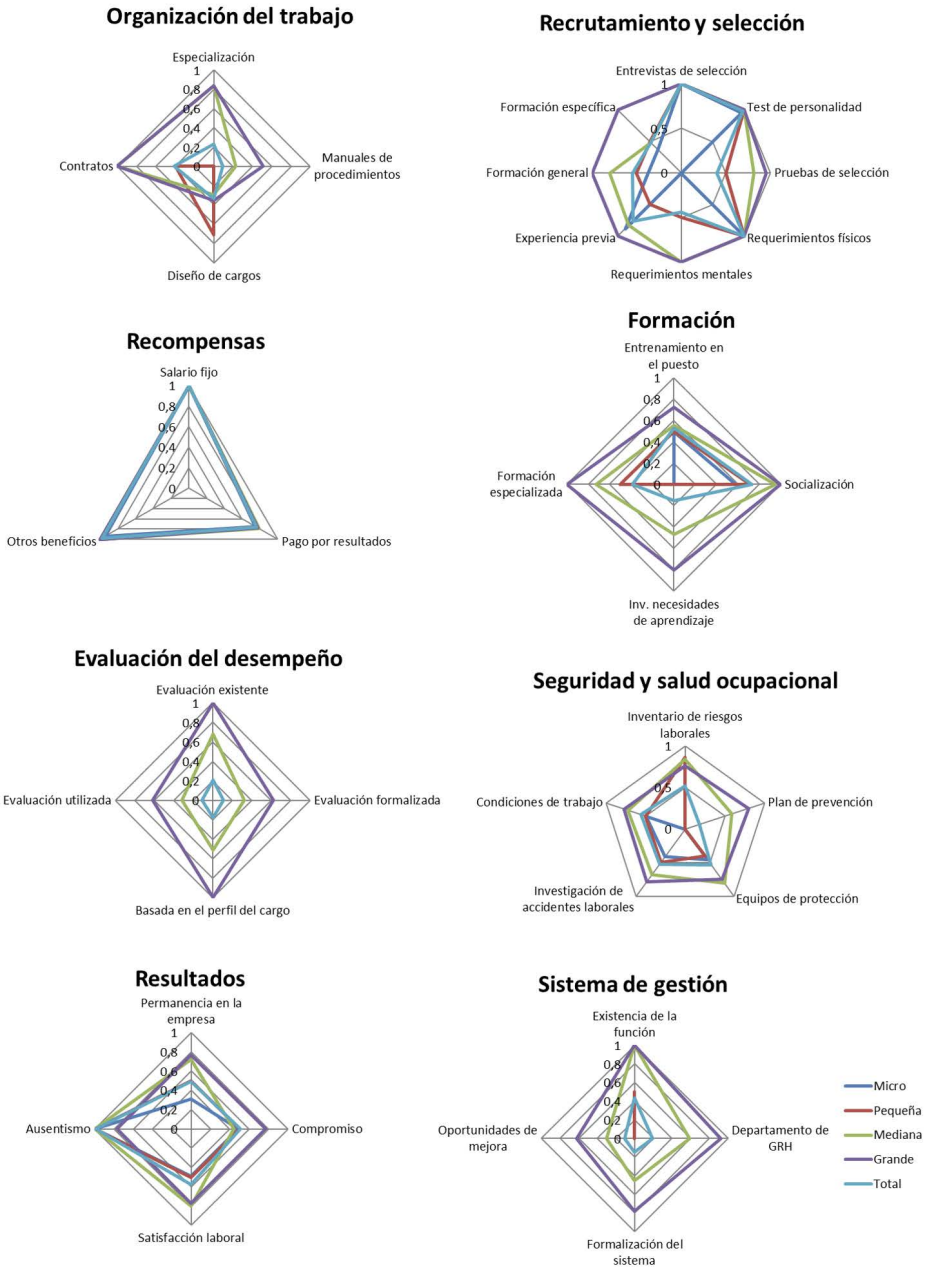
De igual modo, las funciones más desarrolladas por las micro y pequeñas empresas se relacionan con las acciones de recompensa y de selección del personal, aspecto ya corroborado en investigaciones precedentes (Cardon & Stevens, 2004; Cellini & Turner, 2019; Lozano-Reina & Sánchez-Marín, 2020).

En estudios precedentes, los resultados relativos a las funciones de organización del trabajo (Aguinis & Bakker, 2021; Han et al., 2020), formación (van Dijk et al., 2020) y evaluación del desempeño (Miao et al., 2020) no pudieron ser validados en el contexto de las micro y pequeñas empresas, pero sí se manifestaron en empresas medianas y grandes.

Independientemente del tamaño de la empresa se constató el desarrollo de la función de seguridad y salud en el trabajo,

en correspondencia con los resultados de los estudios desarrollados por otros investigadores (Carpenter et al., 2016; McClellan & Tekin, 2017), aunque se puso de manifiesto que la complejidad de la actividad aumenta con el incremento del tamaño de la empresa. Por último, aunque varía la frecuencia con que se establecen los objetivos de la GRH en correspondencia con el tamaño de la organización, ya sea sobre retención del personal, ausentismo y productividad, u otros, los objetivos que se definen se relacionan con los propósitos analizados por otros investigadores (Borjas & Doran, 2015; Hensvik & Rosenqvist, 2019; Lohaus & Habermann, 2019; Degbey et al., 2020).

Figura 5. Comportamientos de los ítems por dimensión



Los límites de las investigaciones se establecen a partir de la propia definición de la población objeto de estudio, cuyo comportamiento corresponde con las características socioeconómicas y legislativas donde operan las empresas, por lo que se recomienda evaluar si los resultados reportados se manifiestan de forma similar en otros contextos.

El acceso restringido a la información de algunas empresas impidió profundizar en otros aspectos relativos a la percepción de los trabajadores sobre la GRH, y evaluar el impacto de esta gestión en indicadores como el nivel de compromiso y satisfacción de los trabajadores respecto a la entidad donde laboran. Igualmente, no se evaluó la presencia de algunos rasgos propios de la GRH como su carácter estratégico, participativo y el enfoque por competencias, lo cual podría ser también objeto de análisis en investigaciones posteriores.

Como resultado de la investigación se pueden derivar algunas implicaciones gerenciales relacionadas con el reconocimiento de existencias de reservas para la mejora organizacional, asociadas a funciones de GRH, que todavía son susceptibles de mejora independientemente del tamaño de la organización. Otro aspecto que a criterio de los autores requiere de la implicación de los empresarios se asocia a la necesidad de reconocer que la formación gerencial para el caso de mipymes demanda adaptaciones, dado que no se debe asumir que los modelos de gestión que se desarrollan para empresas medianas y grandes son pertinentes para empresas de menor magnitud.

En conclusión, se refuerza el hecho de que la forma de concebir la GRH debe estar en correspondencia, en general, con las características de la empresa y, en particular, con su tamaño. Asimismo, se establece que es de esperar que la empresa, en la medida en que madure y se consolide, logre adoptar mejores prácticas de GRH. Todo lo anterior redunda en la idea de que no se manifiestan en igual medida, ni en idéntica forma cada una de las funciones que integran la GRH. Los resultados encontrados corresponden y se complementan con los resultados de investigaciones precedentes y se ajustan a las particularidades propias del entorno del objeto de estudio.

Referencias

Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, *29*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009

Aguinis, H., & Bakker, R.M. (2021). Time is of the essence: Improving the conceptualization and measurement of time. *Human Resource Management Review*, *31*(2), 100763. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100763

Ahammad, M.F., Glaister, K.W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, *30*(1). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700

Barrett, R., & Mayson, S. (2006). Exploring the intersection of HRM and entrepreneurship: Guest editors' introduction to the special edition on HRM and entrepreneurship. *Human Resource Management Review, 16*(4), 443-446. http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.001

Batistič, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 220-233. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.004

Borjas, G.J., & Doran, K.B. (2015). Prizes and productivity: How winning the fields medal affects scientific output. *Journal of Human Resources*, *50*(3), 728-758. https://doi.org/10.3368/jhr.50.3.728

Bush, J.T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, *30*(3). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004

Cardon, M.S., & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations:

What do we know? *Human Resource Management Review*, *14*(3), 295-323. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001

Carpenter, C. S., Dobkin, C., & Warman, C. (2016). The mechanisms of alcohol control. *Journal of Human Resources*, *51*(2), 328–356. https://doi.org/10.3368/jhr.51.2.0314-6240R

Cellini, S.R., & Turner, N. (2019). Gainfully employed?: Assessing the employment and earnings of for-profit college students using administrative data. *Journal of Human Resources*, *54*(2), 342-370. https://doi.org/10.3368/jhr.54.2.1016.8302R1

Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Kristen, K., Shanine, K. K. & Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, *28*(1), 1–4. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.001

Daspit, J.J, Kristen, M., Barnett, T., & Long, R.G (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, *28*(1), 18-32. http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.003

Degbey, W.Y., Rodgers, P., Kromah, M.D., & Weber, Y. (2020). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, *31*(3) https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745

Han, J., Sun, J.M., & Wang, H.L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, *30*(2). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100699

Hensvik, L., & Rosenqvist, O. (2019). Keeping the production line running: Internal substitution and employee absence. *Journal of Human Resources*, *54*(1), 200–224. https://doi.org/10.3368/jhr.54.1.0516.7914r1

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2018, 30 de mayo). *Visualizador de estadísticas productivas*. https://bit.ly/2ZYkemx

Johnson, A.F., & Roberto, K.J. (2019). Elections and selection: The role of political ideology in selection decisions. *Human Resource Management Review*, *29*(1), 14–27. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.003

Krishnan, T.N., & Hugh, S. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, *27*(3), 431–441. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003

Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, *29*(1), 43–58. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010

Lozano-Reina, G., & Sánchez-Marín, G. (2020). Say on pay and executive compensation: A systematic review and suggestions for developing the field. *Human Resource Management Review*, *30*(2). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.01.004

McClellan, C., & Tekin, E. (2017). Stand your ground laws, homicides, and injuries. *Journal of Human Resources*, *52*(3), 621–653. https://doi.org/10.3368/jhr.52.3.0613-5723R2

Miao, C., Qian, S., Banks, G. C., & Seers, A. (2020). Supervisor-subordinate guanxi: A meta-analytic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, *30*(2). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100702

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2015). Taxation of SMEs in *OECD and G20 countries: OECD Tax Policy Studies, n.º 23*. OECD Publishing.

Stone, C. & Stone, D. L. (2015). Factors affecting hiring decisions about veterans. *Human Resource Management Review*, *25*(1), 68-79. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.06.003

van Dijk, H., Shantz, A., & Alfes, K. (2020). Welcome to the bright side: Why, how, and when overqualification enhances performance. *Human Resource Management Review*, *30*(2). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.004

Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, *30*(1). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 32-51.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/03/23
Aceptado (Accepted): 2021/10/06
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.853

Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones Públicas de Educación Superior

Organizational Culture and Teaching Performance in Public Institutions of Higher Education

Galo Ramiro MORENO-BASTIDAS[1] **y Rosario del Carmen PINEDA-LÓPEZ**[1]

1 Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Quito, Ecuador.

Email: grmoreno@espe.edu.ec; rcpineda@espe.edu.ec

Resumen

Por medio de esta investigación se pretendió establecer la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad de las universidades públicas de la provincia Pichincha (Ecuador). Se seleccionaron tres universidades: Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Escuela Politécnica Nacional (EPN) y Universidad Central del Ecuador (UCE). La muestra fue de 304 docentes. Para medir y analizar los datos se estableció una metodología basada en las características cuantitativas, cualitativas, individuales y grupales de la data existente.

Los resultados muestran que las universidades tienen una cultura organizacional en la que se desarrollan aspectos, tales como: integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación. De las evaluaciones se obtuvo conclusiones similares: en general, los docentes se desempeñan adecuadamente en relación con la planificación, evaluación, contenidos, entre otros. El análisis de correlación desarrollado permitió demostrar una correlación significativa entre los valores medios de cultura organizacional y desempeño docente. De esta forma se corroboró la hipótesis acerca de que las variables de la cultura organizacional consideradas sí inciden en el desempeño laboral de los profesores universitarios.

Palabras clave

Cultura organizacional, desempeño docente, universidades públicas.

Abstract

Through this research, the aim was to establish the relationship between organizational culture and work performance in the substantive functions of teaching, research and connection with society in the public universities of the Pichincha province (Ecuador). Three universities were selected: University of the Armed Forces (ESPE), National Polytechnic School (EPN) and Central University of Ecuador (UCE). The sample was 304 teachers. To measure and analyze the data, a methodology was established based on the quantitative, qualitative, individual and group characteristics of the existing data.

The results show that universities have an organizational culture in which aspects are developed, such as: integration, interpersonal relationships, teamwork and communication. Similar conclusions were obtained from the evaluations: in general, teachers perform adequately in relation to planning, evaluation, content, among others. The correlation analysis developed allowed to demonstrate a significant correlation between the mean values of organizational culture and teaching performance. In this way, the hypothesis was corroborated that the variables of the organizational culture considered do affect the job performance of university professors.

Keywords

Organizational culture, teaching performance, public universities.

Códigos de clasificación JEL: J4, M12, M14.

Introducción

La geopolítica, la cultura, la economía, la educación, la tecnología, la ciencia y la sociedad en general han sido protagonistas de nuevas perspectivas y enfoques dentro de un novedoso contexto: la globalización. En consecuencia, nuevas directrices orientan el quehacer de la humanidad, que también impactan en las instituciones en las cuales se forma el talento humano de cara a esta realidad cambiante. Las universidades no han sido la excepción y sus actividades sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad asumen y responden a nuevos patrones culturales para el cumplimiento de su función.

Ante estos retos, las universidades, desde los paradigmas de la sociedad del conocimiento, del acceso a la educación superior, de la evaluación y acreditación, así como de la universidad contemporánea, deben ampliar su visión para gestionar sus recursos, renovar sus valores, creencias, comportamientos, identidad y estrategias, a fin de que la cultura resultante pueda cohesionar a todos sus miembros, especialmente a su cuerpo docente en torno a la misión institucional. Consecuentemente, las universidades deben establecer estrategias que coadyuven al fortalecimiento de una cultura organizacional, donde las creencias, valores y aspectos conductuales elevados favorezcan al desempeño de su personal académico en las funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación), las cuales dan vida y propósito al quehacer universitario (De Aparicio et al., 2017).

Actualmente, para que las universidades ecuatorianas públicas y privadas cumplan con los objetivos institucionales –en el marco de sus funciones primordiales– dependen del desempeño óptimo, cohesionado y efectivo de su cuerpo docente en estos quehaceres académicos. Sin embargo, aun cuando este tipo de instituciones forman profesionales a través del conocimiento, en el Ecuador existen pocas investigaciones acerca de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del cuerpo docente, siendo esta la base para un diagnóstico y posterior toma de decisiones para lograr mejores resultados en la gestión que estas realizan.

Ante este escenario cobra valor la siguiente interrogante: ¿La cultura de las universidades públicas ecuatorianas incide en el desempeño laboral de su cuerpo docente en el cometido de las funciones de docencia, investigación y vinculación? A efectos de investigar la cultura organizacional como elemento clave en el desempeño de los profesores en las universidades públicas de la provincia de Pichincha, se parte de evaluar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño del personal docente en las funciones sustantivas de las instituciones públicas de educación superior ubicadas en la provincia de Pichincha en la República del Ecuador.

El objetivo radica en establecer la relación entre cultura organizacional y desempeño del personal docente en las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación en las universidades públicas de la provincia de Pichincha.

Revisión de la literatura

Cultura organizacional

La cultura organizacional ha manifestado cambios en su desarrollo conceptual e importantes teóricos la han definido considerando diferentes formas y puntos de vista. Los principales aportes más recientes y destacados son los siguientes:

- Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad, ya que establecen una

atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido (Anzola, 2003).

- Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2004).
- Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de cultura organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructuras (de Hilal et al., 2009).
- La identidad de los miembros, el énfasis de grupo, el perfil de la decisión, la integración, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios de recompensa, la tolerancia al conflicto, el perfil de los fines o medios y el enfoque de la organización son parte fundamental de la cultura organizacional, debido a que esta puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna (Salazar Estrada et al., 2009).
- Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización (Cheung et al., 2012; Rivera et al., 2018).
- Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones (Sampieri et al., 2014).

Para complementar, es preciso considerar lo propuesto por Reinoso y Araneda (2007), quienes afirman que la cultura incluye un conjunto de valores compartidos por la gran mayoría de los integrantes de una entidad que los diferencia de otras. Entre estos componentes constan:

- Identidad de los integrantes: si las personas se identifican más con la institución, su labor, su lugar de trabajo o su profesión.
- Énfasis de grupo: si las tareas se emprenden en grupo o si se realizan individualmente.
- Carácter de la decisión: si durante el proceso de toma de decisiones prevalecen las operaciones o el talento humano.
- Integración: si los departamentos actúan de manera organizada o independiente.
- Control: si existe una conducta orientada hacia una fuerte regulación o se encamina hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se impulsa o no un estilo creativo, innovador y con iniciativa para favorecer la ejecución de las tareas, entre otros.
- Criterios de recompensa: si se sustentan en el desempeño o en la preferencia, la experiencia u otros elementos.
- Tolerancia al conflicto: si se impulsa o no la contienda funcional como factor del progreso institucional.
- Rasgo o aspecto de los fines o medios: si para la dirección institucional predominan los resultados o los medios utilizados para alcanzarlos.
- Perspectiva de la organización: si la dirección de la organización está orientada hacia el entorno externo o hacia el interior de la corporación.

El desempeño docente universitario

González-Such y Subaldo-Suizo (2015) explican que el docente universitario se desempeña en un mundo donde los cambios además de múltiples se generan a gran velocidad, tal como sucede con el avance tecnológico; por tanto, quienes comiencen

sus estudios universitarios terminarán sus carreras en una sociedad muy diferente a la de la fecha de inicio (Gómez López & Valdés Dávila, 2019). Los autores consultados consideran que el docente con frecuencia compagina diversos roles, en ocasiones algo contradictorias, en el marco de un equilibrio algo inseguro en distintos escenarios educativos; consecuentemente, cada vez más requerirá de la aplicación de estrategias novedosas y didácticas, lo cual genera dinámicas fundamentadas en la realidad actual.

En este contexto, el docente afronta, y con mucho más impacto a futuro, la exigencia de incluir en sus labores cotidianas novedosas y variadas fuentes de información, lo cual transforma su rol tradicional. La inclusión de las nuevas tecnologías genera cambios significativos en la didáctica del profesor actual (Montesinos Flores, 2014).

El desempeño docente es toda acción ejecutada por el docente, en respuesta a lo que le corresponde, tanto en las aulas como en la institución educativa. En el aula, el docente debe fomentar un ambiente favorable, un clima de armonía, pero también diseñar y desarrollar esquemas para la sesión de aprendizaje (aprendizajes esperados, secuencia de actividades y evaluación) tomando en cuenta los intereses y necesidades del alumnado, de tal forma que su actividad pedagógica influya significativamente en el compromiso y comportamiento estudiantil. Para ello debe promover la participación activa de los educandos y compartir con ellos el desarrollo de las clases.

Otra perspectiva para definir al desempeño docente es mediante la valoración del uso de capacidades y recursos intelectuales. Estas permitirán, por medio de estrategias metodológicas y pedagógicas, alcanzar el éxito en el aprendizaje, desarrollar las competencias estudiantiles en la búsqueda de una vida profesional plena, promover la participación en la gestión de instituciones educativas, fortalecer los valores democráticos del alumnado, apoyar la formulación, ejecución y control de políticas educativas locales, regionales o nacionales (Martínez Ruiz & Lavín García, 2017).

De acuerdo con los criterios de González-Such y Subaldo-Suizo (2015), las características del desempeño docente universitario son múltiples y variadas, pero hay consideraciones elementales que determinan un buen desempeño de la profesión en cuatro aspectos fundamentales:

- Planificación y organización para favorecer el aprendizaje del alumnado,
- Educación orientada y dirigida hacia el aprendizaje estudiantil,
- Intervención en la administración del proyecto académico institucional de la universidad en un proceso articulado con los requerimientos de la sociedad y
- Perfeccionamiento del profesionalismo e identidad del docente.

Asimismo, los autores consideran que el desempeño de la función docente se diferencia en dos particularidades fundamentales que caracterizan a una profesión:

- En primer lugar, la facultad e independencia de su ejercicio profesional está restringida por disposiciones y medidas regulatorias que procuran garantizar el derecho fundamental a una educación universal mediante una oferta académica en términos de justicia e igualdad.
- En segundo lugar, la enseñanza se aparta de la independencia de criterios y del aislamiento personal que caracteriza al resto de las profesiones, además de introducir como señal de identidad el resguardo cuidadoso de las relaciones interpersonales con los estudiantes y el contenido afectivo del propio empeño personal.

El docente, de manera individual, "debe ratificar el conocimiento, presentar el desa-

rrollo de las nuevas ideas, invitar al estudiante a ser partícipe de la generación de nuevos saberes y realidades" (Murraina et al., 2017, p. 3).

Cultura organizacional y el desempeño docente

Las organizaciones deben comprometerse para asumir el éxito en un marco de apertura al aprendizaje, en el cual los integrantes se identifiquen con la entidad y logren obtener un desempeño laboral acorde a los requerimientos internos y externos.

Las universidades asumen como misión fundamental la formación académico-organizacional de profesionales idóneos y transformadores de la realidad de un país mediante la implementación mancomunada y articulada de sus funciones sustantivas como la docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Desde este punto de vista, los profesores que facilitan sus servicios docentes en instituciones universitarias ejecutan funciones muy significativas que deben ser evaluadas; no obstante, la evaluación debe ser cónsona con la filosofía universitaria (Sineases, 2017).

Para evaluar el desempeño docente deben contemplarse los valores, las creencias y los supuestos que respaldan la cultura universitaria y que facilitan el cumplimiento de estas funciones. Para ello, la organización, a la par de sus principios, debe propender a una formación adecuada que permita la mejora continua de la función pedagógica del docente. Asimismo, se deben brindar todas las facilidades para convertirlo en un investigador, aportándole las orientaciones apropiadas para su participación en proyectos de investigación científica y herramientas para divulgar resultados. De la misma manera, debe preparar todos los aspectos necesarios y precisos para su participación en proyectos que permitan su vinculación con la sociedad, la cual debe estar respaldada por la institución (Garcés, 2013; Segredo Pérez, 2016).

Para adecuar la cultura universitaria y que esta incida en las funciones sustantivas del cuerpo docente, la institución debe promover una evaluación que tienda a la autoevaluación; es decir, a la apreciación personal que tienen los docentes sobre sus avances; teniendo en cuenta, además, la evaluación realizada por los pares académicos, especialmente para determinar su participación en los aspectos relevantes de la docencia, investigación y vinculación (Loredo, 2015). Por último, se debe llevar a cabo una apropiada y justa heteroevaluación, la cual radica en la apreciación evaluativa que hace el alumnado acerca de la calidad del aprendizaje transmitido por el cuerpo docente (Moreno Bastidas, 2020). Esta forma de evaluar el desempeño docente en el marco de la cultura universitaria sirve para determinar las fases de planificación, implementación y medición de resultados de forma complementaria y más objetiva.

Materiales y métodos

El enfoque metodológico se fundamentó en una investigación mixta. Adicionalmente, la investigación, acorde con lo propuesto por Hernández et al. (2014) y Arias (2012), tiene carácter transversal, analítico, exploratorio, correlacional y de campo, porque indaga en la incidencia y en los valores en que se manifiestan los diferentes aspectos que se investigan en un momento determinado del tiempo. Este enfoque permite analizar y explicar los hechos y fenómenos tal y como se observan en la realidad, en un primer acercamiento, en la búsqueda de las causas y consecuencias.

En esta investigación se trabajó con las universidades públicas de la provincia de Pichincha. En cuanto al alcance, mediante el diseño metodológico elegido, este se limitó a las siguientes universidades: Universidad

de las Fuerzas Armadas (ESPE), Escuela Politécnica Nacional (EPN) y Universidad Central del Ecuador (UCE). Estas universidades fueron seleccionadas con base en criterios de su importancia regional y nacional, debido a que son las tres únicas universidades públicas con clasificación A y B. De acuerdo con el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES, 2018, 2019), a nivel del Ecuador, la UCE está en categoría B, las demás, en la A.

Técnicas de observación utilizadas

Entrevistas no estructuradas: se entrevistó a los vicerrectores de las universidades mencionadas. Las entrevistas fueron analizadas para obtener información de las autoridades centrales de cada universidad sobre las dos variables de estudio: cultura organizacional de las universidades en estudio y desempeño laboral del docente universitario.

Encuestas: se aplicaron a los docentes de estas universidades para conocer su apreciación sobre la cultura organizacional predominante, así como una autoevaluación de su desempeño.

Informes de evaluación sobre el desempeño docente en las universidades: se utilizó como fuente de información secundaria los informes de evaluación del desempeño docente de los que disponen las universidades públicas. Esos informes se elaboran respetando la normativa ecuatoriana y en coordinación con la Unidad de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (UAACES).

Variables de investigación

Los elementos de la cultura organizacional y del desempeño docente en las funciones sustantivas de estas universidades públicas permiten determinar cuáles factores de la cultura organizacional inciden directamente en el desempeño docente y funcional de estas instituciones. A continuación, se presentan las variables de investigación (tabla 1).

Tabla 1. Análisis de las variables de investigación

Variables seleccionadas	Autores	Preguntas de la investigación
Comunicación	(Greenbaum, 2017; Ludlow & Panton, 1997)	¿Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo? ¿El jefe directo comunica si se está realizando buen o mal trabajo?
Trabajo en equipo	(Mascaray, 1998) (Sánchez & Otálora, 2006)	¿Los docentes de otras aulas y/o áreas se ayudan cuando es necesario? ¿Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes?
Relaciones interpersonales	(Daft, 2011; Montes Padilla, 2016)	¿Se mantienen buenas relaciones con los miembros de la organización? ¿Se recibe buen trato por parte de los compañeros de trabajo?
Integración	(Loren, 2012)	¿Se celebran fechas especiales? ¿Se utilizan sistemas de incentivos para premiar la labor docente? ¿La institución y los trabajadores se identifican con el logo y los colores corporativos?
Contenidos	(Figueroa, 2016)	¿Realiza la diversificación de los contenidos teniendo en cuenta la realidad? Para la diversificación ¿usa como base las nuevas tendencias en materia de educación superior?

Planificación	(Góngora et al., 2014)	¿Los objetivos estratégicos guardan relación con la visión y misión de la institución? ¿Se elabora la planificación de aula y/o área?
Evaluación	(Linares et al., 2013)	¿La evaluación de desempeño motiva para aplicar nuevas metodologías y realizar mejor trabajo? ¿Se debe realizar con frecuencia la autoevaluación del desempeño docente?
Desempeño docente	(Benítez Torres, 2007)	¿Organiza, planifica y ejecuta el trabajo universitario para el desarrollo de las áreas? ¿Participa en reuniones metodológicas y de orientación para el cumplimiento de las actividades previstas en las áreas?

Evaluación de la validez del instrumento

El cuestionario fue diseñado por los autores considerando las variables de la cultura organizacional y analizando herramientas validadas de diferentes autores, con el fin de obtener una encuesta propia aplicada al caso, en la que se pueda establecer las variables por estudiar y las características que puedan ser compiladas e identificadas sobre cultura organizacional. Para medir la fiabilidad del cuestionario se calculó el *alpha* de Cronbach con el programa estadístico SPSS (*Statiscal Package for the Social Sciences*).

De acuerdo con el *alpha* de Cronbach, el instrumento utilizado para medir la cultura organizacional e integración es confiable, debido a que se constató que las dimensiones de cultura organizacional e integración superaron el valor de 9; lo que demostró que es excelente como instrumento de medición. La dimensión trabajo en equipo se ubicó en un valor superior a 8, lo que se interpreta como un buen instrumento. Por último, la dimensión comunicación se ubicó en un valor superior a 7, lo que significa que el instrumento es aceptable.

Población y muestra

La población corresponde a la totalidad de docentes titulares de las universidades públicas de Pichincha seleccionadas para el estudio y de acuerdo con la base de datos entregada por las instituciones de educación superior analizadas. A continuación, se determinó una muestra representativa para la aplicación de la encuesta caracterizada por docentes que participen en los procesos sustantivos descritos. Además, se utilizó la siguiente simbología para las universidades: ESPE (U1), EPN (U2) y UCE (U3) (tabla 2).

Tabla 2. Cantidad de docentes por universidad

Universidad	Cantidad de Docentes
ESPE*	500
EPN**	324
UCE***	611
Total	1 435

Nota: *Escuela Politécnica del Ejército (ESPE, 2019), **Escuela Politécnica Nacional (SII-EPN, 2018) y ***Universidad Central del Ecuador (CACES, 2018)

Para obtener una muestra significativa de la población se usó la fórmula para el cálculo de muestra para datos finitos, debido a que se cuenta con el total de la población en estudio. La fórmula utilizada está establecida, de acuerdo con Valdivieso et al. (2011), para muestras finitas y con el valor P. Los valores seleccionados se presentan a continuación:

N: 1 435 docentes
$Z\alpha/2$: 1.96 para un 95 % de confianza
P: 0.5
e: error aceptable 0.05

El tamaño de muestra permitió obtener resultados con un 95 % de confianza y un error de +/- 5 %, y n es igual a 303.2 que se aproxima a 304 docentes. Dado el tamaño de muestra seleccionada, se hizo un muestreo aleatorio estratificado (Casal & Mateu, 2003) considerando proporcionalmente el número de docentes, de acuerdo con la universidad para obtener una muestra significativa por cada universidad de la siguiente manera (tabla 3).

Tabla 3. Cantidad proporcional de muestra por universidad

Universidad	Cantidad de docentes	Proporción	Tamaño de muestra
ESPE	500	34.84 %	106
EPN	324	22.58 %	69
UCE	611	42.58 %	129
Total	1435	100 %	304

La encuesta fue aplicada mediante las plataformas digitales de las universidades. Se envió la solicitud de información directamente a los docentes, para ello se solicitó el aval de las autoridades universitarias.

Metodología de análisis y medición de los resultados

Se desarrollaron tres fases de análisis de los resultados:

a. Establecimiento de la relación individual entre los resultados de cultura.
b. Análisis de los resultados totales por universidad.
c. Relación cualitativa entre variables de estudio.

A continuación, se presenta la relación individual de resultados:

- TD (Totalmente en desacuerdo): 1 punto.
- ED (En desacuerdo): 2 puntos.
- NA/ND (Ni de acuerdo / ni en desacuerdo): 3 puntos.
- DA (De acuerdo): 4 puntos.
- TA (Totalmente de acuerdo): 5 puntos.

Análisis y resultados

Caracterización general de los docentes encuestados

Se pudo caracterizar a un total de 310 docentes de las universidades en estudio, con una frecuencia mayor para la U3 que corresponde al 41.6 % porque es la universidad con mayor cantidad de docentes. Los datos de la caracterización son los siguientes:

- La edad media de los docentes de todo el estudio está mayormente entre 36 y 50 años de edad (51.3 %), y un porcentaje menor con edades menores o mayores a este rango.

- La mayor parte de docentes pertenece al género masculino (70 %).
- La formación corresponde a magister en un 73 % y PhD en un 23 %.
- Los docentes encuestados de las tres universidades tienen un tiempo de servicio en la universidad entre 1 a 10 años para un 48 %, y un 29 % para los que tienen de 11 a 20 años.
- La mayor parte de los encuestados tiene nombramiento laboral (84 %) y un 15 % son docentes a contrato.
- El tiempo de dedicación que tienen en cada universidad es de tiempo completo en un 87 %, y solamente a tiempo parcial un 2 %, lo cual muestra, además, que la mayor parte de docentes trabajan a tiempo completo.

En el caso de la U1, la edad de los docentes no difiere de la media general de estudio. El 46 % de docentes tiene edad entre 36 y 50 años, el 74 % pertenece al género masculino, el 65 % cuenta con maestría y en su mayoría tienen un tiempo de servicio en la universidad entre 1 y 10 años. La mayoría de los docentes trabaja a tiempo completo y tiene nombramiento, y solamente un 7 % trabaja a medio tiempo o a tiempo parcial.

Los docentes de la U2, en un 43 % tienen edades entre 36 y 50 años, un 70 % pertenece al género masculino y un 67 % cuenta con formación de maestría. Además, el 46 % de docentes tiene entre 1 y 10 años de servicio en la universidad y todos dijeron trabajar a tiempo completo. De ellos, un 97 % tiene nombramiento.

El 78 % de los docentes de la U3 tiene entre 36 y 50 años, el 67 % pertenece al género masculino, el 84 % cuenta con formación de magister, el resto corresponde a PhD. En cuanto al tiempo de servicio, un 50% tiene entre 1 y 10 años, y el 32 % de 11 a 20 años. El 95 % tienen nombramiento y 76 % de ellos trabaja a tiempo completo.

Análisis de la cultura organizacional

Integración

El promedio total de la U1 es 2.61, entendiéndose que 5 es totalmente de acuerdo, por tanto, este valor implica un bajo nivel de integración o indica una cierta indiferencia en aspectos asociados a la innovación, cumplimiento de objetivos, salario, ambiente de cooperación, entre otras.

El promedio de la U2 es 2.82, es aún bajo en los diferentes aspectos evaluados, por tanto, existen varios aspectos que no están fortalecidos en la universidad, por tanto, no genera una cultura de integración en los docentes.

La U3 obtuvo un promedio total de 3.75, lo cual indica que, si bien existe una variabilidad en las respuestas, el valor es medianamente alto; es decir que se ubica entre una posición media cercana a que están de acuerdo en la mayor parte de los puntos analizados. De las tres universidades, esta obtuvo una puntuación bastante elevada en contraste con las otras.

Relaciones interpersonales

El promedio total de los ámbitos de relaciones personales para la U1 es 2.8, lo cual indica que, aunque en algunos ámbitos de esta variable está un porcentaje importante de los docentes de acuerdo; en otros ámbitos están en su mayoría en desacuerdo, por tanto, ha obtenido un resultado intermedio, algo indiferente o en desacuerdo en general en que existen adecuadas relaciones interpersonales.

En el caso de la U2 el promedio es 2.82, igual al caso anterior, es decir, una percepción indiferente o algo en desacuerdo acerca de que existen adecuadas relaciones interpersonales.

En la U3 las relaciones interpersonales son superiores a las otras dos, con un valor promedio final de 3.84, lo cual indica que, con-

siderando ámbitos como las relaciones entre miembros, el buen trato, el reconocimiento y las relaciones entre áreas están de acuerdo en que existen buenas relaciones interpersonales.

Trabajo en equipo

El promedio para la U1 es 2.63, lo cual muestra un valor bajo y una percepción indiferente o algo en desacuerdo en que existe una cultura adecuada en relación con el trabajo en equipo. En la U2 el promedio en equipo medio es 2.68, similar al de la U1. En la U3, el trabajo en equipo puntúa en promedio 3.66, un valor bastante superior a las otras dos universidades, por lo que se entiende que están de acuerdo con que existe trabajo en equipo, coordinación entre áreas, se favorece a las innovaciones y soluciones de conflictos.

Comunicación

En relación con la comunicación, la U1 obtuvo un promedio general 3.2, valor que implica que existen algunas variables en las que la comunicación existe, pues un porcentaje importante de los docentes están de acuerdo en ello. El promedio de la U2 es 3.10, por tanto, la comunicación también es aceptable. Finalmente, la comunicación en la U3 es algo alta, es decir que sí existe comunicación y, en su mayoría, los docentes están de acuerdo, lo que se evidencia mediante la comunicación entre compañeros, en la retroalimentación de los jefes e información compartida.

Desempeño docente

Contenidos

Mediante la autoevaluación de los docentes de estas universidades se obtuvo los siguientes resultados:

El puntaje promedio total para la U1 de la variable contenido es de 4.07. Esto indica, respaldando el análisis previo, que mayormente en relación con la valoración de contenido los docentes están de acuerdo en cumplir con los diferentes parámetros evaluados.

Para la U2, similar al caso de la U1, la mayor parte de preguntas son contestadas con 'de acuerdo' (65 %), tanto en la "diversificación de contenidos tomando en cuenta la realidad" como en "elaborar las unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto" (54 %), uso de las metodologías y diversificación. Sin embargo, en este grupo de maestros un porcentaje importante se muestra indiferente ante estas afirmaciones, lo cual causa que su promedio de puntuación total disminuya a 3.69. Esto podría indicar que su respuesta está entre 'de acuerdo' y 'ni de acuerdo' / 'ni en desacuerdo' o 'indiferente', lo que muestra un menor desempeño en comparación con el caso anterior.

Al analizar los resultados de la U3, se observa un comportamiento diferente a los casos anteriores. En esta universidad, la mayor parte de los docentes está completamente de acuerdo (64 %) en las aseveraciones acerca de que "realiza diversificación de contenidos tomando en cuenta la realidad", así como en "elaborar las unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto" (57 %), uso de las metodologías y diversificación. La universidad obtuvo promedios de 4.41 para la primera pregunta y el mínimo valor es de 4.11, lo cual lleva a un resultado promedio de 4.3 –superior a los casos anteriores– que muestra que el desempeño medido con base en la variable contenidos es mayor que en los otros casos. Si bien este resultado corresponde a su autoevaluación, muestra resultados claramente distintos a los casos anteriores.

Planificación

Con relación a la variable planificación, las preguntas de análisis están en torno a si los objetivos guardan relación con la visión y mi-

sión de la institución, si se elabora la planificación del área, si se logran los objetivos que se proponen, si los resultados son provechosos y si los recursos utilizados en clase son adecuados para presentar la realidad.

Los docentes de la U1 están de acuerdo con la mayor parte de respuestas, con valores medios entre 3.78 y 4.21, esto quiere decir que para los docentes las actividades con el alumnado al terminar cada proceso de enseñanza son provechosos. Sí existe una planificación y, para la mayoría, se alcanzan los objetivos propuestos. No obstante, un menor porcentaje está de acuerdo en que los recursos utilizados son idóneos o que los objetivos están relacionados con la visión y misión de la institución. El promedio obtenido fue 3.98, cercano a 4, al valorar la planificación en el desempeño docente.

La U2 muestra valores algo menores comparados con la U1. Esta universidad obtuvo resultados 'de acuerdo' de la mayor parte de docentes, pero algunos tienen una posición indiferente, con lo cual los promedios que verifican la relación entre los objetivos y la visión y misión de la institución tienen una media de 3.35, por tanto, para muchos, no se cumple en su totalidad esta relación. Asimismo, consideran que los recursos utilizados son adecuados para representar la realidad, pero sí están mayormente de acuerdo en que las actividades del alumnado al terminar el proceso son provechosas. La media total de la variable planificación para la U2 es de 3.7, lo cual indica una posición media entre indiferente y de acuerdo.

En cuanto a la U3, los resultados de planificación se muestran favorables. La mayor parte de los docentes (60 %) cree que los objetivos sí guardan relación con la misión y visión de la institución; además, aseguran que se elabora una planificación de área, se logran los objetivos propuestos, y sí consideran provechosas las actividades al terminar cada proceso y, finalmente, consideran que los recursos utilizados en el aula son adecuados. El promedio general es 4.32.

Evaluación

El promedio para la variable evaluar es de 3.42 para la U1. Los demás valores son algo bajos para la U2, que alcanzó un promedio total de 2.84, lo cual indicaría que la media considera entre indiferente y estar de acuerdo; es decir que puntúan la evaluación con un valor bajo. Para la U3, la evaluación muestra valores más altos comparados con la U1 y U2, pero también las dos preguntas han generado que los docentes se manifiesten un porcentaje en contra de la metodología para supervisión, así como la evaluación de desempeño. Las demás variables obtuvieron puntajes altos, con un promedio total de 3.98 que refleja un puntaje algo alto para la variable evaluación del desempeño docente.

Desempeño general

Finalmente, el desempeño general con base en las preguntas relacionadas con la organización del trabajo, su metodología, conocimientos, uso de recursos, prácticas, estrategias, aplicación de principios, investigación, hace uso de una entrega, puntualidad, atención al perfil del estudiante, satisfacción, participación, entre las principales. Los resultados son los siguientes:

El promedio para la U1 en relación con el desempeño general es 4.29, es decir, una gran mayoría está de acuerdo en que existe un buen desempeño como docente, de acuerdo con su evaluación.

El promedio para el desempeño general en la U2 es 4.03, un valor alto que implica que están de acuerdo y muchos completamente de acuerdo en las diferentes variables analizadas, con lo cual muestran un buen desempeño con base en su propia evaluación.

Para la U3, en la mayor parte de variables el desempeño general es alto. Los docentes están completamente de acuerdo en los diversos temas de respeto, puntualidad, entrega, servicio y vocación al trabajo, participación activa y, de ello, el tener una alta satisfacción en su labor docente. El promedio obtenido en los diferentes aspectos de desempeño general es de 4.52, es decir, están de acuerdo y completamente de acuerdo en la mayor parte de aspectos analizados como variables del desempeño general (tabla 4).

Tabla 4. Desempeño docente

Universidades	Componentes del desempeño			
	Contenidos	Planificación	Evaluación	Desempeño docente
U1	4.07	3.98	3.42	4.29
U2	3.69	3.70	2.84	4.03
U3	4.30	4.32	3.98	4.52

Desempeño docente medido, de acuerdo con la evaluación realizada por las universidades

Se han obtenido los resultados de la evaluación de desempeño aplicados en las universidades, y regulados por el UAACES. De estos el resultado cuantitativo de la evaluación media, de acuerdo con las variables de docencia, investigación y vinculación es el siguiente (tabla 5):

Tabla 5. Resultados de evaluación

Universidades	Docencia	Investigación	Vinculación	Media
U1	8.34	8.83	8.67	8.61
U2	8.45	9.2	8.9	8.85
U3	9.4	8.8	9.51	9.24

Los resultados numéricos de las evaluaciones medidas por las universidades se puntuaron con una calificación sobre 10 puntos. Los informes presentados muestran muy poca información cualitativa de acuerdo con el tipo de estudio; sin embargo, los resultados numéricos finales presentan resultados de valor con los cuales se puede hacer un primer acercamiento correlacional entre las variables cultura y desempeño docente.

Se puede constatar, en general, valores altos entre 8.34 y 9.51, de acuerdo con la puntuación de cada caso. La U3 tiene los valores más altos, con 9.24 de promedio, mientras los menores corresponden a la U1 con 8.61. Las menores calificaciones en cuanto a docencia y vinculación corresponden a la U1 con 8.34 y 8.67 respectivamente. La U3 obtuvo valores mayores en docencia y vinculación. Con estos valores fue posible hacer un análisis correlacional entre variables.

Relación entre la cultura y el desempeño

Un primer acercamiento a los resultados se puede obtener al comparar los resultados de cultura, medida a través de las variables de integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación, con el

desempeño, medido con variables como contenidos, planificación, evaluación y desempeño general. En la tabla 6 se presentan estos resultados:

Tabla 6. Relación entre cultura y el desempeño

U	Cultura				Desempeño			
	Integración	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación	Contenidos	Planificación	Evaluación	Desempeño general
U1	2.61	2.80	2.63	3.20	4.07	3.98	3.42	4.29
U2	2.82	2.82	2.68	3.10	3.69	3.70	2.84	4.03
U3	3.75	3.84	3.66	3.78	4.30	4.32	3.98	4.52

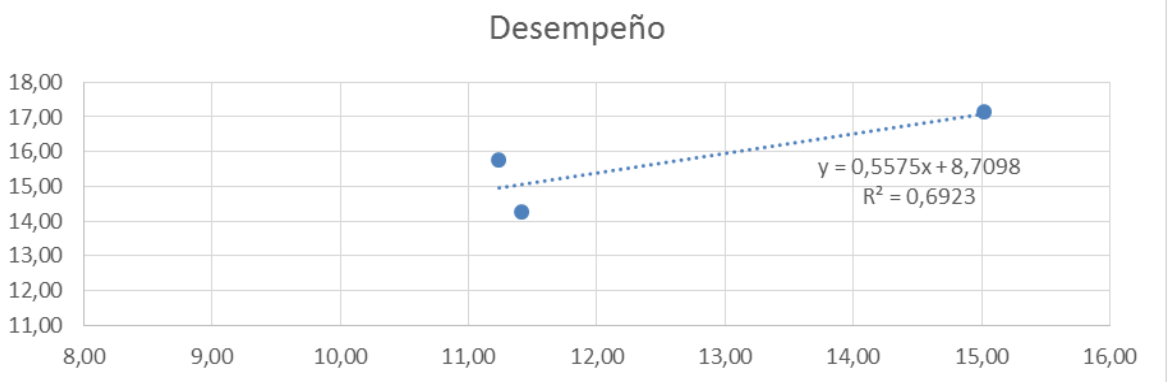
Una sumatoria simple de los resultados permitió obtener una calificación general tanto de cultura como de desempeño (tabla 7).

Tabla 7. Resumen de Cultura y desempeño

Universidades	Total Cultura	Desempeño
U1	11.24	15.75
U2	11.41	14.26
U3	15.02	17.12

Al analizar la correlación entre las variables total cultura y desempeño, se obtuvo el gráfico de figura 1.

Figura 1. Relación cultura y desempeño



En el gráfico se puede ver una tendencia lineal clara; en la que: a mayor calificación de cultura, mayor calificación en desempeño existe. El coeficiente de correlación es bastante alto, con un valor r de 0.83 y r^2 de 0.69, lo cual implica una correlación fuerte entre desempeño y cultura. Sin embargo, es importante recordar que la muestra es pequeña, porque está conformada por las tres universidades públicas del Ecuador que se encuentran en las categorías A y B. Además de que el análisis fue elaborado to-

mando en cuenta la autoevaluación de desempeño, por lo que es fundamental hacer el mismo análisis con los datos de desempeño medidos a través de las universidades internamente.

Para verificar la correlación, se hizo una prueba de hipótesis para los datos obtenidos de cultura y desempeño medio. Dado que la cantidad de datos es pequeña, se utiliza el análisis de correlación no paramétrico de Spearman y Kendall (tabla 8).

Tabla 8. Correlaciones

			Cultura	Desempeño
Tau_b de Kendall	Cultura	Coeficiente de correlación	1.000	1.000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	3	3
	Desempeño	Coeficiente de correlación	1.000**	1.000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	3	3
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1.000	1.000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	3	3
	Desempeño	Coeficiente de correlación	1.000**	1.000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	3	3

Nota: **La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

La correlación es significativa para un 99 % de confiabilidad, lo cual corrobora la relación.

Asimismo, se analizó las correlaciones entre las diferentes variables de cultura, así como de desempeño y se obtuvo diferentes coeficientes de correlación (tabla 9).

Tabla 9. Coeficientes de correlaciones

	Integración	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación
Contenidos	0.67	0.77	0.76	0.87
Planificación	0.81	0.89	0.88	0.95
Evaluación	0.76	0.85	0.84	0.93
	0.75	0.84	0.83	0.92

La mayor parte de variables de cultura tiene altos niveles de correlación con las variables de desempeño, lo cual implica que el desempeño sí depende de la cultura de la institución universitaria. El menor valor, (0.67), se presenta en la relación entre desempeño-contenidos y cultura-integración, lo cual implica que el desempeño de los docentes en relación con los contenidos no tiene una relación muy estrecha con la integración.

Comparación cuantitativa de los valores de cultura y desempeño

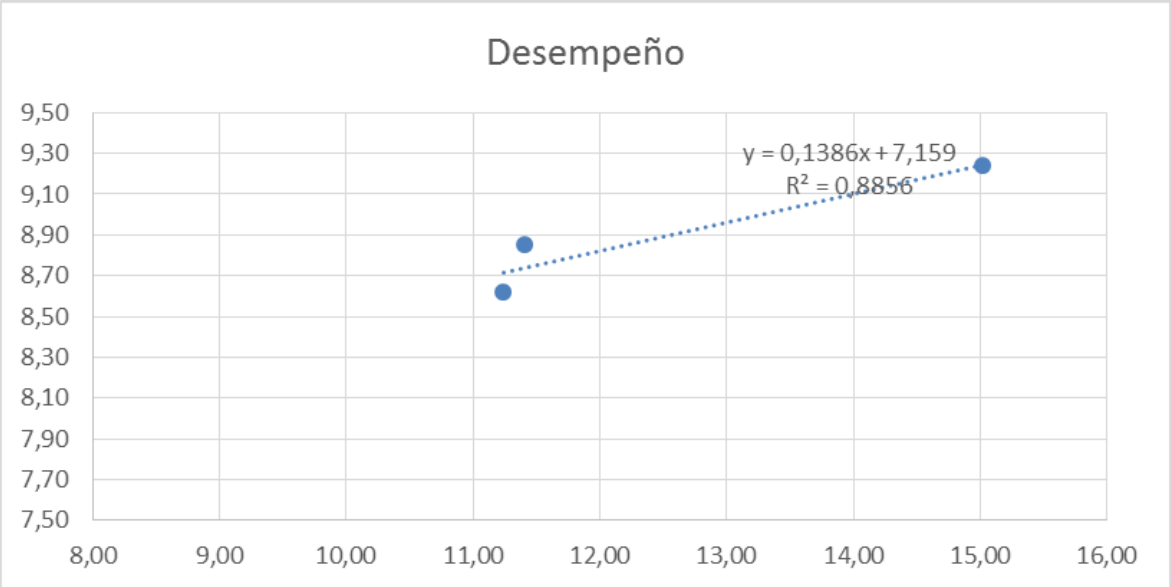
Tomando en cuenta el desempeño medido por las universidades mediante evaluación interna, comparativamente, según las calificaciones obtenidas, se obtuvo lo siguiente (tabla 10):

Tabla 10. Cultura total y desempeño

Universidades	Total Cultura	Desempeño
U1	11.24	8.61
U2	11.41	8.85
U3	15.02	9.24

Los valores no presentan diferencias importantes en U2 y U1, pero U3 muestra una brecha mayor entre la cultura y desempeño, los cuales fueron medidos en las evaluaciones de las universidades y los resultados de cultura evaluados por los docentes. Al analizar la correlación entre las variables total cultura y desempeño, se obtuvo el siguiente gráfico (figura 2)

Figura 2. Relación cultura y desempeño



El valor de r para esta evaluación es de 0.94, por lo tanto, sí existe una correlación; sin embargo, este resultado muestra aún mayor correlación que la valoración hecha mediante la autoevaluación y se pudieron verificar los resultados previos, donde la universidad que tiene menor puntaje en cultura también tiene un menor valor de desempeño; así también, la que mayor tiene puntaje en cultura, también lo tiene en desempeño medido por la propia universidad. Los resultados son muy similares en ambos casos, pero con la variación presentada.

A continuación, se analizan las variaciones presentadas por las variables de estudio, donde el desempeño, finalmente, es similar en ambos casos (tabla 11).

Tabla 11. *Resultados de las variables*

	Cultura				Desempeño		
	Integración	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación	Docencia	Investigación	Vinculación
U1	2.61	2.80	2.63	3.20	8.34	8.83	8.67
U2	2.82	2.82	2.68	3.10	8.45	9.20	8.90
U3	3.75	3.84	3.66	3.78	9.40	8.80	9.51

Finalmente, al analizar las correlaciones entre cultura y desempeño, se puede ver que las correlaciones entre docencia y relaciones interpersonales y trabajo en equipo y comunicación son muy altas; es decir, las variables de desempeño de docencia están altamente correlacionadas con las de cultura organizacional, lo que muestra que una mejor cultura ayuda a fortalecer el desempeño medido de acuerdo con la variable docencia. Aparte, existe una correlación negativa y con menor fuerza entre las variables de cultura y la investigación. El motivo no es claro, pero puede deberse a factores como el hecho de que la investigación es una variable que aún no está bien desarrollada en el Ecuador y, en ciertos casos, la investigación es una obligación en las universidades públicas, por lo que no se muestra correlación entre investigación y cultura organizacional. Respecto a la variable vinculación y docencia, sí existe una correlación con las variables de cultura, lo cual demuestra, en general, que la cultura sí depende de la vinculación (tabla 12).

Tabla 12. Correlación de las variables de cultura y desempeño de acuerdo con el análisis de las variables

Variables de cultura	Docencia	Investigación	Vinculación
Integración	1.00	-0.41	1.00
Relaciones interpersonales	1.00	-0.54	0.97
Trabajo en equipo	1.00	-0.53	0.97
Comunicación	0.97	-0.67	0.92

Discusión y conclusiones

En la U1, desde el ámbito directivo, la cultura está concebida como algo complicado, no está claramente definida, es muy variada y, en ciertos casos, falta desarrollar compromiso. No hay suficiente motivación ni comunicación, además de que los docentes no se identifican con la entidad.

Respecto del desempeño, aunque hay investigación, se cumple con los estándares establecidos por la institución y existen ámbitos favorables, es claro que en relación con la docencia falta capacitación. Finalmente, en el ámbito vinculación, la U1 tiene fortalezas.

En la U2, en relación con la cultura, existen aspectos positivos como la relación interpersonal y la integración, pero también hay grupos que discrepan en su pensamiento; además de que el trabajo en equipo, en general, no es la mayor fortaleza.

En cuanto al desempeño, están motivados por la investigación y cuentan con procedimientos y presupuesto para ella; sin embargo, las actividades de investigación no se valoran lo suficiente. Respecto a otros facto-

res de la docencia, existen ámbitos favorables como el profesionalismo de sus docentes, el apego a los valores y el compromiso con el estudiante. En contraste, consideran que faltan recursos e infraestructura necesaria para sus requerimientos. Por último, internamente no se percibe la importancia de la vinculación.

En el caso de la U3, en opinión de los directivos, existe un trabajo participativo entre los docentes, aunque también se menciona que este es difícil, debido al tamaño de la institución. Se organiza la elaboración de programas y existe muy buena comunicación y compromiso. Su cultura sí está bien definida y los docentes se identifican con la universidad.

En cuanto a la evaluación docente, se puede decir que la investigación no es uno de los fuertes de la institución, pero se está mejorando; sin embargo, en relación con la docencia existen muy buenos resultados, aunque están conscientes de que aún deben mejorar. Por último, la vinculación es un requisito en el que están integrados los docentes.

Finalmente, al consultarles a los docentes acerca de los aspectos que consideran que se deberían mejorar en la cultura organizacional, mencionaron los siguientes:

- Para impulsar una cultura organizacional abierta, positiva, agradable, que potencie la actividad del docente, se requiere de un esfuerzo y trabajo continuo. Se debe definir una estrategia con objetivos claros, acompañada de reglamentación y procedimientos precisos. Además, es necesario retroalimentar al docente después de las evaluaciones, generar ambientes de confianza y hablar tanto de lo negativo como de los éxitos y triunfos.
- Es importante socializar en la universidad, además de tener los recursos y la estabilidad en la dirigencia para poder obtener resultados.
- En la universidad pública, el ámbito político y la falta de estabilidad tienen efectos sobre la cultura y, por tanto, es un punto que se debe internalizar para corregir o mejorar.

La administración, de acuerdo con sus principales exponentes, establece la cultura organizacional, entre otras variables relacionadas con la satisfacción laboral, como un aspecto que está vinculado con el desempeño del personal. Consecuentemente, cuando existe una mayor satisfacción en el trabajo, se asume una cultura más fuerte y favorable para el personal, el desempeño es mejor y los resultados de las entidades también, pues del personal y su desempeño depende el éxito de las organizaciones.

Esta es la base que justifica este análisis por medio del que se pretende conocer si, a nivel de las universidades públicas en el Ecuador, la cultura genera efectos sobre el desempeño docente, pues usualmente en estas instituciones el enfoque está más orientado al desarrollo intelectual, la investigación, la metodología, la pedagogía. No obstante, el ámbito organizacional es básico para analizar y determinar su incidencia en el desempeño y, a su vez, para entender que de este dependen los resultados de estudiantes bien formados, con el perfil establecido y valores y competencias del más alto nivel, debido a que la formación estudiantil siempre estará relacionada con la educación ofrecida por los docentes.

En la investigación se consideró una muestra pequeña de universidades, aun así, se ha podido demostrar estadísticamente que la cultura organizacional en las universidades públicas tiene efecto sobre el desempeño de los docentes. Debido al carácter exploratorio de la investigación fue posible hacer un primer acercamiento a la relación entre cultura organizacional y desempeño docente considerando la importancia de este desempeño en la efectividad de los resultados de la universidad, y la necesidad de analizar cómo se relacionan estas dos variables.

Los resultados muestran que dos de las universidades cuentan con una cultura organizacional más desarrollada en cuanto a integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación. La puntuación dada en promedio por parte de los docentes para las universidades U1 y U2 fue de 2.6 hasta 3.2 puntos, lo que refleja que no están bien fundamentados muchos de los factores de la cultura organizacional que han sido medidos; aunque existe variabilidad en los mismos de acuerdo con los diferentes encuestados, la media muestra que no existe un alto nivel de satisfacción en cuanto a la cultura existente. Los resultados de la U3, cuyos valores promedio sobre 5 van desde 3.66 hasta 8.84, fueron excepcionales. Sus valores fueron mucho mayores y reflejan, al contrario que las otras dos instituciones, que en su mayoría los docentes están de acuerdo en que se manifiestan la mayor parte de las variables de cultura estudiadas. Estos resultados muestran que existen diferencias significativas entre la cultura organizacional en una universidad en relación con las otras, de lo cual se parte para analizar si estos niveles de cultura organizacional inciden en el desempeño de los docentes de las respectivas instituciones.

Analizando la variable desempeño docente, en el estudio se ha considerado, por una parte, la evaluación de desempeño que aplica cada entidad universitaria, mediante metodologías apegadas a la normativa nacional y, por otra, la autoevaluación aplicada a los docentes, en la cual se midió contenidos, planificación, evaluación, entre otros factores de desempeño docente. Ambas evaluaciones llevaron a conclusiones similares. Es decir, las U1 y U2 obtuvieron resultados cuantitativos medios, y la U3, resultados altos. Al hablar de altos, de acuerdo con la autoevaluación, se refiere a que, en su mayoría, los docentes están de acuerdo con que cada uno se desempeña adecuadamente en lo relativo a planificación, evaluación y contenidos; a su vez, cuando las universidades miden el desempeño, se refiere a docencia, investigación y vinculación. En ambos casos los resultados fueron similares para cada universidad, la U3 obtuvo mejor puntuación general a diferencia de U1 y U2. Estos resultados suponen una primera visión de que sí existe una correlación entre cultura y desempeño docente.

El análisis de correlación desarrollado permitió demostrar con un 99 % de confiabilidad. Este fue medido mediante pruebas no paramétricas de correlación (Rho de Spearman y el Tau_b de Kendall), las cuales entregaron valores muy cercanos a 1 y demostraron una correlación significativa entre los valores medios de cultura organizacional y desempeño docente. En consecuencia, se pudo se pudo verificar la hipótesis acerca de que las variables de la cultura organizacional, es decir, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales e integración sí inciden en el desempeño de los docentes universitarios, en sus funciones de docencia, investigación y vinculación, de las universidades públicas de la provincia de Pichincha.

Se ha podido detectar, aunque no en todos los casos, varias debilidades e insuficiencias de los factores de la cultura organizacional que podrían dificultar alcanzar las metas institucionales. Sobre este tema se podrían profundizar en futuras investigaciones, abordando aspectos que necesitan intervención y los procesos para ajustarlos y eliminar sus efectos, con el objeto de mejorar la calidad educativa y las metas institucionales y nacionales en cuanto a educación superior.

Referencias

Anzola, M.O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa.* Editorial Universidad externado de Colombia.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.* (6.ª Ed.). Episteme.

Benítez Torres, D. (2007, agosto 28). *Efectividad de la evaluación del desempeño docente en una universidad*. Gestiopolis. https://bit.ly/3EbeUeh

Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management, 13*(4), 688-704.

Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). (2018). *Categorías de universidades del Ecuador SENESCYT.* CACES.

Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). (2019). *Modelo de evaluacion.* CACES.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10.ª Ed.). Cengage Learning.

De Aparicio, X., Chininin, M., & Toledo, O. (2017). El rol de la vinculación en la integración de las funciones sustantivas de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Universidad y Sociedad, 9*(4), 37–43. https://bit.ly/3CbEdfB

de Hilal, A.V.G., Wetzel, U., & Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. Management Research News, 32, 99-119

Escuela Politécnica del Ejército (ESPE). (2019). *Población docente.* Unidad de Talento Humano ESPE.

Escuela Politécnica Nacional (SII-EPN). (2018). *Listado de número de profesores por departamento: Periodo 2018.* SII-EPN.

Figueroa, L. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Tesario de la Red de Bibliotecas Landivarianas. https://bit.ly/3w9JJx6

Garcés, L. M. (2013). *Teorías tradicionales de la administración: La cultura organizacional desde una perspectiva crítica.* [Tesis de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. https://bit.ly/2ZLtJ92

Gómez López, L.F., & Valdés Dávila, M.G. (2019). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *Propósitos y Representaciones, 7*(2), 479-515. http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255

Góngora, N., Nóbile, C., & Reija, L. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas, 2*(4), 51–65. https://bit.ly/3qkIw5e

González-Such, J., & Subaldo-Suizo, L. (2015). Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. *Educación*, *24*(47), 90–114. https://bit.ly/3oh2dZf

Greenbaum, H. (2017). The audit of organizational communication. *Academy of Management* Proceedings, *1974*(1). https://doi.org/10.5465/ambpp.1974.17531485

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ta Ed.). McGraw-Hill; Interamericana.

Linares, I., Ochoa, S., & Ochoa-Silva, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico: Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Revista Electrónica Nova Scientia*, *6*(11), 324–345. http://doi.org/10.21640/ns.v6i11.86

Loredo, J. (2015). Examinar la evaluación de la docencia: Un ejercicio imprescindible de investigación institucional. *Revista de la Educación Superior, 44*(174), 157–166. http://doi.org/10.1016/j.resu.2015.06.004

Loren, M. (2012, febrero 27). *La cultura organizacional.* Escuela de Organización Industrial https://bit.ly/3b6tpni

Ludlow, R., & Panton, F. (1997). *La esencia de la comunicación.* Prentice-Hall.

Martínez Ruiz, S. I., & Lavín García, J. L. (2017, abril 5). *Aproximación al concepto de desempeño docente: Una revisión conceptual sobre su delimitación*. [Ponencia]. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa, San Luis Potosí, México. https://bit.ly/3mdL2YF

Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna. La intercomunicación: Diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados.* Gestión 2000.

Montes Padilla, F.G. (2016, marzo 9). *Relaciones interpersonales en el trabajo*. *Visión Industrial*. https://bit.ly/3vJw6Va

Montesinos Flores, A. (2014). Maestro, académico universitario y el rumbo adecuado en el ejercicio. *Revista Mexicana de Ortodoncia, 2*(1), 6–8. https://bit.ly/3nwyA5s

Moreno Bastidas, G.R. (2020). *La cultura organizacional en el desempeño docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha, Ecuador.* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Institucional.

Murraina, E., Farid Barrera, N., & Vargas, Y. (2017). Cuatro reflexiones sobre la docencia. *Repertorio de Medicina y Cirugía, 26*(4), 242–248. https://doi.org/10.1016/j.reper.2017.09.001

Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición de clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 39–54. https://bit.ly/2ZL8Rid

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, *39*(22), 27–41. https://bit.ly/3CHD2oq

Salazar Estrada, J.G., Guerrero Pupo, J.C., Machado Rodríguez, Y.B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, *20*(4), 67-75.

Sampieri, R.H., Valencia, S.M., & Soto, R.C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, *59*(1), 229-257.

Sánchez, J., & Otálora, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de de trabajo.* McGraw-Hill.

Segredo Pérez, A. M. (2016). Desarrollo organizacional: Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, *17*(1), 3–8. https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002

Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3ra ed. John Wiley & Sons, Inc.

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace). (2017). *Experiencias de investigación en institutos de educación superior pedagógicos.* Sineace.

Valdiviezo, C., Valdivieso, R., & Valdivieso, O. (2011). Determinación del tamaño muestral mediante el uso de árboles de decisión. *Investigación & Desarrollo*, 11, 148–176. https://bit.ly/3CFF4Wh

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 52-63.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/07/26
Aceptado (Accepted): 2021/10/20
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.957

La Innovación como Herramienta de Gestión Comercial en las Pymes de Santo Domingo de los Tsáchilas

The Innovation as a Commercial Management Tool in SMEs in Santo Domingo de los Tsáchilas

Renato Patricio ERAZO-RIVERA[1], José Armando PANCORBO-SANDOVAL[1], Sonia Emilia LEYVA-RICARDO[2] y Ángela Elena BARBA-MOSQUERA[1]

1. Universidad UTE, Facultad de Ciencias Administrativas. Santo Domingo, Ecuador.
2. Universidad UTE, Facultad de Ingeniería e Industrias. Santo Domingo, Ecuador.

Email: rperazo@ute.edu.ec; jose.pancorbo@ute.edu.ec; sonia.leyva@ute.edu.ec; abarba@ute.edu.ec

Resumen

El actual escenario disruptivo en la economía ecuatoriana incentiva a las pymes a generar innovaciones en sus modelos de gestión que les permitan obtener ventajas competitivas. Por medio de este estudio se pretende conocer, a partir de un análisis sistémico, el grado de adopción de la innovación y de las herramientas de las TIC en las pymes de la ciudad de Santo Domingo (Ecuador).

Para el desarrollo del estudio se utilizó el enfoque metodológico mixto, cualitativo y cuantitativo. Mediante la aplicación de encuestas y de la revisión documental se puede valorar cómo los empresarios de esta ciudad utilizan de las TIC.

Los resultados del estudio muestran un escaso uso de la tecnología existente para el desarrollo de estrategias gerenciales innovadoras, consecuencia del bajo nivel de cultura empresarial y de la aversión al riesgo de los empresarios, resultado ya reportado en estudios precedentes.

Palabras clave

Estrategia empresarial, innovación, gestión comercial, investigación documental.

Abstract

The current disruptive scenario in the Ecuadorian economy encourages SMEs to generate innovations in their management models that allow them to obtain competitive advantages. Through this study, it is intended to know, based on a systemic analysis, the degree of adoption of innovation and ICT tools in SMEs in the city of Santo Domingo (Ecuador).

For the development of the study, the mixed, qualitative and quantitative methodological approach was used. Through the application of surveys and documentary review, it is possible to assess how entrepreneurs in this city use ICT.

The results of the study show little use of existing technology for the development of innovative management strategies, a consequence of the low level of business culture and the risk aversion of entrepreneurs, a result already reported in previous studies.

Keywords

Business strategy, innovation, commercial management, documentary research.

Códigos de clasificación JEL: L10, M10, M30, O10.

Introducción

Las pymes se convierten en una pieza central que debe garantizar la viabilidad y eficacia de la transformación a un sistema empresarial innovador centrado en el uso de las nuevas tecnologías, al generar una nueva dinámica de desarrollo que permita un crecimiento económico continuo e innovador, además de tecnológico, incluyente y sostenible (Estrada et al., 2019).

El Reporte de Economía y Desarrollo del Banco de Desarrollo de América Latina (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2018) muestra que los bajos índices de productividad en Ecuador y en América Latina, en general, se deben principalmente a factores relacionados con: el capital humano, el grado de competencia entre las empresas, el acceso a los insumos, la cooperación entre las firmas, las relaciones laborales, el financiamiento, la brecha de género, un mal emparejamiento entre las habilidades de los trabajadores y sus tareas, y una gran concentración de la fuerza de trabajo en empleos informales y de baja productividad. Asimismo, muchas empresas se encuentran al margen del proceso de modernización y las microempresas, en su gran mayoría, son ineficientes, entre otras razones, por la escasa utilización de las TIC en el proceso productivo.

Indudablemente las innovaciones de las pymes en su desarrollo deben considerar los preceptos del Manual de Oslo (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] & Eurostat, 2017), en el cual se definen cuatro tipos de innovaciones: en el producto, en el proceso, en el *marketing* y en la organización. Estos preceptos se aplican tanto a la industria como a los servicios, incluidos los que prestan instituciones públicas. En el manual se considera a la innovación como un proceso en red en el que las interacciones entre los agentes generan nuevos conocimientos y tecnología. Asimismo, se plantea que los vínculos habituales entre empresa, proveedores y clientes se amplían en los procesos de innovación a otras relaciones, tales como: centros de investigación, enseñanza superior y entidades públicas y privadas de desarrollo.

Jácome y King (2013) señalan que las pymes constituyen el sector más productivo en la economía de un país, por el impacto que tienen en nivel de empleo y de aporte a la productividad tanto en países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Esto se refleja en el Producto Interno Bruto (PIB), con una tasa del más del 25 %; además de que las pymes son generadoras de empleo, debido a que abarcan un 70 % de la Población Económicamente Activa (PEA) del país. En Ecuador, las microempresas generan el 39 % de los empleos, el 17 % corresponde a las pequeñas y 14 %, a las medianas (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017, p.12).

La escasa utilización de estrategias de innovación en las pymes de Latinoamérica ocasiona que se dificulte el posicionamiento de productos y procesos y que haga respondiendo a una ventaja competitiva. A su vez, se vuelve evidente la poca importancia que se les concede a los procesos de I+D y a la generación y aplicación de patentes (Rivas, 2019; Dini & Stumpo, 2018). En Ecuador existen tres grandes obstáculos para la innovación:

a. Falta de apoyo fiscal permanente por medio de políticas públicas;
b. Falta de inversión en la capacidad de habilidades de largo plazo, y
c. Falta de resultados creativos, lo cual deriva en una insuficiencia de patentes.

En el país, según la clasificación que establece el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, (INEC), la adquisición de maquinaria y equipo y la capacitación constituyen las actividades de innovación en las que más se interesan las empresas ecuatorianas, con

el 31.22 % y 20.18 % respectivamente, y en un menor porcentaje en investigación y desarrollo, *software*, *hardware*, asistencia técnica, todas en un promedio del 13 % (INEC, 2018).

El territorio objeto de estudio es Santo Domingo, una ciudad ecuatoriana que forma parte de la tercera provincia del país (Santo Domingo de los Tsáchilas), tanto por el número de habitantes como por ser un gran centro económico favorecido por su ubicación geográfica en el país. Este territorio está ligado históricamente a las actividades agropecuarias, las cuales representaron el 10.32 % de las ventas totales de la ciudad en el año 2018, y al comercio, tanto al por menor como al por mayor, el cual representaron el 61.61 % de las ventas totales de la ciudad en 2018. Respecto a la actividad agrícola, son múltiples los cultivos que se producen, entre los que se destacan aquellos que están vinculados con la exportación, tales como: banano y plátano, 37.7 % de las ventas agrícolas totales; cacao, 2.8 %; palma africana, 36.5 %, y piña 17.83 % (Sistema de Información Local [SIL], 2020). La mayor extensión de cultivos está dedicada a estos productos; además de otros tales como: palmito, abacá, yuca, pimienta y maracuyá. El sector ganadero también es importante porque aquí está ubicada la segunda feria ganadera más importante del país, en la que se comercializan en cada sesión de feria 3 000 cabezas de ganado bovino, 2 000 de ganado porcino y 300 equinos (SIL, 2020). Por último, están las actividades agropecuarias que ocupan el 20.3 % de la Población Económicamente Activa (PEA) de Santo Domingo (SIL, 2020).

En cuanto al comercio, este genera el 26.4 % de la ocupación en la ciudad. En 2018, se reportaron ventas por el valor de 1 385 976 998 USD (SIL, 2020). El dinamismo de este sector responde a factores geográficos y poblacionales. La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas es paso obligatorio entre las regiones Costa y Sierra, al estar atravesada por la carretera que las comunica, y porque en ella habitan personas de todas las provincias del Ecuador. Los subsectores más importantes en el ámbito comercial son los de vehículos a motor y repuestos; artículos para el hogar, muebles y electrodomésticos; telefonía móvil e informática y negocios de importación de este tipo de artículos. Asimismo, se destaca su rol como centro logístico en la comercialización de pescado y mariscos procedente de las zonas pesqueras (Manabí-Esmeraldas). Por último, tiene un incipiente sector turístico que está compuesto por 275 establecimientos que generan 1 451 plazas de empleo (INEC, 2018). De este sector se destacan 1 224 establecimientos entre hoteles y restaurantes con una representación amplia de la gastronomía ecuatoriana (INEC, 2018), además de complejos recreacionales ubicados cerca de los ríos (conocidos como balnearios).

En 2018, la ciudad contaba con una PEA de 198 247 personas. De esta población, apenas el 40.2 % tenía un empleo formal; un 18.6 % estaba en el subempleo, y un 38.6 % se ubicaba en otras formas de empleo (SIL, 2020). Del total de la PEA, el desempleo no alcanzó el 2.6 %. En cuanto a formación, el 31 % de la población total de Santo Domingo (440 909 personas) cursó estudios básicos; el 22 %, secundarios, y el 9 %, estudios superiores o de posgrado. Hay que destacar que un 23 % ha cursado estudios primarios, además de que existe un 4 % de la población sin instrucción alguna pero que está alfabetizada (SIL, 2020).

Si bien la economía del territorio es dinámica, la innovación y el uso de tecnologías 4.0 no lo caracterizan, pese a la amplia cobertura de las conexiones a internet (tanto fijas como móviles) y al uso extendido de *smartphones* (Pancorbo Sandoval et al., 2018). Estas herramientas no se usan para generar innovación o mejorar la competitividad por el lado de la promoción o los canales

de distribución. Además, las estrategias empresariales de los nuevos emprendimientos y de los ya consolidados se basan en copiar modelos exitosos, lo que genera fenómenos como la aparición de un sinnúmero de locales comerciales que exhiben la misma mercadería o se dedican al mismo giro de negocio, pero sin aportar mayor diferenciación que la competencia por el precio. Los autores también han reportado resistencia al cambio y a la introducción de nuevas tecnologías. Un ejemplo es que, según *Global Enterpeneurship Monitor* (GEM) (ESPAE, 2020), 3 de cada 4 emprendedores ofertan productos que no son nuevos ni siquiera en el ámbito local; además de que el 76.6 % de los emprendimientos oferta procedimientos que localmente tampoco son nuevos. El alcance de los emprendimientos, según el GEM Ecuador (ESPAE, 2020) también es significativo: el 60.9 % de los emprendimientos en zonas urbanas y el 86.9 % en las zonas rurales no tienen alcance nacional ni internacional. Todo ello conlleva a una alta tasa de mortalidad de los emprendimientos (Pancorbo Sandoval et al., 2018; Martínez González-Tablas, 2008) que podría remediarse con la introducción de las TIC.

En 1983, Smith y Miner (Smith & Miner, 1983) ya establecían una tipología del emprendedor que distingue a los emprendedores artesanos de los oportunistas. Los oportunistas son más adaptativos y orientados al crecimiento del negocio y al manejo del arte de vender y las redes de negocios, además de estar más motivados y tener deseo de logro (Brunswick, 2014).

La situación descrita coincide con lo reportado por otros autores para América Latina. El no uso de tecnología de forma intensiva contribuye al desarrollo del denominado empresario zombi, un fenómeno del escenario latinoamericano. Caicedo-Asprilla (2020), explica que estos empresarios son aquellos que tienen problemas en la estabilidad de sus negocios, especialmente por la ausencia de una estructura tecnológica adecuada. Esta categoría coincide con el empresario artesano descrito por Smith y Miner (Smith & Miner, 1983; Brunswick, 2014), porque la acción del empresario se inclina hacia la comodidad, a la vez que rehúye de la visión, tenacidad y capacidad emprendedora cuando esta evoluciona a la habilidad de crear y manejar sistemas, y a controlar y crear infraestructura. En consecuencia, este comportamiento obstaculiza llegar a un sistema regional de innovación (SIL, 2020). En contraste, en un estudio de Cordero Linzán (2019), se indica que un mayor fomento del emprendimiento genera más capacidades innovadoras en la región.

En las pymes ecuatorianas se puede hacer referencia al modelo señalado por la denominada teoría de la innovación abierta (Álvarez-Aros & Álvarez Herrera, 2018), el cual contempla dos formas de actividades dentro de la innovación abierta: la innovación abierta entrante y la innovación abierta saliente. La primera se refiere a la transferencia de tecnología, donde las empresas supervisan su entorno para incorporar la tecnología y los conocimientos en su base de conocimientos internos. La segunda, por el contrario, se refiere a la transferencia de tecnología hacia el exterior, donde las empresas buscan a las organizaciones externas más adecuadas para comercializar una determinada tecnología y que permitan aportar con el uso de tecnologías.

Los autores de este estudio coinciden con los resultados de Carpio-Gallegos y Miralles (2020) en que la adquisición tecnológica influye en la capacidad de innovar productos; sin embargo, si dicha tecnología se emplea poco o de forma inadecuada no se mejorará la competitividad. Esto ocurre en muchas ocasiones por ausencia del nivel cultural y/o técnico requerido para ello, y podría solventarse con formación y capacitación continua.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea como objetivo de este estudio conocer, a partir de un análisis sistémico, el grado de adopción de la innovación y de las herramientas de las TIC por parte de las pymes de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en Ecuador.

Materiales y métodos

Se partió de la revisión de los siguientes documentos y estudios:

a. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina: Resultados de investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas*. Este fue llevado a cabo en 2020, en colaboración con la Red Latinoamericana de Administración y Negocios (RELAYN).
b. *Tesis de pregrado Plan estratégico de marketing digital para la gestión comercial de las pymes en el sector comercial de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas 2018*, Camacho (2019).
c. Información documental primaria de fuentes internacionales y nacionales.

La información formal se centra en los resultados del proyecto ejecutado por Fernández Hernández et al. (2020) en colaboración con la RELAYN, además de la información derivada del mismo proyecto con datos cuantitativos, que constituye la denominada información tabular (Pancorbo Sandoval et al., 2018). También se consideró el estudio de Posada et al. (2018) para el modelo de abordaje de las pymes y su análisis sistémico.

Por medio de esta investigación se pudo diagnosticar el grado en el que las pymes han integrado e implementado acciones de innovación en la región de Santo Domingo de los Tsáchilas, de acuerdo con los cuatro tipos propuestos en el Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2007). De igual manera, desde la perspectiva del análisis sistémico, se buscó relacionar las características de la empresa con la prevalencia en la adopción de estos principios y acciones.

Los siguientes resultados son parte de la investigación anual de la RELAYN. En esa investigación se estudiaron 103 poblaciones en México, Colombia, Argentina, Perú y Ecuador y se aplicaron 42 076 cuestionarios. La muestra permite comparar los resultados obtenidos en el estudio con una población de referencia con características socioculturales similares. Se considera un estudio transversal, pues la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento; además, es descriptivo porque tiene como fin indagar en el nivel de las variables en las pymes de la región objeto de estudio.

El estudio se hizo mediante un cuestionario aplicado a 344 directores de pymes. Se definió como pymes a cualquier organización con fines de lucro que tenga, al menos, entre 2 y 50 personas trabajando en ella; además, se consideró como director a la persona que toma la mayoría de las decisiones en la empresa. El tamaño de la muestra requerido para la población, obtenido con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, así como asumiendo proporciones esperadas del 50 %. En consecuencia, se ha considerado que el número de empresas que participaron en el estudio es de un tamaño inferior al necesario, por lo que los resultados deberán interpretarse con cautela. La información fue recopilada por alumnos de la Universidad UTE,[1] quienes fueron capacitados tanto en la aplicación del cuestionario como en la captura en la plataforma bajo la supervisión de los autores.

En paralelo a la interpretación de los resultados del estudio de RELAYN, los auto-

1 Los datos fueron recopilados del 16 de junio al 25 de junio de 2020, en la Universidad UTE, sede Santo Domingo.

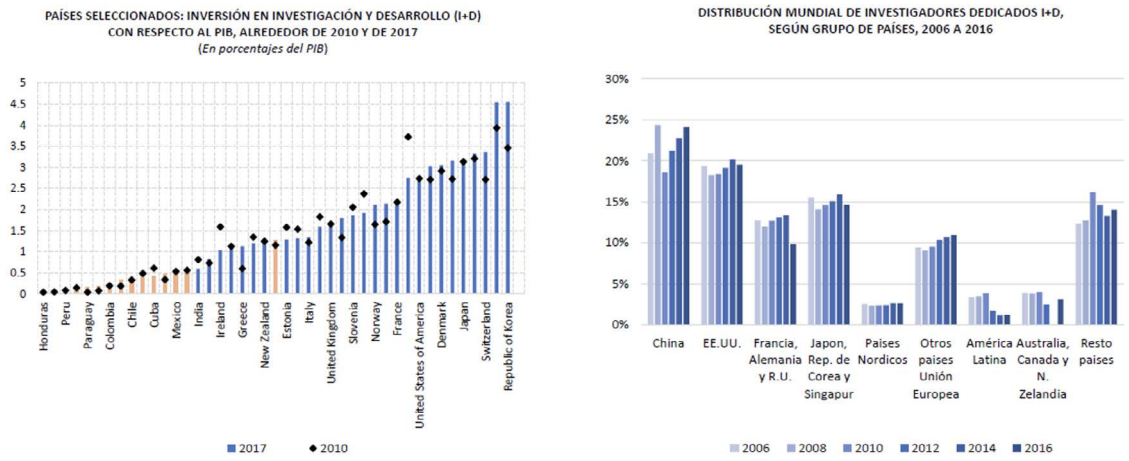
res de este estudio consideraron válido analizar información tabular procedente de distintas fuentes técnicas para sustentar con más pertinencia los resultados.

Como complemento al estudio anterior, se consideraron los principales resultados de la tesis de pregrado de Camacho (2019) en colaboración con los autores de este artículo científico como parte del grupo científico GEPDIT (Grupo de Estudios en Planificación y Desarrollo Inteligente de Territorios) en el periodo 2017-2019. En el caso de la tesis del ingeniero Camacho, se consideraron los resultados de la aplicación de un sondeo a 100 empresarios miembros de la Cámara de Comercio de Santo Domingo en cuanto a la utilización de las herramientas del *marketing* digital para el desarrollo de su gestión comercial. Asimismo, creyeron oportuno contrastar la información derivada de diferentes fuentes especializadas, lo cual posibilitó complementar el análisis.

Análisis y resultados

Con el objetivo de contextualizar el panorama de América Latina y el Caribe en torno a la inversión que hace la región en I+D en relación con otra, se presentan los siguientes cuadros que muestran la relación que existe entre el PIB y la inversión en I+D (ver figura 1).

Figura 1. *Relación que existe entre el PIB y la inversión en I+D*



Nota: Tomado de CEPAL (2017): Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe Impacto económico y social.

Como se mencionó antes, la inversión que hacen los países latinoamericanos en I+D es escasa. Dado que la apuesta por la I+D articula iniciativas tanto en el ámbito público como en el privado, y considerando que el 98.28 % son pymes en la región objeto de estudio, el impacto de la reducción del PIB en I+D perjudicará aún más a las pymes.

El decrecimiento de la tasa de variación del PIB en América Latina fue de -7.1 % en 2020 (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2021), cifra menor a la estimada inicialmente por la Comisión Económica para América Latina (Naciones Unidad & CEPAL, 2021) de -9.1 % (FMI, 2021). La reorientación de los esfuerzos económicos de los gobiernos regionales para enfrentar los efectos de la COVID-19 y el parón obligado de la economía por las medidas de confinamiento no constituye un escenario favorable para las pymes del Ecuador, donde se registró un descenso del -9 % de su PIB, en 2020, lue-

go de haber crecido solo un 0.1 % en 2019, según datos de la Naciones Unidas y CEPAL (2021), y en particular para las de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La pandemia ha generado unas condiciones macroeconómicas muy difíciles para los actores económicos ecuatorianos, especialmente para las pymes. A continuación, se expondrán las condiciones tecnológicas con las que se enfrentaban al escenario descrito un año después de iniciar la pandemia. Los datos corresponden a los resultados obtenidos por los autores en el trabajo con la RELAYN y por el ingeniero Camacho en su investigación respectivamente. Los datos no difieren demasiado, lo cual confirma el perfil tecnológico de las pymes santodomingueñas.

El perfil tecnológico que tienen los administradores y las pymes en Santo Domingo establece que un 48.4 % tienen páginas *web*, el 67.4 % usa la banca por internet, un 63.4 % usan programas de computadora para la administración, un 79.4 % usa WhatsApp en el celular, y otras redes sociales el 70.5 %. En cuanto al uso de las herramientas de oficina la puntuación más alta fue el uso de buscadores (76.4 % y 80.2 %); no obstante, en cuanto comienza a ser más especializada la aplicación de las TIC, los porcentajes de uso de estas se reducen, como en el caso del uso de bases de datos (44.5 y 36.3 %) o SAP/ERP/MRP (42.2 % y 33.6 %) (Pancorbo Sandoval et al., 2018).

En relación con la evolución del *comercio electrónico* causada por la pandemia, se puede constatar que las ventas digitales en Ecuador han crecido entre el 2019 y 2020 en un 54 %, mientras que los que hacen sus primeras compras en línea crece en un 13 % durante el 2020, tal y como se muestra en el estudio sobre uso de internet en Ecuador (Cañete, 2020; Del Alcázar Ponce, 2021), en el cual también se indica que un 49 % de ecuatorianos prefiere comprar vía WhatsApp; mientras que el 44 % lo hace en otras aplicaciones de celular, y un 35 % opta por adquirir bienes en sitios *web*.

De acuerdo con el indicador de uso de plataformas digitales de la CAF (2018), Ecuador presenta una puntuación baja con respecto al promedio de Latinoamérica, lo que permite corroborar con los datos recabados por los autores sobre el uso mayoritario de WhatsApp y páginas *web* para comprar en línea, en detrimento de aplicaciones móviles. Estos datos estarían en consonancia con Aguilar Rascón et al. (2020), para quienes el 84 % de las compras se llevan a cabo en *webs* y WhatsApp.

Asimismo, a partir del reporte de Del Alcázar Ponce (2021), se puede concluir que las pymes ecuatorianas no apuestan por desarrollar *apps* nativas para el comercio electrónico, sino que confían en empresas transnacionales, de tal forma que desaprovechan la infraestructura tecnológica que existe para innovar en este tipo de servicios. De igual modo, se hace hincapié en el uso erróneo de WhatsApp como una herramienta de comercio electrónico y no como un canal de comunicación. Esta *app* está pensada para la comunicación en tiempo real, lo cual resulta más óptimo para la preventa, promoción y posventa que para la compraventa, debido a que la *app* carece de una pasarela de pago y de herramientas de solicitud automática de pedidos que estén conectadas con un sistema de inventario automatizado. Es por estas razones que se corrobora que se da un uso poco adecuado de una tecnología, con las consecuencias negativas que eso conlleva, tales como: falta de transparencia, equívocos en los pedidos, entre otros).

Aparte, los consumidores han tenido también que adaptarse a las condiciones impuestas por los confinamientos preventivos impuestos por el gobierno, y lo han hecho optando por usar las tecnologías. El índice de resiliencia digital del hogar, creado por la CAF, permite me-

dir el grado en que las familias han logrado ser resilientes gracias a las TIC en cuatro ámbitos: salud, educación, comercio electrónico y finanzas y banca electrónica (ver tabla 1).

Tabla 1. El índice de resiliencia digital del hogar

País	Índice
Argentina	33.87
Bolivia	6.23
Brasil	40.59
Colombia	41.14
República Dominicana	16.38
Ecuador	11.53
El Salvador	12.78
Guatemala	8.70
Honduras	9.83
México	25.63
Panamá	28.63
Paraguay	16.90
Perú	23.33
América Latina (promedio ponderado)	30.70
OCDE (promedio ponderado)	53.78

Nota: Tomado de CAF (2020).

Se puede corroborar, basándose en los datos, que la resiliencia digital de los hogares latinoamericanos es menor y que se aleja considerablemente de los países de la OCDE. En este índice el Ecuador se ubica por debajo de la media regional (CAF, 2020), lo que indica que la falta de apuesta digital en las pymes también está reflejada en las familias. Sin embargo, después de un año de la pandemia y tomando en cuenta las últimas medidas decretadas por el Ejecutivo en abril de 2021 –que incluyen confinamientos de viernes a domingo por 30 días y teletrabajo obligatorio durante toda la semana para el sector público y privado (Decreto Ejecutivo 1291, 2021)–, los autores consideran que las pymes deben integrar las nuevas tecnologías no solo para mejorar su desempeño empresarial, sino para estar preparadas para las presentes y futuras medidas de prevención que las autoridades ecuatorianas puedan decretar a futuro, de forma que las pymes puedan paliar o evitar los efectos colaterales de dichas medidas.

Discusión y conclusiones

Retomando los resultados de esta investigación en colaboración con RELAYN (2000), se puede constatar que el trabajo de campo permitió corroborar los datos oficiales (SIL, 2020) al respecto de cuáles son las actividades principales que se desarrollan en la economía santodomingueña, tales como: la agricultura, ganadería, caza y las actividades de servicios conexas; el comercio, al por mayor y menor de diversos bienes; la venta de partes, piezas y accesorios para vehícu-

los; textiles, y alimentación (Pancorbo Sandoval et al, 2020; Bonilla et al., 2020).

En la tabla 2 se puede observar que existen diferencias en cuatro variables identificadas entre Santo Domingo de los Tsáchilas y los resultados del estudio en general. De lo que se citó antes, se puede señalar que existe mayor innovación en el mercado, bienes o servicios, recursos humanos y sofisticación Mype 4.0 que a nivel del estudio en general.

En cuanto a los resultados derivados de la tesis de pregrado del ingeniero Camacho, se puede verificar los resultados del estudio de RELAYN. Entre los empresarios consultados, un 70 % desconoce las necesidades del *marketing* digital o no sabe aplicarlo en sus negocios, a pesar de contar con las herramientas para crear diversas tácticas de *marketing* digital como smartphones, computadores, internet, tablets, entre otros. El 83 % de los encuestados no cuenta con una *app* móvil de su negocio, y solo el 17 % sí la posee. Esto puede ser debido a que la población en Santo Domingo no está acostumbrada a usar *apps* móviles para comprar en la zona (Camacho, 2019). Asimismo, el 51 % de los encuestados sí utiliza banca por internet, mientras que el 49 % no lo hace. Estos porcentajes no tan distantes reflejan la utilidad de emplear este método de pago (Camacho, 2019).

Tabla 2. Diferencias en cuatro variables identificadas entre Santo Domingo

Variable	Ítems	Santo Domingo de los Tsáchilas	Nacional[a]	p. valor[b]
Innovación al mercado	13	2.20423 (2.13714-2.27133)	1.91525 (1.9059-1.92461)	0.0000
Innovación en procesos	12	1.93466 (1.8561-2.01322)	1.81186 (1.80182-1.8219)	0.5131
Innovación en bienes o servicios	5	2.14493 (2.0709-2.21895)	1.92667 (1.91764-1.93571)	0.0007
Innovación en recursos humanos	5	1.77854 (1.68199-1.8751)	1.71602 (1.70522-1.72682)	0.0000
Sofistificación Mype 4.0	15	4.11327 (4.01707-4.20947)	3.58734(3.57581-3.59888)	0.0000

Nota: a) Se refiere los resultados obtenidos en 103 zonas de México, Colombia, Argentina, Perú y Ecuador y b) prueba t, con ajuste de Bonferroni (Meek et al., 2007).

En el estudio del ingeniero Camacho se demuestra, además, la escasa utilización de la innovación en la gestión comercial en lo referente al comercio electrónico. El 81 % de los encuestados carece de una página *web*, por lo que desaprovecha, por ejemplo, la posibilidad de publicitarse a través de Google, estrategia que tampoco practica el 91 % de los encuestados. En contraste, el 19 % sí dispone de una página *web* que ayuda a la gestión comercial de la empresa. Otro dato preocupante es que el 63 % de las empresas no ha comprado ni vendido por medio de internet, el 18 % ha hecho compras y ventas por internet, el 13 % ha vendido a través de internet y solo el 6 % ha comprado por el mismo medio. Estos datos demuestran que los microempresarios desconocen estas estrategias digitales.

En cuanto a estudios técnicos precedentes debe destacarse el de la Escuela de Negocios (ESPAE, 2020) porque permite verificar los resultados anteriores. En este estudio se expone que los emprendimientos en Ecuador están concentrados en las ciudades, con escasa presencia de pymes de alcance nacional o internacional; se plantea que 4 de cada 5 emprendedores fueron mo-

tivados por la escasez de empleo; y se evidencia el limitado uso de las TIC de forma sistemática, innovación e internacionalización son debilidades del emprendimiento en el país. De igual forma, si bien se puede constatar mejoras en el *networking* y acceso a financiamiento, estos factores siguen siendo evaluados de forma negativa.

Respecto a los datos de las encuestas desarrolladas, se puede señalar que las pymes de Santo Domingo de los Tsáchilas deben mejorar su competitividad en la Mype 4.0, integrar sistemas de información, desarrollar *software* para mejorar sus procesos y servicios, integrar monitoreo con sensores remotos conectados por internet, así como concentrarse en la capacitación continua de su personal laboral, además de elaborar o actualizar constantemente el análisis de mercado e introducir mejoras continuas en su gestión de ventas y planes de *marketing*.

Visto desde una perspectiva latinoamericana, Santo Domingo de los Tsáchilas presenta mayor grado de innovación que otras ciudades del estudio de RELAYN en variables de mercado, bienes o servicios, recursos humanos y sofisticación Mype 4 (Pancorbo Sandoval et al, 2018; Heredia, 2020).

Aquí se ha podido hallar que las variables que más influyen en la innovación de las empresas de la ciudad son las de innovación de mercado, lo que incluye recursos humanos, análisis de mercado y la dirección, gestión de ventas y mercadotecnia. En cuanto a la innovación en procesos, esta se ve afectada por el análisis de mercado, la dirección e innovación.

Las TIC son empleadas por los empresarios de Santo Domingo de los Tsáchilas como un canal para la comercialización, pero no para tomar decisiones o ejecutar labores de inteligencia de mercado. Esto sugiere que las pymes santodomingueñas no consideran la importancia del *marketing* digital, o que las perciben como un gasto más que una inversión, porque no ven los resultados en el retorno sobre la inversión (ROI). Es más, cuando los empresarios ponen en marcha alguna acción de *marketing* en redes sociales no les dan seguimiento. Esto hace que no se capten *leads* adecuadamente y que estos no se conviertan en clientes a corto plazo, ni se fidelice a los ya existentes a largo plazo.

En conclusión, las pymes de la región en estudio deberán mejorar su competitividad en la industria 4.0, concentrarse en la capacitación continua de su personal laboral, así como en elaborar o actualizar constantemente sus análisis de mercado e introducir mejoras en su gestión de ventas y en planes de *marketing*.

Referencias

Aguilar Rascón, O.C; Peña Ahumada, N.B., & Posada Velázquez, A. (2020). *Innovación e Industria 2.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina.* Tomo II. Mc Graw Hill.

Álvarez-Aros, E. L., & Álvarez Herrera, M. (2018). Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento empresarial: Una revisión y análisis bibliométrico. *Revista Investigación Administrativa, 47*(121). https://bit.ly/2ZlP5cy

Bonilla, A., Durán, G., Bayón, M., & Abad, K. V. (2020). *Santo Domingo de los Tsáchilas: El rentismo y sus efectos en las periferias al sur de la ciudad*. FLACSO Ecuador.

Brunswick, G. J. (2014). A chronology of the definition of marketing. *Journal of Business & Economics Research*, *12*(2), 105–114. https://doi.org/10.19030/jber.v12i2.8523

Caicedo-Asprilla, H. (2020). La producción del conocimiento de las regiones competitivas: Una aproximación basada en modelos de variables latentes. *Estudios Gerenciales, 36*(155), 177–192. http://doi.org/10.18046/j.estger.2020.155.3257

Camacho, D. (2019). *Plan estratégico de marketing digital para la gestión comercial de las pymes en el sector comercial de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas*

[Tesis de grado, Universidad UTE]. Respositorio Dspace

Cañete, N. (2020, 22 de marzo). *Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes? Puntos sobre la I: Ciencia, Tecnología e Innovación*. https://bit.ly/3m4jeps

Carpio-Gallegos, J.F.D., & Miralles, F. (2020). Análisis de la innovación tecnológica en empresas manufactureras peruanas de baja y media-baja tecnología. *Contaduría y Administración, 64*(4), e131. https://bit.ly/31RzrXD

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017, 23 de marzo). *Es necesario repensar el rol de las mipymes de la región para integrarlas a la cuarta revolución industrial, coincidieron expertos*. Naciones Unidas. https://bit.ly/30YMRAF

Cordero Linzán, M.G. (2019). *El comercio electrónico e-commerce, análisis actual desde la perspectiva del consumidor en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas y estrategias efectivas para su desarrollo*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Guayaquil]. Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. https://bit.ly/3kmu8Wp

Corporación Andina de Fomento (CAF). (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. CAF. https://bit.ly/3jmekTa

Decreto Ejecutivo 1291. (2021). https://bit.ly/3vH0hMU

Del Alcázar Ponce, J.P. (2021, 1 de agosto). *Estado digital de Ecuador: Julio 2021*. Mentinno Consultores. https://bit.ly/3mHE03r

Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Documentos de proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1) https://bit.ly/3bEHng8

ESPAE Escuela de Negocios. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: Ecuador 2019-2020*. ESPAE Escuela de Negocios. https://bit.ly/3DUVSsy

Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y Administración, 64*(1), 1–21. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1812

Fernández Hernández, A., Reyes, Velázquez, A., Demesa Udave, J. C., & Gómez Vicario, M. Á. (2020). En O. C. Aguilar Rascón, N. B. Peña Ahumada, R. Posada Velázquez (Eds.), *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina: Resultados de investigación en las micro y pequeña empresas latinoamericanas* (Tomo II., pp 293–300). McGraw Hill.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2021, 10 de abril). *Perspectivas de la economía mundial*. Fondo Monetario Internacional. https://bit.ly/2ZfDM5P

Heredia, A. (2020). *Políticas de fomento para la incorporación de las tecnologías digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina: Revisión de experiencias y oportunidades*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/96). Santiago de Chile: Naciones Unidas. https://bit.ly/3b0LF1a

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2018). *Tecnologías de la información y comunicación: Encuesta multipropósito-TIC 2018*. https://bit.ly/3B4wXkz

Jácome, H., & King, K. (Coords.). (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Ministerio de Industrias y Productividad; FLACSO Ecuador.

Martínez González-Tablas, Á. (2008). El análisis estructural y sus relaciones con el análisis sistémico y los análisis parciales. *Revista de Economía Mundial*, 18, 393–404. https://bit.ly/3b4i1rZ

Meek, G. E., Ozgur, C., & Dunning, K. (2007). Comparison of the t vs. Wilcoxon Signed-Rank test for likert scale data and small samples. *Journal of Modern Applied Statistical Methods, 6*(1), 91–106. https://doi.org/10.22237/jmasm/1177992540

Naciones Unidas & Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2020*. https://bit.ly/3jZlddr

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) & Eurostat. (2007). *Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3.ª Ed.). Organisation for Economic Co-operation and Development. https://doi.org/10.1787/9789264065659-es

Pancorbo Sandoval, J., Erazo Rivera, R., Lapeña Sanz, R., & Leyva Ricardo, S. (2018). Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico: Caso Santo Domingo, Ecuador. En S. A. Delgado (Coord.), *Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico*: Tomo II (pp. 587-601). Fontamara.

Posada, R., Aguilar, O. C., & Peña, N. B. (2018). Método. En S.A. Delgado (Coord.), *Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas, a partir del análisis sistémico.* Tomo I (pp. 23–33). Fontamara.

Rivas, A. (2019). *La innovación en el mundo y Ecuador: análisis a partir del global innovation index*. Escuela de Negocios ESPAE. https://bit.ly/3CgDHgg

Ron Amores, R., & Sacoto Castillo, V. (2017). Las pymes ecuatorianas: Su impacto en el empleo como contribución del PIB pymes al PIB total. *Revista Espacios, 38*(53), 15.

Sistema de Información Local (SIL). (2020). *Sistema de Información Local del Gobierno Descentralizado Autónomo Provincial de Santo Domingo.* GAD Provincial de Santo Domingo. https://bit.ly/3G69Fyi

Smith, N.R., & Miner, J.B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic management journal*, *4*(4), 325-340.

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 64-75.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/08/06
Aceptado (Accepted): 2021/10/02
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.970

Essential Skills for Ecuadorian Entrepreneur´s Success

Habilidades Esenciales para el Éxito del Emprendedor Ecuatoriano

Gelmar GARCÍA-VIDAL[1] y Laritza GUZMÁN-VILAR[2]

1. Universidad UTE, Facultad de Ciencias Administrativas. Santo Domingo, Ecuador.
2. Universidad UTE, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Santo Domingo, Ecuador.

Email: gelmar.garcia@ute.edu.ec; laritza.guzman@ute.edu.ec

Abstract

This article presents a study that determines the skills considered essential for entrepreneurs from a theoretical and practical point of view.

For the development of this research, two phases were developed, the first was oriented to the analysis of the existing agreement between Ecuadorian entrepreneurs on the skills that, according to the analyzed literature, contribute to the success of a business; and the second to verify the agreement in the results obtained and validate the skills identified. The study involved 10 experts and 400 entrepreneurs, considered successful, to identify what they considered to be essential skills for the success of a venture based on skills recognized in the literature.

The results made it possible to consistently identify the essential entrepreneurial skills in the Ecuadorian context with high statistical significance, which leads to suggest that these skills should be enhanced in the training of incipient entrepreneurs already consolidated in the market. Through the research, it was conclusively revealed that the entrepreneurs studied consider that these skills are facilitators of the success of their businesses, so their mastery could contribute to reduce the mortality rate of both new and established businesses.

Keywords

Entrepreneurships, entrepreneurial skills, business success.

Resumen

Este artículo presenta un estudio que determina las habilidades que se consideran esenciales para los emprendedores desde un punto de vista teórico y práctico.

Para esta investigación se desarrollaron dos fases. La primera se orientó al análisis del acuerdo existente entre emprendedores ecuatorianos sobre las habilidades que, según la literatura analizada, contribuyen al éxito de un negocio. En la segunda fase se verificó la concordancia de los resultados obtenidos y se validaron las habilidades identificadas. El estudio involucró a 10 expertos y 400 emprendedores considerados exitosos, para identificar lo que consideraron habilidades esenciales para el éxito de un emprendimiento.

Los resultados permitieron identificar consistentemente las habilidades emprendedoras esenciales en el contexto ecuatoriano con alta significación estadística, lo que lleva a plantear que estas habilidades deben potenciarse en la formación de emprendedores incipientes ya consolidados en el mercado. Por medio de la investigación se reveló de manera concluyente que los emprendedores estudiados consideran que estas habilidades son facilitadores del éxito de sus negocios, por lo que su dominio podría contribuir a reducir la tasa de mortalidad tanto de los negocios nuevos como de los ya consolidados.

Palabras clave

Emprendimiento, habilidades para el emprendimiento, éxito empresarial.

Códigos de clasificación JEL: M12, M14, L26.

Introduction

Previous studies on entrepreneurship have focused on the entrepreneurial skills necessary to guarantee business success (Ataei et al., 2020; Din et al., 2016; Hatthakijphong & Ting, 2019; Kyndt & Baert, 2015; Morgan et al., 2010; Schelfhout et al., 2016; Seuneke et al., 2013; Strauti et al., 2018; Usman & Tasmin, 2015). For this study, previous studies are taken into account and the levels of sales of the ventures will be assumed as success criteria (Gorgievski et al., 2011; Hatthakijphong & Ting, 2019; Read et al., 2017).

As far as is known, there are no previous studies in the Ecuadorian context that take into account the perception of entrepreneurs on those aspects that are considered essential for the good performance of their ventures. This aspect is essential if one takes into account that, although the progress is significant in terms of entrepreneurship training since it has doubled in just one generation, it is estimated that among young people, two thirds have not received this type of training (Lasio et al., 2018; Zambrano & Lasio, 2019). On this subject, Zambrano & Lasio (2019, p. 17) state that "higher education institutions are showing greater interest in integrating entrepreneurship in their curricular networks. However, although improvements are perceived in basic education levels, it is considered that creativity, self-sufficiency and personal initiative can be further stimulated in the classrooms".

In Ecuador it is observed that entrepreneurs are mostly people whose highest educational level is primary or secondary where; Despite receiving training on entrepreneurship, skills are not enough to lead a small business to success (Zambrano & Lasio, 2019); "Hence the importance of education and in particular of entrepreneurship education, which is still a weakness in basic education levels, although it predominates in higher education" (Zambrano & Lasio, 2019, p. 32). In general, it is possible to say that Ecuador exhibits a very low or no level of education, both in senior entrepreneurs (45%) and in older ones (56%), with rates much higher than those of other countries in the region (Lasio et al., 2018).

The complexity of entrepreneurship systems requires the development of entrepreneurs with specific capacities and competencies, to promote the success of their businesses (Ataei et al., 2020; Bustamante & Cabrera, 2017; Ismail et al., 2015). It should be noted that this positive performance is of vital importance, since in general, enterprises make an important contribution to the sustainable economic development of a nation, through their contribution to GDP and the reduction of unemployment (Ataei et al., 2020; Din et al., 2016; Read et al., 2017; Schelfhout et al., 2016; Zamora-Boza, 2018).

Entrepreneurial skills are related to the ability to do something and are recognized as relatively easy to learn and change in a short term to favor the development of the administrative process of an enterprise (Ataei et al., 2020; Ismail et al., 2015; Kyndt & Baert, 2015). Some authors affirm that entrepreneurial skills are directly related to administrative skills (Kyndt & Baert, 2015).

This article aims to present the skills perceived as distinctive of Ecuadorian entrepreneurs who work in micro and small companies. This research is relevant for those interested because it facilitates the orientation to the training processes of current entrepreneurs, future entrepreneurs and the adjustment, as far as possible, of university degree programs to introduce subjects that allow the development of skills they need to achieve a successful venture. The aforementioned would allow reinforcing education in entrepreneurship and thus contribute to improving the entrepreneurial skills of the general population (Bustamante & Cabrera,

2017; Sanchez i Peris & Ros Ros, 2014; Zambrano & Lasio, 2019; Zamora-Boza, 2018).

Materials and methods

For the development of this research, two research phases were developed. The first was oriented to the analysis of the existing agreement between Ecuadorian entrepreneurs regarding the skills that, according to the analyzed literature, contribute to the success of a business. For these purposes, a focus group is developed, the participating entrepreneurs are asked to order from 1 to 10 the skills identified in the literature to obtain a consensus regarding descending preferences according to their perception of the importance for the success of a business.

With these ordinal data, the consensus method is applied (Borgatti, 1994; Horowitz, 2009; Lacy et a., 2018), which begins with a response matrix n per m person, in which cell xij gives the response of person i to skill j. Each skill has exactly L possible responses that are numbered from 1 to 10. The analysis begins by constructing a "person by person" agreement matrix M, in which m*ij is equal to the number of skills for which people I and J they give exactly the same answers. The aforementioned can be expressed in the following equation (Borgatti, 1994):

Equation 1: $$m_{ij}^{*} = \frac{(Lm_{ij} - 1)}{(L - 1)}$$

For the development of the consensus method, UCINET 6.629 for Windows (Borgatti et al., 2002) will be used. Once the results of the agreement have been obtained, a survey will be applied, which will use an importance scale with the following categories of responses: very important (5), important (4), neutral (3), not important (2) and no importance at all (1) (Malhotra, 2008). These items will evaluate the importance of the skills that obtain consensus among the experts based on their contribution to the business success of the surveyed entrepreneurs.

To determine the discriminatory power, the mean scores of the 25% of the entrepreneurs who obtained a higher score and the 25% of those who scored the lowest are computed. The analysis of these differences will be carried out with the Mann-Whitney U test relevant for this situation in which it is desired to check the heterogeneity of two independent samples involving ordinal variables. The hypothesis is stated as follows:

H_0: $\bar{x}_{25\%\ higher} = \bar{x}_{25\%\ lower}$. There will be no statistically significant differences between the group mean.

H_1: $\bar{x}_{25\%\ higher} \neq \bar{x}_{25\%\ lower}$. There will be statistically significant differences between the group mean.

Next, the difference between the two means of the ratings given to each skill by both groups is taken to determine the discriminatory power. Skills whose difference between the two means is less than 1 are rejected, as they do not discriminate enough between entrepreneurs with high and low qualifications, while skills whose mean difference is equal to or greater than 1 are accepted. Finally, the coefficient of ambiguity to know if there is agreement in the scores given to skills in analysis. This coefficient is found in the difference between means for each skill between the third quartile and the first, if it is greater than 2 in any of the skills studied, it implies that, since there is no agreement, it should not be taken into account as essential skill for the success of an enterprise.

Characterization of the sample used

To identify the entrepreneurs to study, the database made available to users by the National Institute of Statistics and Censuses (National Institute of Statistics and Censuses of Ecuador [INEC], 2018) with the results of the Structural Business Survey (ENESEM), corresponding to the year 2017 (INEC, 2019). The focus group is developed with 10 entrepreneurs selected according to the judgment of the province of Santo Domingo de los Tsáchilas, a practical scope of application. The trial responded to the experience in years as an entrepreneur in micro and small companies and demonstrated success in the business taking into account years in the market and sales levels. The average experience as an entrepreneur is 25 years, in the current business the average in years of operation is 11.3 and the sales of the businesses are above the third quartile $ 290,765.00.

To apply the survey, we worked with the database by analyzing the data and leaving only those companies that had the completeness of the variables that they wanted to know (province, size, sector of the economy, sales). After working with the database, a total of 18,732 micro and small businesses were obtained in Santo Domingo de los Tsáchilas, which will be assumed as the population to be studied (Table 1).

Table 1. Population to study

Size of enterprises	Economic sectors						Total
	Agriculture, forestry and fishing	Exploitation of Mines and Quarries	Manufacturing Industries	Commerce	Construction	Services	
Micro-enterprise	728	16	354	2486	393	3494	7471
Percentage (%)	9.7	0.2	4.7	33.3	5.3	46.8	100.0
Small enterprise	1425	7	776	6030	433	2590	11261
Percentage (%)	12.7	0.1	6.9	53.5	3.8	23.0	100.0
Total	2153	23	1130	8516	826	6084	18732

With these data a proportional stratified random sampling is developed. First, the two strata of interest are determined: microenterprise (7,471) and small company (11,261), with a 95.45% confidence, a 5% allowed error as a researcher and assuming p = q = 50%, obtained a total sample size of 400 entrepreneurs (160 micro entrepreneurs and 240 small entrepreneurs). It was also considered interesting to take into account the sector of the economy in which the entrepreneurs develop to achieve a greater representativeness of the final sample, so within each stratum the proportions that the sectors of the economy represent in the population analyzed are analyzed in order to calculate its proportion in each stratum. Final results of the sample are shown in Table 2.

Table 2. Final results of the sample

Size of enterprises	Economic sectors						Total
	Agriculture, forestry and fishing	Exploitation of Mines and Quarries	Manufacturing Industries	Commerce	Construction	Services	
Micro-enterprise	16	1	7	53	8	75	160
Small enterprise	30	1	17	128	9	55	240
Total	46	2	24	181	17	130	400

Finally, the sample was characterized from the aspects shown in table 3. Following the logic of this research, the businesses that make up the sample are considered successful since they have obtained sales above the average in their category according to company size; $ 40,069.00 for micro-enterprise and $ 320,927.63 for small enterprises.

Table 3. Characteristics of the sample

	Sex		Opening years				Education			
Size of enterprises	Male	Female	Less than 3	From 3 to 5	6 to 8	9 or more	None or primary	Partial secondary	Completed secondary	Post secondary
Micro-enterprise	86	74	107	10	13	30	88	11	32	29
Small enterprise	130	110	160	16	19	45	132	17	48	43
Total	216	184	267	26	32	75	220	28	80	72

Analysis and results

The first phase of the research was developed through a focus group session with the 10 entrepreneurs considered successful. The results of the perceptions of the skills that are considered essential for the success of an enterprise are shown in table 4.

With the result of the focus group session, the consensus analysis method was applied. Table 5 provides results of the execution of the method on the data obtained.

Table 6 indicates a good fit with the consensus model by showing the absence of negative proficiency scores and a high ratio between the largest eigenvalue to the second largest (3.656). The eigenvalue pattern is highly consistent with the assumption of a unique set of correct answers and conditional independence. The high proportion of the first and second eigenvalues allows us to interpret the loads of factors such as the competence scores of each entrepreneur in the analysis of the essential skills for the success of an enterprise. Table 6 indicates that entrepreneurs E4 and E10 have the highest competition within the group of participating entrepreneurs.

Table 4. Results of the perceptions of the participating entrepreneurs*

	Problem solving ability	Team leadership (work with human talent)	Situation analysis (search for opportunities)	Resilience	Strategy formulation	Long-term investment	Focus (on performance)	Self-reflection and self-knowledge	Communication	Innovation and creativity
E1	1	2	4	10	8	5	6	9	7	2
E2	2	1	4	10	6	8	5	3	7	9
E3	2	1	3	7	4	8	10	6	5	9
E4	1	1	3	9	5	8	5	5	8	10
E5	2	1	8	10	3	6	7	9	4	5
E6	2	1	8	10	3	6	7	9	4	5
E7	1	2	4	10	8	5	6	9	7	2
E8	2	1	4	10	6	8	5	3	7	9
E9	2	1	3	7	4	8	10	6	5	9
E10	1	1	3	9	5	8	5	5	8	10

Note: * Some entrepreneurs decided to assign the same order to more than one skill. These linked assignments are assigned the average of the ranks that would have been assigned if these links had not occurred.

Table 5. Goodness of fit of the consensus model

Number of negative competencies:	0
Largest eigenvalue:	6.243
2nd largest eigenvalue:	1.707
Ratio of largest to next:	3.656

If you are interested in learning more about entrepreneurial skills, entrepreneurs E4 and E10 could be a good source of additional information. It is interesting to note that the E4 entrepreneur is a person over 15 years old with an established business with vast experience in previous ventures and the E10 entrepreneur is a young entrepreneur with a university preparation. The presence of entrepreneurs who would have provided responses very different from the cultural norm would have negative proficiency scores in this table. The above is one more manifestation of the consensus among the entrepreneurs participating in the focus group. Finally, the consensus model also identifies the culturally correct importance of each skill, as shown in table 7.

Table 6. Entrepreneurs' competence score

Order	Entrepreneurs	Competence
1	E4	0.921
2	E10	0.921
3	E8	0.882
4	E2	0.882
5	E9	0.822
6	E3	0.822
7	E6	0.681
8	E5	0.681
9	E7	0.597
10	E1	0.597

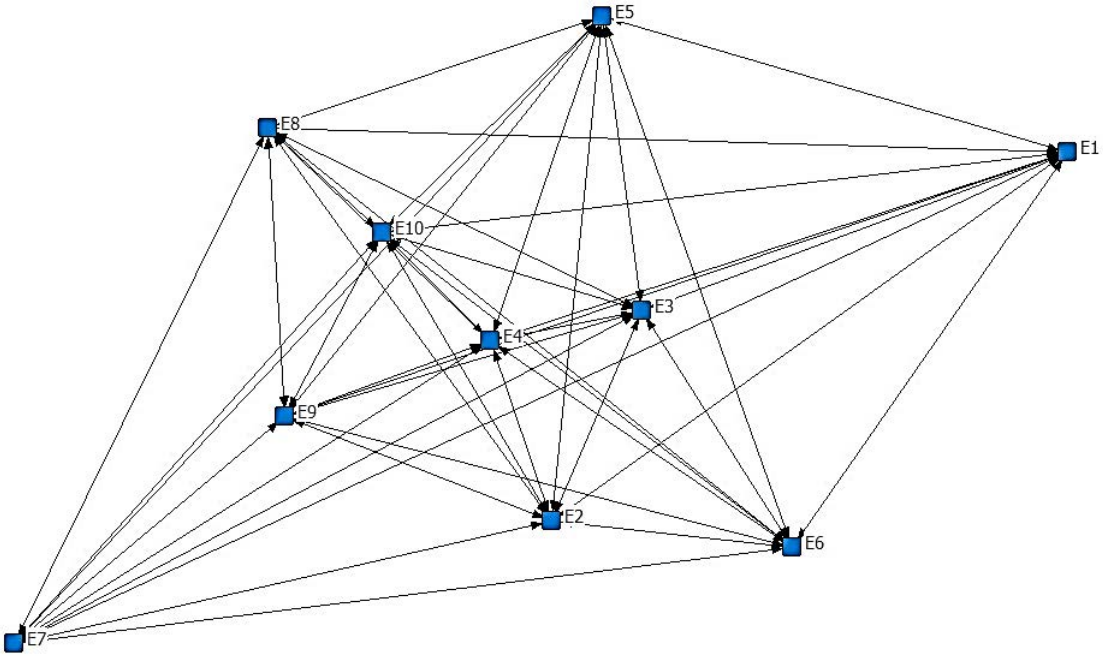
Table 7. Importance of the skills studied

Order	Skills	Ranking
1	Team leadership (work with human talent)	1.15
2	Problem solving ability	1.61
3	Situation analysis (search for opportunities)	4.25
4	Strategy formulation	5.13
5	Self-reflection and self-knowledge	6.07
6	Communication	6.29
7	Focus (on performance)	6.55
8	Long-term investment	7.19
9	Innovation and creativity	7.47
10	Resilience	9.13

The result provides an importance for each skill and allows to easily differentiate the most essential skills from the less essential ones according to the opinion of the participants. However, what is sought in this phase of the investigation is to obtain an agreement on whether it is possible to work with these skills to continue with the second investigation phase. As a culmination, the consensus analysis results in a network of links based on all the points of view of the participating entrepreneurs (see figure 1).

As the agreement is demonstrated, the survey is applied to obtain the final results of the investigation.

Figure 1. "True" network of perceived executive relationships derived from consensus



Resulting skills

The first analysis after the application of the information collection instrument was the verification of the reliability of the collected data. The calculated Cronbach's Alpha was 0.749, therefore the data is considered reliable. With this premise fulfilled, the discriminatory power is determined. Table 8 shows the number of respondents who belong to the lowest 25% and the highest 25% of the sums of scores awarded to the skills analyzed.

Table 8. Size of the lowest and highest 25 %

	Frequency	Percentage
First 25%	109	27.3
Second 25%	95	23.8
Third 25%	115	28.7
Fourth 25%	81	20.3
Total	400	100.0

Knowing this element, the means obtained for each skill analyzed are calculated for each 25% that is interesting; This makes it possible to calculate the discriminatory power of the skills studied by means of the significant differences between both groups and to find those essential skills for the success of the ventures, according to the perception of the respondents. The result obtained is the statistical significance of the differences between the means of the entrepreneurs in each group (Figure 2).

The test indicates that the distributions were compared and that it is possible to reject the null hypothesis of equal distributions. The bar graph shows the distributions and the mean ranges of the two groups. This first result shows the power of discrimination between both groups in general. Now it is necessary to compare the means obtained for each skill in particular, for these purposes the test is repeated (Figure 3).

Figure 2. Result of the Mann-Whitney U test between groups

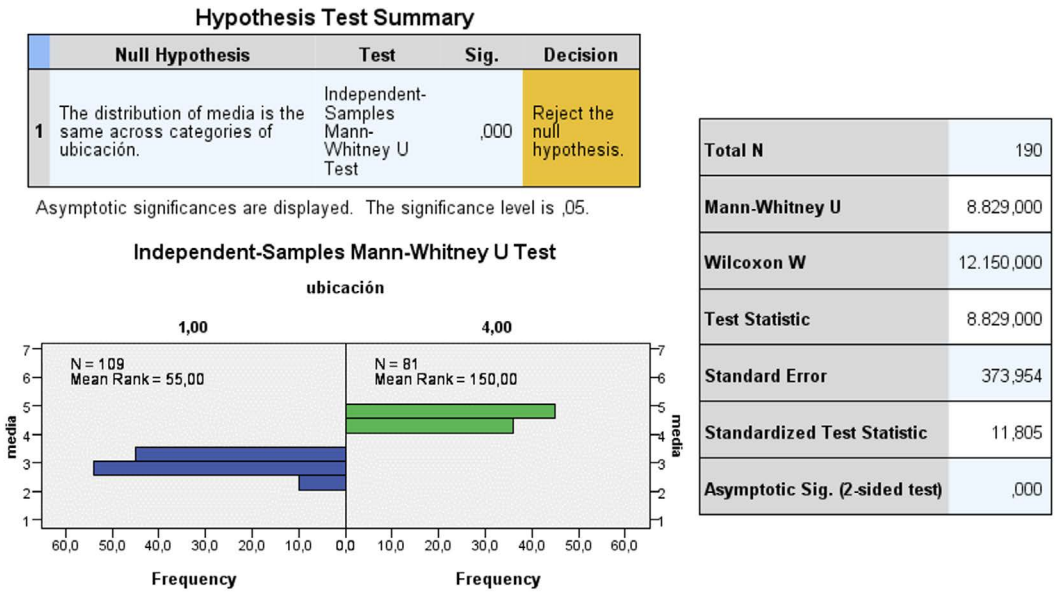
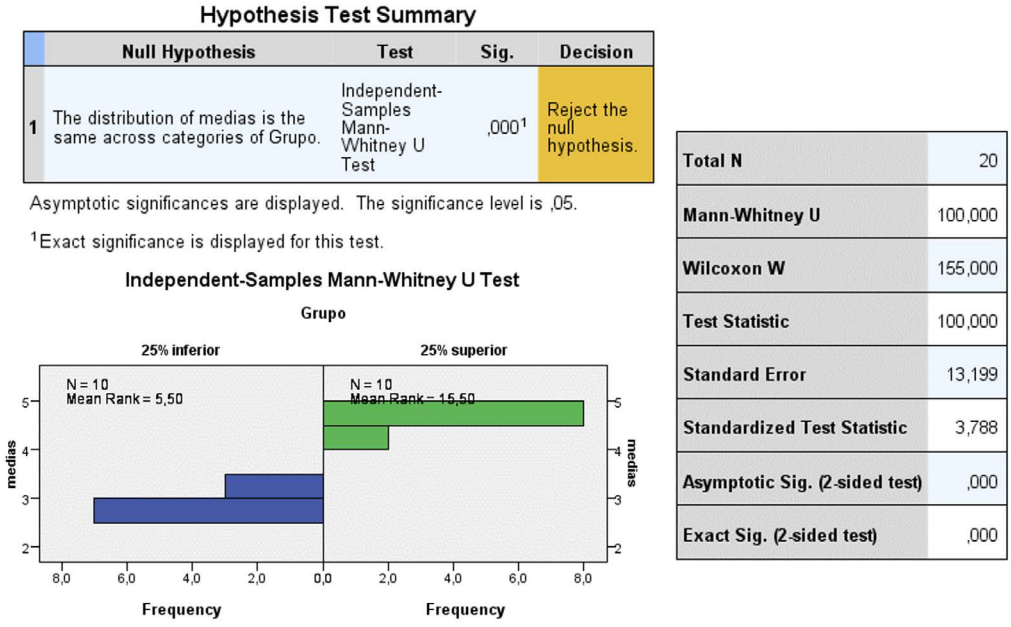


Figure 3. *Result of the Mann-Whitney U test for skills in particular*



As it is possible to appreciate again, the null hypothesis is rejected in a highly significant way, so it can be said that there are significantly different means for each skill depending on the groups analyzed. To appreciate the behavior of the aforementioned more precisely, table 9 is shown.

Table 9. Discriminatory power of means of skills by group

Skills	Average score per group		Difference of means (Discriminatory Power)
	25% higher	25% lower	
Problem solving ability	4.62	2.93	1.69
Team leadership (work with human talent)	4.69	2.79	1.90
Situation analysis (search for opportunities)	4.63	3.17	1.46
Resilience	4.72	2.94	1.78
Strategy formulation	4.33	3.28	1.06
Long-term investment	4.47	2.82	1.65
Focus (on performance)	4.54	2.69	1.86
Self-reflection and self-knowledge	4.69	2.79	1.90
Communication	4.63	3.17	1.46
Innovation and creativity	4.72	2.94	1.78

Table 9 shows the calculation of the means obtained for each skill analyzed for each 25% determined, this allows calculating the discriminating power of the skills studied by means of the significant differences between both groups and finding those essential skills for the success of the ventures, according to the perception of the respondents. As the difference between the mean in all cases is greater than 1, it is possible to say that the discriminatory power is high and that these skills are considered essential to achieve success in the context of Ecuadorian entrepreneurs.

In order to verify the agreement in the results obtained and to validate that these are the essential skills for the success of the ventures, the coefficient of ambiguity was calculated, which is nothing more than the difference between means for each skill between the third quartile and the first. The results are shown in table 10.

Table 10. Coefficient of ambiguity

Skills	Average score per group		Difference of means (Discriminatory power)
	Quartile 3	Quartile 1	
Problem solving ability	4.08	2.93	1.15
Team leadership	3.87	2.79	1.08
Situation analysis	4.18	3.17	1.01
Resilience	4.02	2.94	1.08
Strategy formulation	3.85	3.28	0.57
Long-term investment	3.83	2.82	1.01
Focus (on performance)	3.92	2.69	1.23
Self-reflection and self-knowledge	3.87	2.79	1.08
Communication	4.18	3.17	1.01
Innovation and creativity	4.02	2.94	1.08

As in none of the cases the value obtained is greater than two, the agreement between the study participants is confirmed.

Discussion and conclusions

In studies carried out in the Ecuadorian context in relation to the ability to undertake, "experts highlight limitations such as: little global vision, ignorance of the market, ignorance of technical and legal aspects, and weaknesses in the management of new businesses that limit growth and sustainability over time" (Lasio et al., 2018, p. 23).

Ecuadorian entrepreneurs have been questioned by experts in a general way regarding complementary management skills, skills that go beyond the innate capabilities of the entrepreneur (Lasio et al., 2018) and that could be achieved in practice if there is training that helps to have this knowledge.

It is interesting that the predominant actions of nascent entrepreneurs include: defining the business idea (16%), organizing the work team (13%), and working on a business plan (11%) (Lasio et al., 2018); Therefore, the essential skills identified in this study can be of great help in this phase of the entrepreneurship cycle.

Contributing to the formation of the skills identified and considered essential for the success of ventures would be of great help in creating employment in Ecuador, if one takes into account that "53.2% of those who consider themselves capable and are not currently undertaking start a business in the next three years; compared to 35.9% of those who do not perceive they have the skills to undertake" (Lasio et al., 2018, p. 28).

The results of this study allow us to reach the general conclusion that the identified skills should be enhanced in the training of nascent entrepreneurs and those already consolidated in the market. The research carried out has conclusively revealed that the entrepreneurs studied consider that these skills are facilitators of the success of their businesses, so mastering them could contribute to reducing the mortality rate of nascent and already consolidated enterprises.

It is necessary to make it clear that the identified skills are not immovable, they will have to change over time adjusting to the new conditions (Kyndt & Baert, 2015), but for the context of this research it allows a clear vision of where to direct the training work with the entrepreneurs.

Finally, it is desired to point out a fundamental limitation of this research and that is that it was developed in only one province of Ecuador, so these results could diverge from one territory to another, thus leaving an open gap for future research related to this topic.

References

Ataei, P., Karimi, H., Ghadermarzi, H., & Norouzi, A. (2020). A conceptual model of entrepreneurial competencies and their impacts on rural youth's intention to launch SMEs. *Journal of Rural Studies*, *75*, 185–195. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.01.023

Borgatti, S. P. (1994). Cultural domain analysis. *Journal of Quantitative Anthropology*, *4*, 261–278. https://bit.ly/3BR4C1l

Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for social network analysis*. Analytic Technologies. https://bit.ly/2Yp9ywJ

Bustamante, K. P., & Cabrera, K. S. (2017). Microcrédito, microempresa y educación en Ecuador: Caso de estudio. Cantón Zamora. *Espacios*, *38*(53), 25. https://bit.ly/3oj3z5w

Din, B. H., Anuar, A. R., & Usman, M. (2016). The effectiveness of the entrepreneurship education program in upgrading entrepreneurial skills among public university students. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, *224*, 117–123. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.413

Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small business owners' success criteria: A values approach to personal differences. *Journal of Small Business Management*, *49*(2), 207–232. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00322.x

Hatthakijphong, P., & Ting, H. -I. (2019). Prioritizing successful entrepreneurial skills: An emphasis on the perspectives of entrepreneurs versus aspiring entrepreneurs. *Thinking Skills and Creativity*, *34*, 100603. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100603

Horowitz, D. M. (2009). A review of consensus analysis methods in consumer culture, organizational culture and national culture research. *Consumption Markets & Culture*, *12*(1), 47–64. https://doi.org/10.1080/10253860802560839

Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (INEC). (2018). *Tecnologías de la información y comunicación: Encuesta multipropósito-TIC 2018*. INEC. https://bit.ly/3B4wXkz

Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (INEC). (2019). *Encuestas a empresas*. INEC. https://bit.ly/3E1MqUa

Ismail, V. Y., Zain, E., & Zulihar. (2015). The portrait of entrepreneurial competence on student entrepreneurs. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, *169*, 178–188. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.300

Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, *90*, 13–25. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.002

Lacy, M. G., Snodgrass, J. G., Meyer, M. C., Dengah, H. J. F., & Benedict, N. (2018). A formal method for detecting and describing cultural complexity: Extending classical consensus analysis. *Field Methods*, *30*(3), 241–257. https://doi.org/10.1177/1525822X18781756

Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., & Izquierdo, E. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Ecuador 2017*. ESPAE; ESPOL. https://bit.ly/3ESf3nd

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5.ª Ed). Pearson Educación.

Morgan, S. L., Marsden, T., Miele, M., & Morley, A. (2010). Agricultural multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: A study of Tuscan and Welsh farmers. *Journal of Rural Studies*, *26*(2), 116–129. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2009.09.002

Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., & Wiltbank, R. (2017). *Effectual entrepreneurship* (2.ª Ed). Routledge.

Sanchez i Peris, F. J., & Ros Ros, C. (2014). Development of entrepreneurial competence through practicum in pedagogy degree. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, *139*, 116–122. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.038

Schelfhout, W., Bruggeman, K., & De Maeyer, S. (2016). Evaluation of entrepreneurial competence through scaled behavioural indicators: Validation of an instrument. *Studies in Educational Evaluation*, *51*, 29–41. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2016.09.001

Seuneke, P., Lans, T., & Wiskerke, J. S. C. (2013). Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture. *Journal of Rural Studies*, *32*, 208–219. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.06.001

Strauti, G., Dumitrache, V. -M., & Taucean, I. M. (2018). Entrepreneurial competences in economical engineering curriculum in Romania. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, (238), 737–742. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.057

Usman, A. S., & Tasmin, R. (2015). Entrepreneurial skills development strategies through the mandatory students' industrial work experience scheme in Nigeria. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, *204*, 254–258.

Zambrano, J., & Lasio, V. (2019). *Jóvenes emprendedores en Ecuador 2012-2017*. GEM; ESPAE.

Zamora-Boza, C. S. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Espacios*, *39*(7), 15. https://bit.ly/3kbHXqI

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 76-88.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

REPORTE DE CASO DE ESTUDIO

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/02/20
Aceptado (Accepted): 2021/09/20
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.867

Análisis de la Dinámica del Mercado Agropecuario. Caso de una Asociación de Ganaderos

Dynamic Analysis of the Agricultural Market. Case of an Association of Livestock Farmers

Briggette Estefanía VERA-SUÁREZ[1], Maribel Estefanía CRIOLLO-CENTENO[1], Óscar Mauricio ROMERO-HIDALGO[1] y Martha Cecilia AGUIRRE-BENALCÁZAR[1]

[1] Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales. Machala, Ecuador.

Email: bevera_est@utmachala.edu.ec; oromero@utmachala.edu.ec; magurirre@utmachala.edu.ec

Resumen

Esta investigación estuvo orientada hacia el estudio de mercado del sector ganadero. El objetivo principal fue analizar la dinámica del mercado agropecuario en la provincia de El Oro (Ecuador) por medio del caso de la Asociación de Ganaderos 24 de mayo.

Se indagó en fuentes de investigación científica utilizando el método descriptivo no experimental para estudiar las variables de mercado del sector. Además, se aplicó una encuesta a 159 personas de la localidad.

Respecto a los resultados, se comprobó que los productos ganaderos tienen alta demanda entre los consumidores, especialmente de las mujeres. Asimismo, se pudo observar que al ser productos de primera necesidad requieren de un incremento en su producción.

En conclusión, con base en una proyección entre los datos de la asociación y la población, se constató que la demanda de los clientes está insatisfecha. Esta situación se podrá minimizar si los productores implementan nuevos métodos para manufacturar los productos derivados del ganado, lo cual reportará múltiples beneficios.

Palabras clave

Ganadería, demanda, oferta, consumidores, mercado agropecuario.

Abstract

This research is oriented towards the market study of the livestock sector, whose main objective is to analyze the dynamics of the agricultural market in the province of El Oro, Ecuador, analyzing the case of the Association of Livestock Farmers May 24.

For this, it has been investigated through different sources of scientific research, using the non-experimental descriptive method, in which the market variables of this sector are studied, strengthening it through a survey carried out on 159 people from the town. As a result, it was found that livestock products are in high demand by consumers, especially women; thus it could also be observed that since they are staple products, they require an increase in their production.

As a conclusion, it was observed that there is an unsatisfied demand from customers; establishing a projection between the data of the association and the population; This can be minimized if producers implement new methods for the manufacture of livestock products, thus reflecting multiple benefits.

Keywords

Livestock, demand, supply, consumers, agricultural market.

Códigos de clasificación JEL: L11, M30, Q11, Q13.

Introducción

El sector agropecuario es uno de los más consistentes a nivel mundial. Su desarrollo data desde las primeras civilizaciones de la historia y, con el pasar del tiempo, ha ido tomando forma dentro de la economía de producción de plantas y animales en las sociedades europeas. Es importante destacar que la ganadería consiste en la explotación de animales para aprovechar al 100 % su producción y derivados. Esta actividad es estudiada por la zootecnia la cual está relacionada con la agricultura. La agricultura, a su vez, fue la actividad que dio forma al surgimiento de los sectores agropecuarios.

El tiempo de reproducción del ganado en ciertos climas tropicales y subtropicales del mundo puede variar en un porcentaje del 45 % al 55 %, con lapsos de 18 meses entre partos y superando los tres años en el caso de vacas primerizas. Los índices pueden deberse a factores genéticos (raza), problemas sanitarios factores o climáticos (humedad y radiación solar) (Verdolik et al., 2018). La reproducción de los bovinos depende por completo de su adaptación a los cambios de cada continente.

En este contexto, los productores europeos se enfrentan al conflicto de decidir si producir nuevas fuentes de empleo o cumplir con las normativas ambientales, las cuales dificultan la sustentabilidad de la actividad ganadera. Rojas y Vallejo (2016) plantean que las normativas aplicadas a las granjas ganaderas son muy variadas y todas deben ser cumplidas responsablemente. Esto quiere decir que los diferentes sistemas ganaderos tienen un impacto significativo en el ecosistema, por lo que se debe acatar todas las formas de sostenibilidad.

La industria ganadera en América Latina y el Caribe (ALC) se mantiene en un crecimiento continuo y este depende del desarrollo tecnológico. Asimismo, un sinnúmero de factores interviene en el ciclo y desarrollo productivo. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017), los componentes fundamentales de la producción de cárnicos en la región son los siguientes: los precios mínimos, el incremento de la producción, el crecimiento per cápita, el cambio de los gustos y preferencias de los clientes en cuanto a las carnes y las nuevas tendencias de producción que minimicen el impacto ambiental.

En Colombia, por ejemplo, se aplicaron diferentes técnicas para la producción de ganado que han mejorado el nivel de productividad. Como manifiestan Pertúz-Martínez y Elías-Caro (2018), la implementación de pasto artificial, el pastoreo y la atención de los animales son parte de los métodos implementados. Estos métodos implican un progreso en el cruce de razas, lo que ayuda a obtener una extracción más limpia tanto de productos lácteos como cárnicos. Estos métodos, además, tienen efecto en diferentes factores económicos, políticos, sociales y sectoriales; un ejemplo claro de ello es el choque entre la demanda y oferta de los productos derivados del ganado (Ramos-Montaño & García-Conde, 2016; Mora Marín et al., 2017).

En Ecuador, los sectores agropecuarios son muy importantes debido a que reportan un notable crecimiento dentro de la economía. Morocho et al. (2021) consideran que el sector ganadero requiere de una alta participación de mano de obra para la producción y comercialización. La mano de obra puede ser capacitada en conjunto para la innovación de nuevos materiales útiles para el proceso (Ríos-Núñez & Benitez-Jiménez, 2015).

Este sector ofrece mayores oportunidades para la población y la economía en conjunto. No obstante, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2016), en cuanto a la política agropecuaria ecuatoriana, dice que esta es una de las

áreas con mayor vulnerabilidad productiva, por lo que se debe elaborar un análisis que tenga gran relevancia sobre las actividades del mercado agropecuario. Este se convierte en un reto enorme, pero si se lo aborda de manera adecuada, puede generar grandes contribuciones y ayudar a la inclusión económica de las familias ecuatorianas.

El objetivo primordial de este estudio fue establecer una dinámica de mercado para el sector agropecuario de la provincia de El Oro, por medio del caso Asociación de Ganaderos 24 de mayo. La metodología que se aplicó fue la descriptiva con el fin de establecer la dinámica de mercado como un factor de incidencia en el sector agropecuario-ganadero.

Es importante mencionar que, mediante esta investigación descriptiva, con base en proyecciones hechas en la Asociación de Ganaderos 24 de Mayo (cantón Las Lajas) –la cual produce para un mercado diverso y potencia el agronegocio en la localidad con los siguientes productos: queso, quesillo, carne, leche y ganado vivo– se pudo conocer que la dinámica de mercado del sector ganadero cuenta con un alto consumo de los distintos productos que ofrece.

Revisión de la literatura

En la economía mundial, el sector agropecuario es estratégico porque oferta alimentos primordiales para la vida y genera fuentes de empleo que aseguran la población de las zonas rurales. Para ejecutarlo, el sector requiere de otras actividades económicas a las cuales se enlaza formando cadenas de valor, por lo que es conocido como el sector creador de la economía (Álvarez, 2020). En suma, esta productividad libera fuerza laboral, lo que incrementa la economía global (Avendaño & Garza, 2016; Pérez, 2016; Covas-Varela et al., 2017).

En ALC el sector ganadero se caracteriza por dos factores primordiales: la demanda y la producción que son capaces de crear los países. En cuanto a la demanda, esta cuenta con tres tendencias globales: 1) población creciente hasta redondear los 9 mil millones de habitantes hasta el 2050, 2) aumento de los ingresos en su mayoría de la clase media-alta, y 3) la población que será mayormente urbana (Rizo-Mustelier et al., 2017).

Los productos alimenticios para cualquier país son vitales; como plantea García (2017), en Torreón (México), la producción ganadera es fundamental para que la población sobreviva porque las empresas del sector agropecuario son las unidades económicas que requieren en mayor medida de los recursos naturales con los que cuentan las diferentes regiones, representando la economía interna, la riqueza o, en algunos casos, las carencias del país (Ramírez & Vallejo, 2016; Nin-Pratt et al., 2019).

En otro ejemplo, en las últimas décadas, el sector agropecuario argentino enfrentó una gran variedad de cambios técnicos, productivos y organizacionales. Torrado y Sili (2020) plantean que esto se debió a las nuevas tecnologías aplicadas y al enfoque en la innovación para generar productos de mayor calidad. El agronegocio produjo un impacto positivo y un crecimiento importante en la producción, y consecuentemente en la comercialización de estos bienes y la relevancia de la participación del capital económico en los sucesos productivos entrelazados con la exportación de mercancía.

De la misma manera, en Ecuador, el sector agropecuario es el mayor generador de divisas y ha tenido una gran importancia después del petróleo. En efecto, Pino et al. (2018) manifiestan que, en la actualidad, el 95 % del consumo se debe a la propia demanda interna de productos agropecuarios y que, además, genera fuentes de empleo para un 25 % de la población económicamente activa. Al analizar el sector agropecuario se puede describir como el único que

históricamente ha mantenido una economía y balanza comercial positiva, pues sus ventas ganan 9 a 1 en compras. Esto coadyuva a que el Ecuador puede asegurar que goza de soberanía y seguridad alimentaria.

A medida que transcurre el tiempo, explican Castellanos y Solano (2017), las sociedades se desarrollan y con ella evolucionan las tendencias de mercado; tanto es así que, en el contexto de la producción agropecuaria, las empresas, en sus inicios, estaban mayoritariamente influenciadas por la aplicación de procesos manuales con escaso o ningún nivel de automatización, generando productos de escaso valor agregado. Aquel escenario ha cambiado desde hace más de tres décadas en países de notable desarrollo económico.

Dinámica del mercado

García-Martínez et al. (2015) dice que la dinámica de mercado es considerada dentro de la macroeconomía como un patrón que mueve la relación entre la oferta y la demanda, ya sea de bienes o servicios, para los consumidores. En consecuencia, es fundamental incluirla dentro del plan de negocios de las organizaciones porque brinda resultados sobre las necesidades y preferencias que tienen los clientes dentro de un mercado.

En la dinámica de mercado interviene la oferta, que se refiere a la cantidad que estarían dispuestos a ofrecer en un periodo determinado a un cierto precio. La demanda, de acuerdo con Rodríguez (2017), es representada por el poder de adquisición de los consumidores en un tiempo dado y con un valor, ya sea fijo o cambiante. Estas dos grandes fuerzas hacen que la economía de un país funcione y que los mercados interactúen entre sí. Además, se puede constatar que la dinámica de mercado tiene diversas políticas tanto industriales como gubernamentales.

Hurtado y Sadcidi (2018) plantean que para las organizaciones los efectos de esta dinámica representan quebrantos o lucros. Esto se debe a la interacción entre los ofertantes y los clientes de un mercado, lugar donde interactúan los consumidores. Los consumidores son muy cambiantes debido a que son influenciados por factores, tanto económicos como sociales, y por el contexto nacional e internacional, los cuales afectan la demanda y la oferta. Un ejemplo claro son las barreras arancelarias, las cuales obligan a que la mayor parte de empresas se adapten a sus continuos cambios.

Para este estudio es importante hacer hincapié en los modelos de mercado. Castellanos & Solano (2017) presentan dos modelos: 1) los de competencia perfecta que se definen como un mercado ideal en donde ni los oferentes ni los demandantes influyen en el precio del producto, sino que este se define de manera libre, y 2), el de competencia imperfecta donde los vendedores y compradores juegan un papel al momento de definir el precio de un producto o servicio. El mercado agropecuario se maneja con una competencia perfecta; es decir, los precios de los productos no son definidos por los consumidores sino por los oferentes quienes, de acuerdo con la dificultad de obtener estos productos, optan por definir un precio adecuado y que genere rentabilidad.

En suma, se puede afirmar que la dinámica del mercado se concentra en la oferta, necesidades y preferencias de los clientes, el precio, cantidad, tiempo determinado de compra, factores del entorno y la demanda.

Materiales y métodos

Para el correcto desarrollo de la investigación, se utilizó el método descriptivo, a partir de un enfoque cualitativo y cuantitativo, para analizar la dinámica del estudio de mercado del sector agropecuario-ganadero. Es importante decir que Aguirre y Jaramillo (2015, p.175) lo definen como "el estudio

descriptivo es el método que se puede elegir cuando se deseen descripciones rigurosas de algunos fenómenos. Tal estudio es especialmente útil para investigadores que buscan saber el quién, qué y dónde de los eventos". Asimismo, según Cadena-Iñiguez et al. (2017), es primordial recurrir a fuentes de información tales como revistas científicas para caracterizarlas y analizarlas con el fin de obtener, mediante su narración, información necesaria y relevante.

Al mismo tiempo, el diseño de esta investigación es de tipo no experimental porque no se aplicaron pruebas, sino que se estableció un banco de preguntas con base en los criterios del estudio de mercado. El nivel de la investigación es de tipo explicativo porque se pretendió conocer los factores causales de la actividad ganadera de la asociación, por lo que se consideró a 159 personas como tamaño de la muestra y como objetivo de estudio de la investigación.

Esta exploración fue desarrollada en la Asociación de Ganaderos 24 de mayo, ubicada en la provincia de El Oro, cantón Las Lajas, parroquia La Victoria. Dentro del análisis de involucrados se utilizó la encuesta, que consiste en un cuestionario de preguntas basado en las opiniones vertidas por las 159 personas que forman parte del estudio de mercado de la asociación.

En efecto, la metodología utilizada en el proceso estadístico se describe a través de los documentos de recolección de datos de la dinámica del comportamiento de mercado de la demanda, oferta, precios y canales de distribución de los productos derivados del ganado.

Análisis y resultados

En la aplicación de los resultados se presenta como evidencia la encuesta del estudio de mercado aplicada a 159 personas. Por medio de esta técnica se pudo identificar los factores clave que inciden en la oferta, demanda, precios y canales de distribución referidos en la asociación. Para este análisis se consideró las tablas de la 1 a la 13 que se muestran a continuación:

Estudio de mercado de la Asociación de Ganaderos 24 de mayo

Se presenta la encuesta dirigida al mercado mayorista, minorista o consumidores finales de la Asociación de Ganaderos 24 de mayo. El objetivo es investigar el comportamiento del mercado a través de la demanda, oferta, precios y canales de distribución de los productos ganaderos.

La mayor demanda de los productos derivados del ganado (queso, quesillo, carne, leche y ganado vivo) está representada por los comerciantes, con un 34 %, quienes compran en mayores cantidades para su posterior venta. Les siguen las amas de casa, las cuales representan el 33.3 %, quienes adquieren productos para el consumo dentro del hogar (tabla 1).

De acuerdo con la muestra utilizada, de 159 personas del cantón Las Lajas (parroquia La Victoria) se obtuvo que el 75.5 % son mujeres y el 24.5 %, hombres, lo que da un total del 100 %. De este resultado se denotó que quienes compran mayor cantidad de productos derivados del ganado (queso, quesillo, carne, leche y ganado vivo) son mujeres casadas –representadas en un 54.10 %, en un rango de edad entre 21 y 30 años equivalente al 64 % de total –, debido a que ellas piensan en la alimentación familiar, por ende, siempre buscarán alimento de calidad y, a la vez, económico (tabla 2).

Tabla 1. Datos generales sobre la ocupación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Emprendedor	4	2.5 %
Cocinero	4	2.5 %
Cocinera	15	9.4 %
Ganadero	5	3.1 %
Carnicero	8	5.0 %
Estudiante	16	10.1 %
Comerciante	54	34.0 %
Ama de casa	53	33.4 %
Total	159	100 %

Tabla 2. Datos complementarios

Género			Edad			Estado civil		
Categoría	Frec.	%	Categoría	Frec.	%	Categoría	Frec.	%
Masculino	39	24.5 %	18-20	10	6 %	Casado	14	8.80 %
Femenino	120	75.5 %	21-30	101	64 %	Casada	86	54.10 %
Total	159	100 %	31-40	42	28 %	Unión libre	2	1.30 %
			41-50	4	2 %	Soltero	24	15.10 %
			Total	159	100 %	Soltera	33	20.70 %
						Total	159	100 %

Pregunta 1. ¿Cuál es el producto derivado del ganado que usted más adquiere y con qué frecuencia lo hace?

Los productos derivados del ganado (queso, quesillo, carne, leche y ganado vivo) más consumidos por la población de La Victoria es la leche, con un 39 %, considerada un producto que se puede ofertar en mayor cantidad para satisfacer a toda la demanda. A este le siguen carne, queso y quesillo. El producto menos adquirido por la población es el ganado vivo, con un 3.1 %. En este último se deberían emplear recursos y estrategias para incrementar su reconocimiento y demanda (tabla 3).

Tabla 3. Producto ganadero que más adquiere

Categoría	Adquisición				Frec.	%
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual		
Quesillo	105	41	10	3	19	11.9 %
Leche	100	51	6	2	62	39 %
Carne	30	97	24	8	36	22.6 %
Queso	106	46	5	2	37	23.3 %
Ganado vivo	1	11	7	140	5	3.2 %
Total					159	100 %

Pregunta 2. ¿Qué tan probable es que recomiende o reemplace el producto derivado del ganado con otro? (Queso, quesillo, leche, carne y ganado vivo).

En la población de La Victoria, los consumidores de los productos derivados del ganado manifestaron que es probable que cambien su producto actual, independientemente de las razones que sean, o que tiendan a recomendar a otros consumidores los productos que adquieren. Por este motivo, es fundamental que la asociación esté en constante innovación, para satisfacer y mantener la fidelidad de los clientes y ampliar su mercado objetivo (tabla 4).

Tabla 4. Probabilidad de reemplazar o recomendar el producto ganadero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Probable	19	3.2 %
Probable	83	52.2 %
Poco probable	53	33.3 %
Nada probable	18	11.3 %
Total	159	100 %

Pregunta 3. ¿Cuáles son las características que usted observa para adquirir el producto?

Según la encuesta, la población de La Victoria, para adquirir productos ganaderos (queso, quesillo, leche, carne y ganado vivo), se basa, especialmente, en la calidad del producto, luego en el precio y un mínimo porcentaje de la población se fija en el peso (tabla 5).

Tabla 5. Características del producto ganadero

Categoría	Saludable	Calidad	Precio	Peso	Total
Quesillo	9	109	37	4	159
Leche	15	116	26	2	159
Carne	23	113	12	11	159
Queso	11	111	35	2	159
Ganado vivo	13	124	13	9	159

Pregunta 4. ¿Califique el nivel de satisfacción y atención al momento de realizar la compra del producto ganadero? (Queso, quesillo, leche, carne y ganado vivo).

La satisfacción que muestran los clientes al adquirir los derivados del ganado (queso, quesillo, carne, leche y ganado vivo) es buena; sin embargo, esta se podría mejorar si la asociación toma en cuenta las necesidades de los consumidores, además de aplicar innovaciones en la organización, por ejemplo, capacitaciones sobre atención al cliente para la mejora continua de la asociación (tabla 6).

Tabla 6. Nivel de satisfacción

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	33	20.8 %
Satisfactorio	120	75.5 %
Poco satisfactorio	6	3.7 %
Nada satisfactorio	0	0 %
Total	159	100 %

Pregunta 5. Cuándo hace un pedido de productos ganaderos (queso, quesillo, leche, carne y ganado vivo), ¿el tiempo de respuesta es?

Los consumidores expresaron que al momento de hacer un pedido lo adquieren de manera inmediata; es decir, la transacción de compra y venta es instantánea, por ende, es un servicio de calidad (tabla 7).

Tabla 7. Tiempo de respuesta para hacer un pedido

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Inmediato	143	89.9 %
De 1 a 3 meses	11	6.9 %
De 3 a 6 meses	3	1.9 %
De 6 meses en adelante	2	1.3 %
Total	159	100 %

Pregunta 6. ¿Considera que los vendedores generan cambios innovadores en los diferentes productos ganaderos de los cuales usted se ha beneficiado?

La mayor parte de los clientes desconoce los cambios innovadores aplicados en los productos ganaderos de la asociación. Es necesario implementar nuevos recursos de promoción y publicidad para dar a conocer la cartera de bienes con la información necesaria: el precio, características, beneficios, entre otros (tabla 8).

Tabla 8. Cambios innovadores en los productos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	25.2 %
No	32	20.1 %
Desconozco	87	54.7 %
Total	159	100 %

Pregunta 7. ¿Cómo calificaría la relación calidad precio del producto ganadero?

Las 159 personas encuestadas consideran entre buena y muy buena la relación entre la calidad y el precio del producto, lo que supone un aspecto positivo para los productos ofertados por la asociación (tabla 9).

Tabla 9. Relación calidad y precio del producto ganadero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	74	46.50 %
Muy bueno	63	39.60 %
Regular	22	13.8 %
Malo	0	0 %
Total	159	100 %

Pregunta 8. ¿Indique a qué asociación, empresa o persona natural del sector usted le compra los productos ganaderos? (Queso, quesillo, leche, carne y ganado vivo).

Los consumidores se inclinan a hacer sus compras en la Asociación de Ganaderos 24 de mayo. La asociación oferta una variedad de productos de buena calidad, lo que la hace que sea reconocida localmente. A esta le siguen otras asociaciones que brindan productos similares (tabla 10).

Tabla 10. Asociación, empresa o persona natural

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Coop. de Producción Ganadera La Victoria	58	56 %
Coop. de Producción Ganadera 24 de Mayo	89	36.5 %
ECOLAC	7	4.4 %
Mercado	5	3.1 %
Total	159	100 %

Pregunta 9. ¿Cuál fue el medio de comunicación que le hizo conocer la oferta de los productos ganaderos de la Asociación de Ganaderos 24 de mayo? (Queso, quesillo, leche, carne y ganado vivo).

La mayoría de los consumidores conoce los productos de la asociación mediante las redes sociales. Si bien es cierto que actualmente muchas personas de diferentes rangos de edad utilizan la tecnología, hay clientes que conocen más de los productos por medio de anuncios en televisión y radio (tabla 11).

Tabla 11. Medio de comunicación que le hizo conocer la oferta de los productos ganaderos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Radio	20	12.6 %
Televisión	32	20.1 %
Reuniones	19	11.9 %
Redes sociales	88	55.3 %
Total	159	100 %

Pregunta 10. Indique qué tipo de comprador es usted en relación con los productos ganaderos.

La mayor demanda de productos ganaderos está conformada por los consumidores finales, es decir, que quienes más compran son las familias, las cuales buscan productos de calidad y, a su vez, abaratar costos comprando de forma directa. Después figuran los compradores mayoristas y minoristas, quienes buscan productos de primera para satisfacer la demanda de sus establecimientos (tabla 12).

Tabla 12. *Tipo de comprador en relación a los productos ganaderos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mayorista	21	13.2 %
Minorista	64	40.3 %
Consumidor final	74	46.5 %
Total	159	100 %

Las personas que más consumen los productos derivados del ganado son las amas de casa que buscan la calidad y un precio al alcance de su economía. Asimismo, se denotó que el producto más consumido es el queso seguido de la leche.

Pregunta 11. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto ganadero?

De las 159 personas encuestadas, en su mayoría, les gustaría adquirir sus productos en los mercados al igual que en tiendas cercanas a su domicilio (tabla 13).

Tabla 13. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto ganadero?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas físicas	41	25.8 %
Tiendas en línea	10	6.3 %
Tercenas	35	22 %
Mercados	62	39 %
Supermercados	11	6.9 %
Total	159	100 %

Discusión y conclusiones

A continuación, se presenta la proyección en la cual se expone el faltante de productos, de forma porcentual, para que la asociación mantenga el mercado abastecido y brinde mejores servicios dentro de los cinco años venideros.

Tabla 14. Proyección de la demanda insatisfecha

Productos derivados	Demanda insatisfecha en años				
	1	2	3	4	5
Leche	2.33 %	2.42 %	2.51 %	2.60 %	2.69 %
Queso	42.81 %	44.45 %	46.09 %	47.72 %	49.36 %
Quesillo	4.95 %	5.07 %	5.20 %	5.32 %	5.44 %
Carne	15.71 %	15.80 %	15.89 %	15.97 %	16.06 %
Ganado vivo	2.62 %	2.66 %	2.69 %	2.73 %	2.77 %

Dentro de este estudio se hizo una proyección general de la demanda de los productos derivados del ganado utilizando datos de los últimos cinco años de la Asociación de Ganaderos 24 de mayo, además de la tasa de crecimiento poblacional. Estos datos en con-

junto con la encuesta arrojaron como resultado que existe una demanda insatisfecha.

Una demanda insatisfecha, de acuerdo con la interpretación de Fuentes et al. (2017), es el descontento que tienen los consumidores con las necesidades expresadas en un mercado ofertante. En este contexto, Rizo-Mustelier et al., (2017), en su teoría, infieren que es recomendable que los comerciantes mantengan una producción más activa y, de esta forma, logren obtener un equilibrio entre oferta y demanda sin que se incrementen los costos de manufactura. Esto es posible mediante estrategias que, por un lado, ayuden a fidelizar a los consumidores y, por el otro, que ellos no opten por consumir productos sustitutos.

Una vez determinados los flujos de la Asociación de Ganaderos 24 de Mayo (cantón las Lajas), se puede deducir que sí existen dichas insatisfacciones dentro del rango proyectado en relación con los productos derivados del ganado, ya que hay una diferencia clara en la proyección de la demanda insatisfecha. Por tal motivo, se anima a la asociación a que comercialice los productos en mayores cantidades, principalmente el queso porque la proyección en el año uno es de 42.81 % y se incrementa anualmente con el 2 % hasta el año cinco en 49.36 % de la demanda insatisfecha. El queso es el producto de mayor consumo entre los clientes dentro de los años proyectados.

En el estudio se constató que los consumidores, ya sean minoristas o mayoristas, no logran captar la información sobre la variedad de productos que oferta la asociación, por ende, esta tiende a ser muy escasa al momento de hacer publicidad y promociones. Consecuentemente, se destacaron las características que mayor influencia tienen en los consumidores al momento de adquirir un producto haciendo referencias porcentuales. El 54 % de los consumidores está representado por mujeres, quienes hacen observaciones al momento de la compra, ya sea en calidad o precio, destacando así los productos con mayor demanda, donde figuran la leche con el 39 % y el queso con el 23.3 % del total.

Aparte, si bien la Asociación de Ganaderos 24 de Mayo ofrece una buena calidad en los productos y excelente atención al cliente, necesita aumentar su capacidad tanto en recursos materiales como en capital humano para solventar la demanda insatisfecha, la cual está en constante aumento. Con base en la proyección calculada para los siguientes cinco años, la asociación tendrá una insatisfacción anual del 2 %, lo cual se relaciona con el incremento o decrecimiento de los ingresos generados por los productos ganaderos.

En última instancia, se recomienda impulsar a los productores ganaderos a que apliquen nuevos métodos tanto para la producción como para la comercialización de sus productos, para generar una dinámica de mercado más efectiva, relacionada con el incremento de la oferta y la demanda de la asociación, principal generadora de fuentes de empleo de la localidad.

Referencias

Aguirre, J., & Jaramillo, L. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta de Moebio* (53), 175–189. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200006

Álvarez, A. (2020). El sector agropecuario y el desarrollo económico: El caso cubano. *Economía y Desarrollo, 164*(2), 1–23. https://bit.ly/3B3rUR7

Avendaño, V., & Garza, P. (2016). Estructura de razas, cruzas y criollos de ganado bovino en los sistemas productivos de la región Tulijá-Tseltal-Chol en Chiapas, México. *Archivos de Zootecnia*, *65*(249), 35–42. https://bit.ly/3B6wY7p

Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., De la Cruz, F.,

& Sangerman-Jarquin. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: Un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, *8*(7) 1603–1617. https://bit.ly/3juGb3y

Castellanos, G., & Solano, D. (2017). Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. *Estudios Gerenciales*, *33*(142), 87–94. https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.006

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2017-2018*. CEPAL; FAO; IICA. https://bit.ly/3Gqqm7Z

Covas-Varela, D., Martínez-Curbelo, G., Delgado-Álvarez, N., & Díaz-Peña, M. (2017). Mejora de procesos logísticos en la comercializadora Cienfuegos. *Ingeniería Industrial*, *38*(2), 210–222. https://bit.ly/3C8yOG5

Fuentes, L., Link, F. & Valenzuela, F. (2017). Impactos de la dinámica urbana en los mercados laborales en las principales ciudades. *Cadernos Metropole*, *19*(38), 157–177. https://bit.ly/3juN0C7

García-Martínez, A., Abarrán-Portillo, B., & Avilés, F. (2015). Dinámicas y tendencias de la ganadería doble propósito en el sur del Estado de México. *Agrociencia*, *49*(2), 125–139. https://bit.ly/3B8b6bQ

García, S. (2017). Las empresas agropecuarias y la administración financiera. *Revista Mexicana de Agronegocios*, *40*(ene.-jun.), 583–594. https://bit.ly/3Ge30XQ

Hurtado, A. J., & Sadcidi, Z. (2018). Reflexiones acerca de los efectos estáticos y dinámicos del mercado común del sur 1. *Aldea Mundo*, *23*(46), 21–30. https://bit.ly/2ZfFpzU

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana: Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025* (Parte I). https://bit.ly/3E9arZD

Mora Marín, M.A, Ríos Pescador, L., Ríos Ramos, L., & Almario Charry, J. L. (2017). Impacto de la actividad ganadera sobre el suelo en Colombia. *Ingeniería y Región*, *17*, 1–12. doi: https://doi.org/10.25054/22161325.1212

Morocho, B., Carvajal, H., & Vite, H. (2021). Análisis socioeconómico del agronegocio ganadero: Caso agro productores de la Aso Ganaderos del Altiplano Orense 5 de noviembre del cantón Atahualpa. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *4*(1) 26–32. https://bit.ly/3b48aCt

Nin-Pratt, A., Freiria, H., & Muñoz, G. (2019). *Productividad y eficiencia en la producción ganadera pastoril en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://bit.ly/3no55D6

Pérez, L. (2016). La ganadería bovina en el nororiente de Colombia: Fomento de razas y dinámicas en la propiedad de tierras en Socorro, XVIII. *Cuadernos de Economía*, *35*(68), 521–545. https://bit.ly/3C8e7dq

Pertúz-Martínez, A. P., & Elías-Caro, J. E. (2018). Riesgo y poder en las organizaciones ganaderas en Colombia: Enfoque desde la historiografía económica, social y empresarial. *Clío América*, *12*(24), 202–218. https://doi.org/10.21676/23897848.3014

Pino, S., Aguilar, H., Azuero, E., & Sisalema, L. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador: Análisis crítico de su evolución en el período de dolarización. Años 2000-2016. *Espacios, 39*(32), 7. https://bit.ly/3EcNNzk

Ramírez, J., & Vallejo, R. (2016). Las actividades ganaderas en Jalisco, México: Cumplimiento ambiental de tratamiento de residuos sólidos y líquidos presentado por el sector productivo ante las instituciones ambientales. *Revista Mexicana Agropecuaria*, *39*(jul.-dic.), 423–440. https://bit.ly/3B9pqk8

Ramos-Montaño, C., & García-Conde, M. (2016). Características ecosistémicas asociadas a la actividad ganadera en Arauca (Colombia): Desafíos frente al cambio climático. *Orinoquia*, *20*(1), 28–38. https://bit.ly/30OUVnf

Ríos-Núñez, & Benitez-Jiménez. (2015). Análisis del funcionamiento económico-productivo de los sistemas de producción cárnica bovina en la Amazonía ecuatoriana. *Ar-*

chivos de Zootecnia, *64*(248), 409–416. https://doi.org/10.21071/az.v64i248.428

Rizo-Mustelier, M., Villa-Tabares, B., Vuelta-Lorenzo, D., & Vargas-Batis, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal ferreiro de Santiago de Cuba. *Ciencia en su PC* (4), 91–102. https://bit.ly/3E5X0JZ

Rojas, J., & Vallejo, R. (2016). Las actividades ganaderas en jalisco, méxico: cumplimiento ambiental de tratamiento de residuos sólidos y líquidos presentado por el sector productivo ante las instituciones ambientales. *Revista Mexicana de Agronegocios*, *39*(jul.-dic.), 423–440. https://bit.ly/3BcD2v8

Torrado, R., & Sili, M. (2020). Toma de decisiones y gestión productiva en el sector agropecuario del Noreste de La Pampa (Argentina). *Economia e Sociologia Rural*, *58*(2), 1–19. https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.198357

Verdoljak, J., Pereira, M., Gándara, L., Acosta, F., Fernández-López, C., & Martínez-González, J. (2018). Reproducción y mortalidad de razas bovinas en clima subtropical de Argentina. *Abanico Veterinario*, *8*(1) 28–35. https://bit.ly/2XDnvXw

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 89-102.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/05/17
Aceptado (Accepted): 2021/10/05
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.919

Las Nuevas Tendencias del Comercio y Negocios Electrónicos en el Sector de Ventas al Detalle para Enfrentar la Crisis Actual

New Trends in Electronic Commerce and Business in the Retail Sales Sector to Face the Current Crisis

Armando Martín JIMÉNEZ-RODRÍGUEZ[1]

1. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas. Caracas, Venezuela.

Email: arjimenez@usb.ve

Resumen

Este artículo parte de una investigación de carácter cualitativo en la que se analizó las principales consecuencias de la covid-19 en la economía mundial y los cambios que la pandemia ha generado en el mercado, en concreto en el comercio y los negocios electrónicos y, específicamente, en el sector de ventas al detalle.

La covid-19 apresuró la urgencia de los actores de la economía global de adecuarse a las ventas en línea. Esta investigación se justifica por la necesidad de conocer el comportamiento del comercio y los negocios electrónicos frente a la pandemia, pues ello permite adecuar a las empresas a esta realidad, para no perder competitividad o verse forzadas a cerrar.

El objetivo fue analizar los principales cambios de la economía mundial con enfoque en las modificaciones que han experimentado el comercio y los negocios electrónicos producto de la pandemia, para generar propuestas de cambio ante la nueva realidad económica.

Palabras clave

Comercio y negocios electrónicos, ventas al detalle, relaciones económicas internacionales, consumo.

Abstract

This article is based on a qualitative research that analyzes the main consequences that covid-19 has had for the world economy and the changes that this pandemic has generated in the market, specifically in electronic commerce and business, specifically in the retail sector.

Covid-19 hastened the urgency of global economic players to adjust to online sales. This research justifies the need to know the behavior of commerce and electronic businesses in the face of the pandemic, as this allows companies to adapt to this new reality, since if they do not do so they would lose competitiveness, thus forcing their possible closure.

The aim of this research effort is to analyze the main changes in the world economy, and more focused on the changes that commerce and electronic businesses have had as a result of the pandemic, generating proposals for change in the face of the new economic reality.

Keywords

E-commerce and business, retail sales, international economic relations, consumption.

Códigos de clasificación JEL: F13, L10, L81, M30

Introducción

La pandemia causada por la covid-19 ha tenido repercusiones en todos los ámbitos a nivel internacional y la economía mundial no escapó a ello. Los cierres de fronteras nacionales afectaron considerablemente las actividades de distribución, comercialización y producción de los bienes y servicios a escala planetaria.

Dados estos cambios, las empresas se han visto en la necesidad de adecuar su planificación, organización y, en general, su microentorno, para adecuarse a las nuevas realidades comerciales y al crecimiento del comercio electrónico como forma de llegar al consumidor final. Si bien el crecimiento del comercio electrónico no es nuevo, porque data de finales de la década de 1990 del siglo XX y principios del siglo XXI, este ha experimentado un auge por efecto de la pandemia, sobre todo en el sector *retail*[1] (Schneider, 2013; López Ruiz, 2018, febrero 7).

Tal vez, uno de los aspectos más relevantes del comercio electrónico en el *retail* ha sido acostumbrar al consumidor a las compras en línea en productos que este prefería adquirir en los mercados físicos. Allí es donde se ha producido un cambio cultural del consumidor, quien ha modificado sus patrones de consumo (Xu, 2018). Es imposible proyectar si ese cambio permanecerá a futuro una vez finalizada la pandemia, pero lo cierto es que el comercio electrónico continuará creciendo dados los cambios e inversiones en innovación y desarrollo que las empresas han venido aplicando en sus plataformas digitales, además de la seguridad que han adquirido la mayoría de los consumidores respecto a las compras en línea (Betancur Gálvez, 2021).

La investigación es de tipo cualitativo porque se utilizó la recolección y análisis de datos para revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Además, tiene un enfoque mixto para obtener una perspectiva más amplia y profunda del comercio y los negocios internacionales. Cabe mencionar que el objetivo fue analizar los principales cambios de la economía mundial, específicamente las modificaciones que han experimentado el comercio y los negocios electrónicos producto de la pandemia, para proponer algunos cambios que deben aplicar las empresas para adecuarse a esta nueva realidad, con énfasis en la región latinoamericana (Ríos, s.f.; Montes, 2021).

Se considera como aporte de esta investigación no sólo la actualidad del tema, sino también la descripción y análisis de las principales características del comercio electrónico en su sector *retail*, además de las propuestas de adecuación de las empresas a las nuevas tendencias de las plataformas digitales. Si bien estas últimas no son nuevas, por efecto de la covid-19 han demandado la adecuación tecnológica, operativa y gerencial de las empresas para que puedan continuar con sus operaciones (Cardozo, 2021). Se abordó la región latinoamericana como un todo porque un análisis detallado de por cada país excede el objetivo de esta investigación, conociendo que hay características particulares para cada país, empero, este desarrollo particular genera oportunidades de estudios por caso, los cuales podrían desarrollarse a futuro.

La investigación se dividió en cuatro partes. En la primera se desarrolló el contexto mundial, donde se abordaron los principales efectos de la covid-19 en la economía mundial, con énfasis en las consecuencias en el comercio electrónico y en el papel de la región latinoamericana en relación con esos cambios. En La segunda parte se desarrollaron los aspectos teóricos del comercio y los

1 Cuando se utiliza el término *retail* (palabra de origen inglés que traducida significa comercio al detalle), se hace referencia a las ventas al consumidor final. Algunos ejemplos de *retail* son farmacias, ferreterías, supermercados, tiendas de artículos para el hogar, librerías, tiendas de ropa (Moliní Fernández, 2002).

negocios electrónicos, su importancia y sus características, sobre todo en el subcontinente latinoamericano. El tercer apartado hace referencia a los cambios que se consideran necesarios para adecuar las empresas a esta coyuntura de la economía mundial. Por último, en el cuarto apartado se incorporaron las consideraciones finales a efecto de cumplir con el objetivo general de la investigación.

Efectos de la covid-19 en la economía mundial

Hoy más que nunca la economía mundial enfrenta cambios importantes que afectan a las actividades de producción, comercialización y distribución de los bienes y servicios a escala planetaria (Gayá, 2015, octubre 20). Las consecuencias de la covid-19 unidas a la digitalización de la economía han influido en el desarrollo de nuevas formas de actuar dentro de una economía cada vez más interconectada a pesar de la pandemia (Cardozo, 2021).

De acuerdo con las Naciones Unidas y la Comisión Económica para América Latina (ONU & CEPAL, 2020), el inicio de la covid-19 se produjo en una coyuntura de debilitamiento del intercambio de bienes y servicios que se venía produciendo desde la crisis financiera de los años 2008-2009. Así, la propagación acelerada de la covid-19 y las medidas implementadas por los gobiernos han repercutido de forma negativa en las principales economías y, en general, en la macrounidad geográfica mundial. En este contexto, gran parte de las actividades productivas se han interrumpido, primero en Asia y posteriormente en Europa, América del Norte y el resto del mundo, además del cierre generalizado de fronteras (Ríos, s.f.).

Entre las principales consecuencias se puede identificar un marcado aumento del desempleo con la consecuente contracción de la demanda de bienes y servicios. Este aspecto se denota en la mayor reducción del producto global para el año 2020 desde la Segunda Guerra Mundial (ONU & CEPAL, 2020).

Tal aseveración se desprende de las siguientes estadísticas:

> en mayo de 2020 el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 17.7 % con respecto al mismo mes de 2019. La caída en los primeros cinco meses del año fue generalizada, si bien afectó especialmente a las exportaciones de los Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. China experimentó una contracción menor que el promedio mundial, ya que controló el brote y reabrió su economía relativamente rápido. América Latina y el Caribe es la región en desarrollo más afectada. En un contexto mundial de mayor regionalización e integración de la producción, la integración regional debe desempeñar un papel clave en las estrategias de salida de la crisis en América Latina y el Caribe. Para avanzar en la integración regional, la infraestructura y la logística deben formar parte de los paquetes de medidas de recuperación económica. Además de su relevante participación directa en el PIB y el empleo, son fundamentales para la producción de todos los bienes y servicios, el suministro de alimentos y servicios esenciales, y la competitividad internacional del comercio. (ONU & CEPAL, 2020, p. 1)

Unido a esta caída del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, paradójicamente, se constata que el intercambio de bienes y servicios mediante las plataformas digitales se ha incrementado vertiginosamente (Montes, 2021). Así, el comercio electrónico en el mundo está pasando por el mejor momento histórico registrado hasta ahora. Tal aseveración se deriva del siguiente planteamiento:

> Las proyecciones mundiales a cierre de 2020, señalan al comercio electrónico como el mayor retailer del mundo, según Euromonitor International, con un crecimiento super acelerado debido al alto margen de conexiones de internet en el mundo y a las dinámicas de consumo pre

> y post covid-19. En los últimos años hemos visto cómo ha aumentado la penetración de internet global, creciendo casi 20 puntos entre 2015 y 2020, según Internet World Stats. Hoy tenemos más de 1.500 millones de personas más conectadas a internet de lo que teníamos hace poco más de un lustro. (Castelló Pastor, 2021, p.2)

Por ello, resulta significativo revisar las oportunidades y retos que tiene el subcontinente latinoamericano dentro de esta tendencia que ha adquirido mayor relevancia fruto de la covid-19, y por la necesidad que tienen los actores y agentes económicos de continuar en el mercado y ampliarlo (Schiavini, 2019, marzo 11).

América Latina ha incrementado su participación en internet, pasando de 43.4 % a 71.5 %, entre los años 2015 y 2020, lo que representa un índice superior al promedio mundial actual que es de 62 %, a pesar de encontrarse muy distante en relación con Norteamérica (90.3 %) o Europa (87.2 %) (Gayá, 2015, octubre 20).

El incremento de la conectividad tanto regional como mundial junto con las cuarentenas y cierres de fronteras está coadyuvando al crecimiento del comercio electrónico y de la industria que lo soporta. Por esta razón es relevante analizar el comportamiento del comercio electrónico, las características del sector *retail* y los avances logrados por América Latina en esa área; además de las innovaciones que deben hacer las empresas para adaptarse al mercado y continuar creciendo (Moliní Fernández, 2002; Deltoro et al., 2012).

Características y tendencias del comercio y los negocios electrónicos

La teoría más vinculada al comercio y los negocios electrónicos, de acuerdo con su comportamiento actual, es la teoría de la difusión de la innovación, la cual fue desarrollada por Rogers (1995). Esta teoría sirve para analizar, desde la perspectiva sociológica, al usuario como elemento esencial en la planificación de los servicios de información (Pérez Pulido & Terrón Torrado, 2004).

> La teoría de la difusión de la innovación de Rogers (1995) ofrece un trabajo conceptual que discute la aceptación de la tecnología a partir de la interrelación de ésta con las dimensiones sociales y psicológicas del usuario, y presenta un análisis teórico preciso que investiga la difusión de la innovación en este sentido. A partir de las definiciones de difusión —proceso por el cual una innovación se comunica por cientos de canales a través del tiempo entre individuos de un sistema social— y de innovación —idea, práctica u objeto percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción, Rogers (1995) plantea un modelo teórico basado en cinco elementos— la innovación, los canales de comunicación, el tiempo y el sistema social—identificables en toda investigación sobre difusión, y un proceso de decisión de la innovación dividido en varias etapas, que el individuo o la organización han de superar para alcanzar el definitivo grado de adopción de una innovación. (Pérez Pulido & Terrón Torrado, 2004, p. 309)

Analizando los términos mencionados, se puede acotar que, de acuerdo con el planteamiento de Rogers (1995), existen varias etapas relevantes de esta teoría, las cuales se explicarán a continuación.

La primera de ellas se refiere al conocimiento, entendido como el periodo en el que el usuario es receptivo a la innovación. En esta etapa es fundamental comunicar sobre la innovación al consumidor para que asimile y tome decisiones respecto a la institución u organización. La segunda etapa consiste en la actitud de la formación, es decir, el usuario determina la utilidad de la innovación para aplicarla. La etapa tercera corresponde a la toma de decisiones, la cual se refiere al convencimiento de los agentes de cambio para cumplir con la siguiente etapa. La cuarta consiste en

aplicar esa innovación para, posteriormente, pasar a la última etapa, en la cual se confirma el uso de la innovación, que puede ser continuo o discontinuo (permanecer en el tiempo o no) (Schneider, 2013; Andrade Muñoz, s.f.).

Volviendo a Rogers (1995), la innovación debe tener los siguientes atributos:

1. Presentar ventajas, es decir, tener aspectos positivos que justifiquen su aplicación;
2. Ser sencilla, entendible y aplicable, lo que facilitará su puesta en marcha;
3. Convivir con sistemas ya existentes para facilitar su aplicabilidad.
4. Poder ser probada, es decir, que se pueda experimentar con ella.
5. Ser medible, es decir, poder medir sus resultados (Xu, 2018; Marketing Digital, 2015, agosto 12).

Las innovaciones pueden ser radicales y complementarias. Las primeras son las que rompen con tecnologías existentes y generan nuevas tecnologías, por ejemplo, el salto tecnológico de VHS y Betamax a Compact Disc (CD). Las segundas corresponden a tecnologías que actualizan o conviven con tecnologías anteriores porque las complementan, por ejemplo, el Roku, un adaptador que permite que los televisores de versiones anteriores puedan tener acceso a canales digitales a través del uso del internet, sin necesidad de comprar un televisor adaptado a las nuevas tecnologías (Betancur Gálvez, s.f.).

Antes de abordar la importancia del comercio electrónico, se presentan sus características, particularidades y definiciones.

El comercio electrónico involucra la utilización de aplicaciones móviles, buscadores, el uso de internet y la World Wide Web para hacer transacciones electrónicas o de negocios (Robayo-Botiva, 2020). En palabras de Robayo-Botiva:

> el comercio electrónico describe el proceso de compra, venta, transferencia, servicio o intercambio de productos y servicios o información mediante una red de computadores, incluyendo internet.... Finalmente,... para muchas personas el comercio electrónico significa comprar a través de internet mediante la *web*. Sin embargo, el comercio electrónico incluye otras actividades, tales como comercio entre negocios y procesos internos que las organizaciones usan para soportar la compra, venta, contratación, planeación y otras actividades. (Robayo-Botiva, 2020, p. 5)

En síntesis, se puede decir que el comercio electrónico es el intercambio de bienes y servicios por medio de plataformas digitales, las cuales sirven de instrumento de compra y venta en línea (López Ruiz, 2018, febrero 7).

Los términos negocio y comercio electrónicos no significan lo mismo, aunque a veces se utilicen como sinónimos. A este respecto se establecerán, a partir de Robayo-Botiva (2020) las diferencias:

> Negocio electrónico se refiere a las transacciones y procesos habilitados digitalmente dentro de una organización, involucrando los sistemas de información bajo el control de las organizaciones. Adicionalmente, el negocio electrónico no incluye transacciones comerciales que involucren un intercambio de valor a través de los límites de la organización. Por ejemplo, el mecanismo de control de inventario en línea de una organización es un componente del negocio electrónico, pero tales procesos internos no generan directamente ingresos a la organización.... De acuerdo con esto, el comercio electrónico está constituido por transacciones comerciales que se realizan a través de internet, mientras que el negocio electrónico utiliza las tecnologías de información y los sistemas de información, procurando mejorar procesos y transacciones dentro de las organizaciones. Sin embargo, cabe destacar que tanto para el comercio como para el negocio electrónico la infraestructura tecnológica de una organización es fundamental. (p. 6)

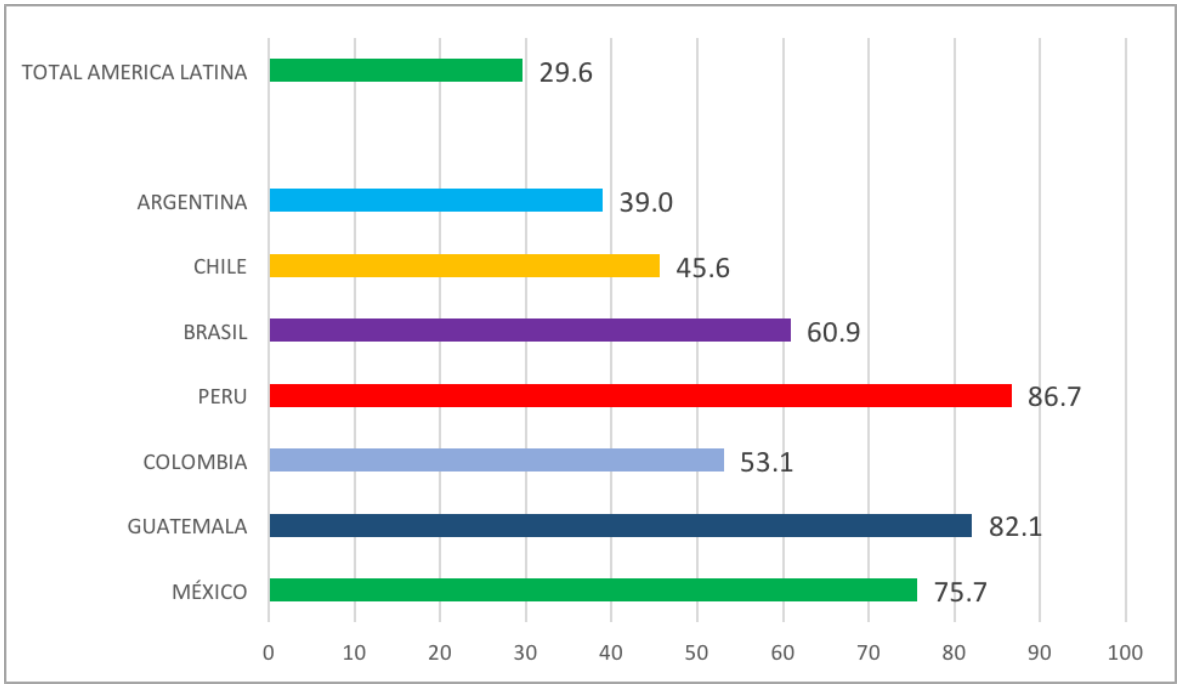
Como se puede ver, el elemento común de ambos términos son las plataformas tecnológicas (Cook & Sellers, 1997).

Otra de las principales consecuencias de la covid-19 en el comercio electrónico, sobre todo en el sector *retail*, es el desplazamiento de los consumidores de las compras presenciales tradicionales hacia las compras vía plataformas de comercio electrónico. En consecuencia, todos los sectores y mercados que estaban retrasados tanto en el desarrollo de sus plataformas para compras en línea como en sus sistemas de información se han visto forzados a acelerar su adecuación digital, para no perder mercados y adecuarse a las nuevas realidades del consumidor mundial (Tecnología para los Negocios, s.f.).

Así, es relevante para esta investigación referirse a las tendencias más actualizadas del comercio y negocios electrónicos, que señala Martínez (2021a, abril 15), ya que este año exigirá a las empresas seguir manteniendo un ritmo acelerado de desarrollo y maduración digital si desean continuar en el mercado. Conviene analizar, primero, cuáles son las características principales y actuales del comercio y los negocios electrónicos antes de proponer los principales cambios a los cuales se enfrentan las empresas en esta coyuntura económica mundial (Paz Lloveras, 1998; Castell, 2016).

A tal efecto, se analizan las siguientes estadísticas (figura 1) que presentan un panorama del comportamiento del comercio y los negocios electrónicos para diagnosticar sus principales características.

Figura 1. Porcentaje de crecimiento del comercio electrónico en América Latina



Nota: se excluyen del análisis los productos generados a través de sitios de ventas consumidor a consumidor, ventas de vehículos de motor, motocicletas y piezas de vehículos, entradas para eventos, ventas de paquetes de viajes y vacaciones, e ingresos generados por juegos de azar en línea. Adaptado de los datos de Euromonitor Internacional (2021, enero 19).

En la figura 1, América Latina creció en promedio un 29.6 %. El mayor crecimiento porcentual lo obtuvo Perú, con 86.7 % y el crecimiento de Guatemala alcanza el

82.1 %), por lo tanto, este país es el segundo con mayor crecimiento de la región. También se puede constatar crecimientos superiores al promedio de la región en México (75.7 %), Brasil (60.9 %), Colombia (53.1 %), Chile (45.6 %) y Argentina (39 %) (Euromonitor Internacional, 2021, enero 19). Lo interesante de estas cifras es que antes de la pandemia existía un aspecto cultural en la región latinoamericana que vinculaba la confianza del consumidor a las compras presenciales. Esa barrera cultural se desvanecido por las restricciones de movilidad contra la covid-19.

Una de las grandes interrogantes es saber si esta tendencia se mantendrá una vez que haya finalizado la pandemia. A este respecto, Montes (2021, marzo 29) aclara que todo dependerá de si las empresas de *retail* continúan invirtiendo y apostando por el comercio electrónico, evitan las demoras en las entregas y potencian el buen manejo y planificación de los *stocks* de productos. Esta apreciación es conveniente, pero un análisis desde el punto de vista del consumidor obligaría a estudiar si el consumidor final ha asimilado, dentro de sus características psicosociales de compra, la confianza necesaria para adquirir bienes y servicios por medio del comercio electrónico o, por el contrario, esta tendencia responde solamente a los efectos de la covid-19 (Cohen & Asin, 2000; Conexión ESAN, 2016, octubre 3).

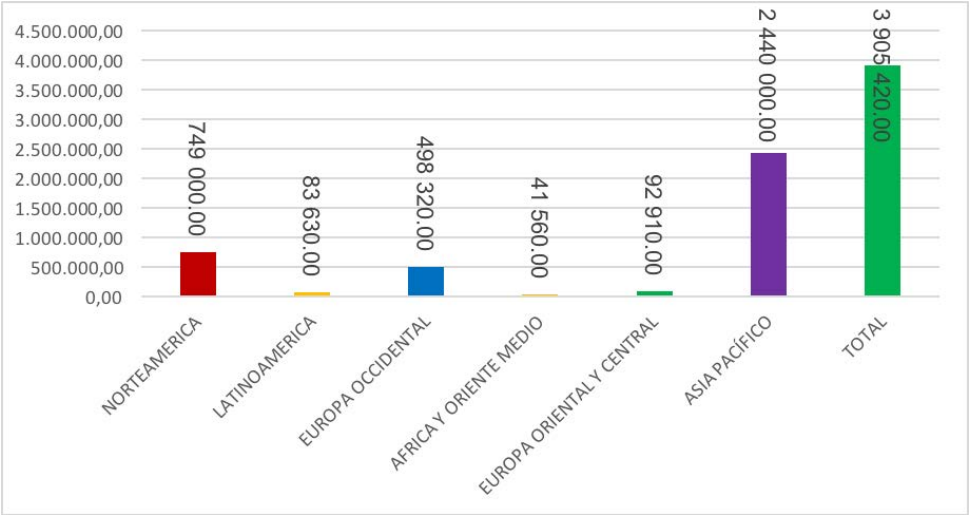
Un aspecto fundamental para esta investigación fue analizar el comportamiento de las compras, específicamente en el sector *retail*, por la importancia que han adquirido en los volúmenes de ventas a nivel mundial y por la cantidad de sectores que participan en el comercio y los negocios electrónicos. A este respecto, se considera oportuno profundizar en las tendencias de este tipo de comercio.

El Statista Research Department (2015, diciembre 15) proyectó que, para el año 2020, existen más de 2 000 millones de consumidores que comprarán bienes y servicios mediante las plataformas de internet y que de ellas un número superior a 267 millones tendrían su origen en Latinoamérica, es decir, aproximadamente un 13.35 % de las compras mundiales del sector *retail* provendría de la región. Para el año 2024, se proyecta que esta cifra aumentará en un 31 %, lo que corresponde a cerca de 351 millones de usuarios en toda la región. Esta cifra puede ser sumamente relevante porque en solo cinco años Latinoamérica pasó de 126 millones de compradores a 267 millones, es decir, hubo un crecimiento del 111.90 %.

En las figuras 2 y 3, donde se proyectan los datos sobre ventas del sector *retail* por regiones, la región que muestra el mayor crecimiento es Asia-Pacífico, con más del 62 % a nivel mundial; luego le siguen Norteamérica y Europa Occidental. Asimismo, existe un significativo crecimiento del número de consumidores digitales en los últimos años en todo el mundo, donde el sector del *retail* en línea cuenta cada vez más con cifras de crecimiento.

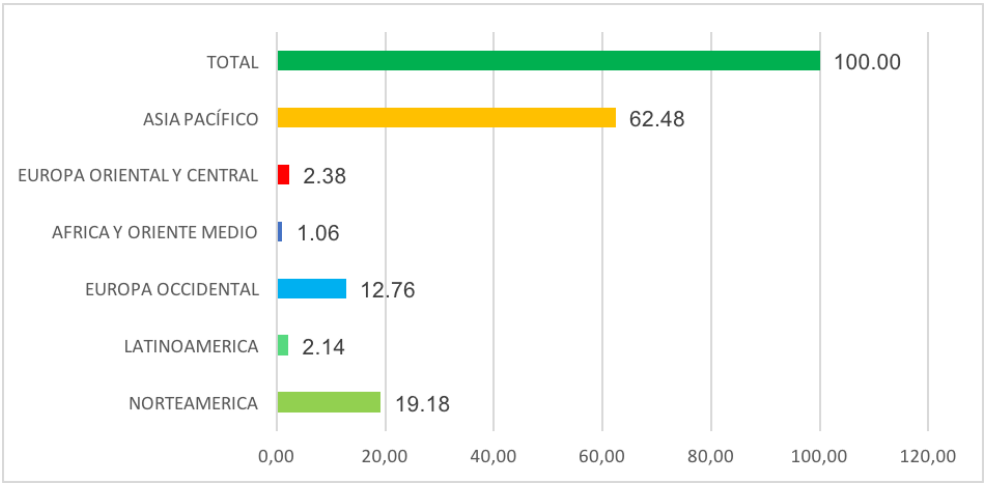
Latinoamérica no escapa a esta tendencia, pues las ventas en *retail* en línea pasaron de 36 900 USD millones en 2016 a 83 630 millones USD en 2020, casi triplicando de esta manera su valor en menos de cinco años. La predicción para 2023 es de 116 230 millones. Entre los factores que se considera que han favorecido a esta tendencia alcista no solo figuran los efectos de la covid-19, sino también el incremento de aplicaciones para compras en línea desde las computadoras, junto con las de teléfonos celulares y tablets, las cuales han facilitado el uso para las compras en línea.

Figura 2. Ventas de retail por comercio electrónico, año 2020



Nota: Adaptado de la proyección de datos de Statista Research Department (2015, diciembre 15).

Figura 3. Participación porcentual de ventas del sector retail por región geográfica, año 2020



Nota: Adaptado de la proyección de datos de Statista Research Department (2015).

Estrategias empresariales para la adecuación del comercio y los negocios electrónicos frente a las consecuencias de la covid-19

Una vez mencionadas y analizadas las cifras relevantes sobre el comercio y los negocios electrónicos y la importancia del sector *retail* en este ámbito, se expondrá cuáles se consideran que deben ser las estrategias empresariales para enfrentar las consecuencias del covid-19.

Cambios en medio de las nuevas realidades del comercio y los negocios electrónicos

En un momento de tanta incertidumbre es fundamental la planificación, organización,

comunicación y capacidad de respuesta de los elementos sustanciales para tomar decisiones empresariales (Polastri, 2020, agosto 13). A continuación, se presentan los principales elementos que han surgido del análisis y que se consideran sustanciales para responder a esta coyuntura (Rubio, 2014, mayo 14). En la figura 4 constan los principales cambios que enfrentan las empresas en medio de las nuevas realidades del comercio y los negocios electrónicos:

Figura 4. Principales procesos de adaptación de las empresas al comercio y negocios electrónicos del sector retail como consecuencia de la covid-19

Evolución del comercio electrónico a sitios de mercado o marketplace

Un *marketplace* o lugar de mercado puede ser una aplicación o sitio *web* donde se encuentran variedades de productos y personal que atiende las necesidades del consumidor en la misma plataforma o aplicación. Los ejemplos más conocidos son Mercado Libre, Amazon, entre otros. Martínez (2021b, mayo, 10, p.1) y De la Rica (1997) explican: "este tipo de plataformas son efectivas para diversificar la oferta del *e-commerce* y mejorar su rentabilidad... el 41 % de las ventas *online* suceden en un *marketplace*".

La evolución del negocio electrónico reside en desarrollar un centro de ventas o *seller center* que consiste en tener una plataforma digital que permita organizar y mantener una operación diaria que cumpla con cuatro funciones principales:

1. Controlar el inventario de productos.
2. Reunir a todos los compradores y vendedores en un solo lugar.
3. Administrar las estrategias de promoción y ventas
4. Permitir que los compradores puedan controlar y administrar sus operaciones en un solo lugar.

Esto coadyuva a las empresas a adecuarse a las características del consumidor, quien no desea revisar un sinfín de plataformas digitales para hacer sus compras si no tiene una atención adecuada.

Desarrollo de plataformas low code o código bajo

Otro aspecto relevante sobre los cambios más significativos a los cuales se enfrentan las empresas dentro de esta coyuntura es el desarrollo de plataformas *low code* o código bajo. La forma como se están construyendo aplicaciones también ha experimentado modificaciones importantes, debido a que se trata de un método de programación que requiere poca programación manual, lo que implica que no hay que tener grandes conocimientos informáticos para desarrollarlas.

Su objetivo principal radica en la accesibilidad para todo el mundo, incluso para profesionales que no sean desarrolladores expertos. Estas aplicaciones brindan varias ventajas que contribuirían a las empresas en su incursión al comercio electrónico y han presentado hasta ahora estadísticas relevantes. De acuerdo con Cera (2021, mayo 17), para el año 2021, se estima un crecimiento del 23 % en el desarrollo de plataformas mediante *low code* y para el 2024, un 65 % del desarrollo producto de esta tendencia.

Analizando este cambio al cual se deben adecuar las empresas, conviene enumerar las ventajas del incremento de este tipo de desarrollo *low code*. Sus principales ventajas son:

a. Reducción de costos: se dedica menos tiempo para su desarrollo, con lo cual se garantiza agilidad en su aplicación y las empresas tienen mayor capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del comercio electrónico. Algunos ejemplos son Xplenty, Outsystem, Appian, Salesforce Lightning, entre otras.
b. Mejora de la productividad: por ser un desarrollo más simple, se reduce el tiempo y mejora la competitividad de las empresas. Se estima que se reduce el tiempo en el desarrollo de aplicaciones en un 90 %.
c. Desarrollo mucho más rápido: se ahorra tiempo para conseguir que una determinada aplicación funcione y satisfaga una necesidad. Es una forma rápida de desarrollar una aplicación y de adaptarse a las necesidades del consumidor y de la empresa. Consecuentemente, las compañías desarrollan ventajas competitivas frente a sus competidores, porque se adaptan rápidamente a las necesidades del consumidor. Las ventajas competitivas, en este caso, se refieren a la capacidad que deben tener los actores económicos para desarrollar e invertir en innovaciones y tecnologías que les permitan, por un lado, adaptarse a las necesidades del consumidor y, por otro, ampliar sus mercados frente a los competidores.

Inversión y desarrollo de softwares de seguridad

La necesidad de inversión y desarrollo de *softwares* de seguridad para que los clientes tengan confianza al momento de comprar en línea: La pandemia del covid-19 forzó a que muchos consumidores confíen en las compras en línea, por lo que es fundamental, para ampliar el mercado, que los sistemas de seguridad de compras en línea sean lo suficientemente seguros y confiables para que el usuario pueda, sin temor alguno, acceder a la plataforma de compras; de lo contrario el cliente no comprará.

Coordinación de procesos de logística y distribución

La importancia de la coordinación de procesos de logística y distribución: los procesos de logística y distribución están vinculados al comercio y los negocios electrónicos porque deben responder acorde a las exigencias y demandas de los usuarios y no

provocar una ralentización en la industria, debido a que la entrega inmediata es una característica esencial que exige el consumidor. Si bien por la pandemia del covid-19 se han cerrado fronteras y se han afectado las actividades del transporte internacional, el *dropshipping* es una estrategia que juega un papel fundamental en este aspecto, porque las empresas en línea ya no necesitan un almacén para guardar los productos, sino que lo pueden adquirir de una tercera persona. De esta forma la empresa puede reducir los gastos derivados de la gestión de *stock*.

Optimización del reparto o location intelligence

Actualmente la optimización del reparto es esencial. La distribución se ha venido perfeccionando mediante el desarrollo de las tecnologías denominadas *location intelligence*. Este tipo de tecnologías utilizan datos geolocalizados en tiempo real y permiten definir cuál es el mejor camino. Incluso pueden coadyuvar a rectificar las rutas instantáneamente si se ha producido un cambio resaltable en las ellas.

Estrategias empresariales

Para aplicar estos principales procesos exitosamente se deben hacer los cambios que se propusieron anteriormente. La adaptación de las empresas a los canales digitales debe ser un hecho. Desde hace aproximadamente 10 años contar con una página *web* y un catálogo de productos en línea es insuficiente (ESNECA Business School, 2020, junio 16). Es prioritario que las empresas comiencen a invertir en innovación y desarrollo de aplicaciones, no solo en computadoras sino también para *tablets* y celulares, que le permitan al consumidor final conocer las características de sus productos y servicios, además de una plataforma de pagos confiable para la psiquis del cliente. Por esta razón, el desarrollo del *marketplace* es fundamental si las empresas desean continuar creciendo, ser competitivas y aumentar sus clientes.

Otro aspecto que se considera esencial es manejar las redes sociales y, a través de estas, acercarse al consumidor. Se considera que las redes sociales no deben ser solo instrumentos de promoción, sino también de acercamiento al consumidor, donde este se sienta identificado con la empresa. En las redes sociales se puede publicar, por ejemplo, aspectos informativos de la pandemia, temas que le sean útiles al momento de consumir, celebración de eventos en línea con contenidos informativos de actualidad, entre otros. Estas acciones generan vínculos con el consumidor, que luego se pueden traducir en fidelidad de marca o productos que son y serán muy útiles para las compañías.

Desde el punto de vista del microentorno empresarial, es básico tener una buena comunicación con los empleados y proveedores. Una comunicación positiva con el capital humano de la empresa y con los proveedores permite tener los objetivos y respuestas claras, además que coadyuva en la planificación estratégica de la empresa y en el manejo del inventario. Este último elemento es esencial para el comercio electrónico.

Por otra parte, además, se considera necesario revisar los objetivos de la empresa. El mundo y específicamente el sector empresarial no está adecuado a la coyuntura actual, por lo que revisar los objetivos de ventas, la planificación de la producción, la inversión en innovación y desarrollo, entre otros elementos esenciales en estos tiempos se considera una reinvención. Es aquí donde el desarrollo de plataformas mediante *low code* puede jugar un papel fundamental.

Un último aspecto debe ser la gestión de riesgos y manejo de escenarios. El manejo de escenarios de crisis, bien sea por situaciones nuevas que puedan presentarse o por las situaciones actuales que ya se han de-

sarrollado —cierre de fronteras, problemas con la adquisición de materias primas, entre otros—, es básico para no desviarse de los objetivos y para tener la capacidad de respuesta necesaria para no afectar las operaciones de las compañías.

En síntesis, se puede decir que la pandemia del covid-19 ha generado retos y oportunidades a todas las empresas a nivel mundial. El comercio electrónico ha tenido un incremento importante como canal de ventas a escala planetaria y los actores y agentes económicos se deben adecuar a este si no desean desaparecer del mercado. Si bien el comercio electrónico ya tenía un comportamiento alcista antes de la pandemia, este apresuró la decisión de las empresas de ajustarse ante la crisis y de insertar sus productos y servicios en plataformas digitales que les permita colocar sus productos y servicios en un mercado digital cada vez más creciente y cambiante.

Conclusiones

Hoy más que nunca la economía mundial enfrenta cambios importantes que afectan las actividades de producción, comercialización y distribución de los bienes y servicios a escala global. Las consecuencias de la covid-19, junto con el acelerado desarrollo de las TIC, han repercutido en nuevas formas de actuar dentro de una economía cada vez más interconectada a pesar de la pandemia.

De acuerdo con ONU y CEPAL (2020), el inicio de la covid-19 se produjo en una coyuntura de debilitamiento del intercambio de bienes y servicios que viene desde la crisis financiera de los años 2008-2009. Así, la propagación acelerada de la covid-19 y las medidas implementadas por los gobiernos han tenido un impacto negativo en las principales economías y, en general, en la macrounidad geográfica mundial.

Entre las principales consecuencias se puede destacar un marcado aumento del desempleo, con la consecuente contracción de la demanda de bienes y servicios, lo cual se puede corroborar en la mayor reducción del producto global para el año 2020 desde la Segunda Guerra Mundial (ONU & CEPAL, 2020). La covid-19 ha causado el desplazamiento de los consumidores de las compras presenciales tradicionales hacia las compras vía plataformas de comercio electrónico. Esto ha traído como consecuencia que todos los sectores y mercados que estaban retrasados en el desarrollo de sus plataformas para compras en línea se vean forzados a acelerar su adecuación digital, para no perder mercados y adaptarse a las nuevas realidades del consumidor mundial. Así, es relevante puntualizar que el contexto actual exigirá a las empresas seguir manteniendo un ritmo acelerado de desarrollo y maduración digital si desean continuar en el mercado bien sea nacional o internacional.

La pandemia de la covid-19 ha generado retos y oportunidades a todas las empresas a nivel mundial. El comercio electrónico ha experimentado un incremento importante como canal de ventas a escala planetaria y los actores y agentes económicos se deben adecuar a este si no desean desaparecer del mercado. Si bien el comercio electrónico ya tenía un comportamiento alcista antes de la pandemia, esta apresuró la decisión de las empresas de ajustarse ante la crisis e insertar sus productos y servicios en plataformas digitales en un mercado digital cada vez más creciente, cambiante y competitivo.

Referencias

Andrade Muñoz, J. (s.f.). *Comercio electrónico*. https://bit.ly/3EtC1B9

Betancur Gálvez, C. (s.f.). *Comercio electrónico: Cómo ha cambiado con el paso del tiempo*. BTODigital. Consultado en junio 27, 2021, de https://bit.ly/3Bfrl6W

Cardozo, N. D. (2021). La acción pública en el marco de la pandemia del COVID-19. Algunas

reflexiones desde América Latina. En *El COVID-19: Crisis, desafíos y nuevas estrategias socioeconómicas y culturales* (M. F. Gutiérrez & M. M. Llairó, Comps., pp.115–128). Imago Mundi.

Castell, A. C. (2016). *Reducing order-to-delivery time using collaborative supply chains in global industries*. [Tesis doctoral, Northcentral University]. ProQuest Dissertations Publishing. https://bit.ly/3BcffLG

Castelló Pastor, J.J. (2021). *Desafíos jurídicos ante la integración digital: aspectos europeos e internacionales.* Aranzadi.

Cera, C. (2021, mayo 17). *Low-code: ¿Desarrollo fácil o el futuro de la programación?* Appvizer. https://bit.ly/2ZfHdZR

Cohen, D., & Asin, E. (2000). *Sistemas de información para los negocios: Un enfoque de toma de decisiones* (3.ª Ed.). McGraw-Hill.

Conexión ESAN. (2016, octubre 3). *Indicadores de medición en el comercio electrónico*. Conexión ESAN. https://bit.ly/30Mh8Cn

Cook, D., & Sellers, D. (1997). *Inicie su negocio en web.* Prentice-Hall Hispanoamericana.

De la Rica, E. (1997). *Marketing en internet*. ESIC.

Deltoro, M., Descals, A., & Molina, M. (2012). Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: Una comparativa internacional. *Estudios Gerenciales*, *28*(123), 101–120. https://bit.ly/2XHi0qN

ESNECA Business School. (2020, junio 16). *¿Cuáles son las ventajas de los negocios electrónicos?* https://bit.ly/3Cbt2DD

Euromonitor International. (2021, enero 19). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021*. https://bit.ly/3jD0jk7

Gayá, R. (2015, octubre 20). *El comercio electrónico y la inserción internacional de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://bit.ly/3B9o5dq

López Ruiz, A. (2018, febrero 7). *Comercio electrónico: Definición, tipos y tendencias.* Rankia. https://bit.ly/3EhLKtW

Marketing Digital. (2015, agosto 12). *¿Qué es e-commerce o comercio electrónico?* Marketing Digital: Blog del Máster en Marketing Directo y Digital de la UPF Barcelona School of Management. https://bit.ly/3Cfv9Xk

Martínez, C. (2021a, abril 15). *Las cifras clave del eCommerce en el mundo en 2021.* BlackSip. Consultado en abril 15, 2021, de https://bit.ly/3vJdrsB

Martínez, C. (2021b, mayo 10). *Los datos y cifras clave del eCommerce en Latinoamérica 2021.* BlackSip. Consultado en mayo 10, 2021, de https://bit.ly/3Gui7rs

Moliní Fernández, F. (2002). Ventajas, inconvenientes e impactos territoriales del comercio electrónico. *Investigaciones Geográficas*, (27), 131–150. https://bit.ly/3vJfpJv

Montes, S. (2021, marzo 29). *El comercio electrónico en la región creció 66 % en 2020 y llegó a US$66.765 millones. LR* (*La República*). https://bit.ly/3jAjWJA

Organización de las Naciones Unidas (ONU) & Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística.* CEPAL.

Paz Lloveras, E. (1998). *Cómo exportar, importar y hacer negocios a través de internet: Guía profesional para la gestión de la exportación, importación y cooperación empresarial a través de internet*. Gestión 2000.

Pérez Pulido, M., & Terrón Torrado, M. (2004). La teoría de la difusión de la innovación y su aplicación al estudio de la adopción de recursos electrónicos por los investigadores en la Universidad de Extremadura. *Revista Española de Documentación Científica*, *27*(3), 308–329. https://doi.org/10.3989/redc.2004.v27.i3.155

Polastri, G. (2020, agosto 13). Las claves para digitalizar tu negocio, por Gianfranco Polastri. *El Comercio*. https://bit.ly/3mesUxS

Ríos, M. D. (s.f.). *El pequeño empresario en ALC, las TIC y el comercio electrónico*. Monografías.com. Consultado en agosto 10, 2021, de https://bit.ly/3GleyUg

Robayo-Botiva, D. (2020). El comercio electrónico: Concepto, características e importancia en las organizaciones. *Revista Generación de Contenidos Impresos*, (20). doi: https://doi.org/10.16925/gclc.13

Rogers, E. (1995). *Difussion of Innovation* (4.ª Ed). The Free Press.

Rubio, J. M. (2014, mayo 15). *Tiendas online para mayoristas y fabricantes*. Sugerendo: Engineering Commerce. https://bit.ly/3bd0TAd

Schiavini, R. (2019, marzo 11). *El futuro del comercio electrónico: 10 tendencias para los próximos años*. SmartHint Blog. https://bit.ly/3jCSRFw

Schneider, P. (2013). *Comercio electrónico* (10.ª Ed.). Cengage Learning.

Statista Research Department. (2015, diciembre 15). *Ingresos del comercio minorista móvil a nivel mundial de 2012 a 2018*. Statista Research Department. https://bit.ly/3B9k1tC

Tecnología para los Negocios. (s.f.). *Tendencias del comercio electrónico: ¿Hacia dónde vamos?* Consultado en noviembre 3, 2021, de https://bit.ly/3Bfrl6W

Xu, Z. (2018). *Essays on Online Retailing in Emerging Markets*. [Tesis doctoral, Northwestern University]. ProQuest Dissertations Publishing. https://bit.ly/3Gm9tuO

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 103-115.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/09/30
Aceptado (Accepted): 2021/10/05
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.974

Crecimiento Económico y Evolución de las Finanzas Públicas en El Ecuador: Periodo 2008-2020

Economic Growth and Evolution of Public Finances in Ecuador: 2008-2020

Luis Alberto DÁVILA-TORO[1]

1. Universidad UTE, Facultad de Ciencias Administrativas, Ecuador.

Email: luisa.davila@ute.edu.ec

Resumen

En este artículo se aborda la evolución del crecimiento económico del Ecuador a partir del año 2008, como producto de la primera reforma tributaria impulsada por el gobierno del expresidente Rafael Correa. Con posterioridad, en menos de una década, se aplicaron 22 reformas tributarias. Por este motivo, es importante revisar el impacto definitivo que dichas reformas hacendarias han tenido en la recaudación fiscal, así como en el aumento del gasto público a nivel nacional. Como resultado de la implementación de esta política fiscal expansiva, la economía ecuatoriana experimentó un crecimiento económico que dependía de los ingresos petroleros del país. Consecuentemente, cuando los ingresos cayeron, ocasionaron un grave efecto sobre las finanzas públicas, debido a que el país no había diversificado sus fuentes de ingreso a partir de nuevas formas de recaudación fiscal que fueran más eficientes y duraderas a largo plazo.

Palabras clave

Crecimiento económico, política tributaria, finanzas públicas.

Abstract

This article addresses the evolution of economic growth in Ecuador since 2008, as a result of the first tax reform by the government of former President Rafael Correa. Subsequently, in less than a decade, 22 tax reforms were launched, therefore it is important to review the definitive impact that these Tax Reforms have had on tax collection, as well as on the increase in public spending at the national level. It is observed that as a result of the implementation of this expansive fiscal policy, the Ecuadorian economy experienced economic growth, evidencing the dependence of spending on the country's oil revenues. As such, when these had a fall, they caused a serious effect on public finances, because the country had not diversified its sources of income, based on new forms of tax collection that were more efficient and durable in the long term.

Keywords

Economic growth, tax policy, public finances.

Códigos de clasificación JEL: E61, E62, E64.

Introducción

Entre los años 2007 y 2014, la economía experimentó un crecimiento sostenido que fue sustentado por un nuevo auge petrolero y la fuerte intervención estatal por medio de la política fiscal. Es conocido que a partir de 2007 se experimentaron profundos cambios en el sistema tributario; en concordancia, la administración tributaria hacía esfuerzos inmensurables, tanto por combatir las grandes brechas de evasión como por garantizar la redistribución de la riqueza, eficiencia administrativa y estimación en el impacto fiscal (Larraín & Sachs, 2002; Alvear Haro et al., 2018).

En efecto, la primera reforma tributaria de noviembre de 2007 estuvo orientada por el concepto de que el Estado tiene la obligación de propender a una mejor distribución de la riqueza, por lo que se planteó un sistema tributario progresivo que debía procurar que los impuestos sirvan para disminuir las desigualdades y con ello lograr mayor justicia social (Asensio, 2015). En el mismo año, después de que el Gobierno anunció una "profunda" reforma para reducir las brechas entre ricos y pobres. En la norma aprobada por la Asamblea Nacional se incluyeron dos cambios para, según el régimen, "vencer el histórico cáncer social de la desigualdad". Los cambios fueron incrementar del impuesto a las herencias del 5 % hasta el 35 % y cambiar la tabla del impuesto a la renta para personas naturales, lo que elevó el tope del tributo del 25 al 35 % (Heredia, 2016, septiembre 21).

Con este precepto se consideraba que el sistema tributario, a más de brindarle recursos públicos al Estado, debía permitir estimular la inversión, por lo que era necesario implementar un nuevo marco jurídico que posibilite el establecimiento de tributos justos y que graven al contribuyente sobre la base de su verdadera capacidad para contribuir (Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, 2007).

El proyecto tributario ecuatoriano basado en criterios de progresividad no es nuevo, ya se había experimentado con el desarrollo de la Revolución juliana, en la cual se le arrebató el poder del sistema financiero ecuatoriano a la oligarquía terrateniente porque lo manejaba de manera abusiva. Ese cambio permitió introducir una nueva ley tributaria en el país, base para la creación del Banco Central del Ecuador (BCE) y la Superintendencia de Bancos. Estas instituciones comenzaron a elaborar y mantener estadísticas e informaciones más sistemáticas y confiables sobre el Ecuador (Paz y Miño Cepeda, 2015). Asimismo, se implementaron reformas en salud y derechos laborales. En suma, esos cambios representaron un avance para el Ecuador, principalmente porque se intentó cambiar los intereses del Estado; es decir, se buscó que este responda al interés nacional y no solo a intereses particulares (Goldschmidt, 1941; Paladines, 2007).

En la década de 1970, se iniciaron las labores de la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (Junapla), las cuales se enfocaban en el análisis del comercio exterior ecuatoriano, para lograr un modelo de crecimiento hacia afuera y para elaborar programas concretos con el fin de conseguir financiamiento externo (Paz y Miño Cepeda, 2015).

> La reforma tributaria de 1964 encaró una modificación sustancial del régimen impositivo, estableció un impuesto único y personal, sobre la base de reunir todas las rentas obtenidas y entonces aplicar una tabla progresiva, que excluyó del pago a las rentas pequeñas, considerando el nivel mínimo vital de subsistencia y cargas familiares. (Paz y Miño Cepeda, 2015, p. 145)

Dicha reforma planteaba la necesidad de que los impuestos sean utilizados como un instrumento de redistribución de la renta (Steinmo, 2003). Es claro que después de la Primera Guerra Mundial, la mayor parte de los economistas expertos en política tributaria favorecían la progresividad impositiva y muy

pocos apoyaban la reducción de impuestos a los ricos. Woker (2018) dice que Edwin Seligman fue el iniciador de las finanzas públicas progresistas al difundir el conocimiento sobre los impuestos por medio de una rica red global de académicos de finanzas públicas (Gaudemet, 1989). El conocimiento sobre la fiscalidad, la democracia y la redistribución comenzó a distribuirse a una escala sin precedentes, lo mismo que la importancia de las conexiones alemanas y francesas de Seligman y su influencia en la implementación del impuesto sobre la renta estadounidense. Además, Seligman planteó que el Estado tiene la capacidad de ejercer la coacción legal para cobrar impuestos (Echenique Romero, 2016).

Respecto a la equidad tributaria, Philip Taylor considera que existen muchas formas de definir lo que es equitativo, y muchas de esas ideas resultan ser vagas e inútiles cuando se intenta aplicarlas a problemas prácticos. "Es equitativo que las personas en la misma posición económica deban ser tratadas de la misma manera a los efectos de la fiscalidad" (Taylor, 1961, p. 45).

De acuerdo con Villacreses et al. (2015), las reformas tributarias implementadas entre 2007 y 2012 produjeron cambios significativos en la economía ecuatoriana, tal y como se plantea en el artículo 300 de la Constitución de la República del Ecuador (2008). Dicha reforma se basa en una nueva visión del sistema económica en general, donde el régimen tributario se fundamenta, por un lado, en los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, irretroactividad, equidad, trasparencia y sapiencia recaudatoria, con un especial énfasis en la redistribución de la riqueza, y, por otro, en estimular siempre la producción de bienes y servicios, y las conductas ecológicas, sociales y económicas responsables; para mejorar la competitividad de las empresas del país integrando objetivos de la justicia social como la eficiencia económica.

Comportamiento de las finanzas públicas ecuatorianas entre 2008 y 2020

Ecuador es un país en el que los ingresos públicos se dividen en tres grandes grupos:

a. Petroleros
b. No petroleros
c. Superávit de la operación de las empresas públicas no financieras

Todo este ingreso se destinará para cubrir las obligaciones contraídas para la prestación de bienes y servicios públicos (Asensio, 2015).

El ingreso se clasifica en (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010):

- Ingresos permanentes: son aquellos ingresos que se mantienen durante un período de tiempo y que son predecibles. En este campo están los impuestos como el IVA, ICE, Impuesto a la Renta, a la salida de divisas, tasas aduaneras, entre otros.
- Ingresos no permanentes: son aquellos ingresos no predecibles en el tiempo. Aquí están los ingresos petroleros, la venta de activos, los desembolsos de créditos, entre otros.

Conocedores del impacto que puede tener el precio del petróleo sobre la economía ecuatoriana, para este análisis se explicarán los impactos fiscales con la clasificación de los ingresos petroleros y no petroleros.

Ingresos petroleros

La crisis ecuatoriana estuvo asociada a la baja internacional del precio del petróleo. Este problema no es nuevo en nuestra economía, debido a que en la década de 1980, de acuerdo

con Fontaine (2002), los precios del petróleo también bajaron y el Ecuador tuvo que enfrentar serios desequilibrios económicos.

Es importante recalcar que, examinando las cifras del Banco Central y de la Administración de Información Energética de Estados Unidos (EIA), el precio promedio del barril de petróleo tipo West Texas Intermediate (WTI) —que sirve como referencia para el crudo ecuatoriano—, en 2013, era de 105.2 USD el barril. Para ese año, el Gobierno remitió a la Asamblea Nacional la proforma del presupuesto general del Estado (año 2013) con un monto de 32 366.83 millones USD, y cerró el año fiscal con un déficit de 5 059.7 millones USD, de acuerdo con las cifras publicadas por el Ministerio de Finanzas, al 31 de diciembre del 2013. En cuanto a los recursos devengados de la ejecución presupuestaria, en el siguiente año, el precio promedio del crudo ecuatoriano fue de 86.4 USD.

El precio del petróleo que al iniciar el 2015 se encontraba en 54.12 USD el barril, al mes de junio subió a 55.78 USD, en julio descendió en un 44.5 % y en agosto se ubicó en 35.79 USD. El 7 de diciembre los precios del petróleo cerraron en su nivel más bajo en siete años, puesto que el el barril de *light sweet crude* (WTI), usado como valor referencial del producto ecuatoriano, llegó a 37.65 USD el barril en el New York Mercantile Exchange (NYMEX).

Posteriormente, el precio continuó bajando y, en 2016, se vendió hasta en 16 USD por varios días del mes de enero. En el primer trimestre del año el promedio fue de 24 USD, pero en abril subió a 31 USD. El impacto en las finanzas públicas fue muy grande, pues por cada dólar que cae el precio, hay un impacto de entre 70 millones y 80 millones USD en el presupuesto estatal. En 2017, las exportaciones petroleras generaron alrededor de 835 millones USD más que en el mismo lapso de 2016, según datos del BCE. Estos hechos ameritan estudiar de forma más detenida los impactos del inicial *shock* externo positivo sobre la economía del país, porque se infló el gasto público a la vez que se restó competitividad a otros sectores que se vieron afectados con la posterior caída del precio del crudo. Estos cambios en el precio internacional del petróleo se vieron reflejados en una merma de los ingresos petroleros del Gobierno ecuatoriano, como se puede ver en la tabla 1.

Tabla 1. Operaciones del sector público no financiero (1) (base devengado) (millones de dólares)

Años	Ingresos petroleros	Exportaciones petroleras	Venta de derivados
2008	4 641.71	4 641.71	0.00
2009	2 298.19	2 298.19	0.00
2010	4410.99	4 410.99	0.00
2011	5 971.36	5 971.36	0.00
2012	10 474.84	8 150.22	2 324.62
2013	8 876.24	6 350.94	2 525.30
2014	7 340.23	5 311.60	2 028.63
2015	5 283.12	3 272.09	2 011.03
2016	4 708.11	3 391.79	1 316.32
2017	5 647.05	4 185.05	1 462.00
2018	8 081.71	6 210.45	1 871.26
2019	7 660.56	5 391.18	2 269.38
2020	4 663.83	2 745.27	1 918.56

Nota: Adaptado del BCE (www.bce.fin.ec)

En 2020, se produjo la pandemia, lo que afectó la actividad económica mundial con la consecuente reducción de la demanda de petróleo. El precio del petróleo cayó notablemente; además, entre enero y agosto de 2020 la producción de crudo bajó un 13.3 %, al ubicarse en un promedio de 463 373 barriles diarios, mientras que en el mismo periodo de 2019 ascendió a 534 512 barriles por día. Es decir, hubo una reducción de 71 139 barriles frente al periodo comprendido entre enero y agosto de 2019. En agosto, la producción cerró en 515 467 barriles diarios o un 6.7 % menos comparado con el mismo mes del año anterior. Esto equivale a una reducción interanual de 37 164 barriles diarios (Torres & Guerra, 2020).

Estos hechos afectaron de forma sustancial la renta gubernamental del Ecuador, por lo que los ingresos petroleros del Gobierno ecuatoriano bajaron en un 39.1 %. La baja de los precios del petróleo en los mercados afectó el presupuesto general del estado ecuatoriano, que ya tenía un déficit de más de 4 000 millones USD. En 2020, se habían calculado ingresos por 35 498.42 millones USD con un petróleo de 50 USD por barril.

Como consecuencia de la crisis, el expresidente Lenin Moreno adoptó un plan emergente. Entre las medidas se destacan (Valle Arancibia & Aguirre, 2021):

- El 10 de abril de 2020 se creó la Cuenta Nacional de Asistencia Humanitaria, donde tanto el sector público como el privado debían contribuir para apoyar a la superación de la crisis. En particular, las empresas con más de 1 millón USD de servicios públicos debían contribuir con el 5 % de ese servicio en tres pagos mensuales y los trabajadores que ganaran más de 500 USD mensuales debían entregar un aporte progresivo de acuerdo con su salario, durante los próximos nueve meses.
- El 14 de abril de 2020 se estableció una declaración para permitir que todos los aspectos relevantes para el funcionamiento de la economía fueran pactados entre los interesados, con el fin de preservar al máximo los empleos y fuentes de esos empleos. Por ejemplo, para evitar despidos, nuevos salarios y diferentes labores se puede acordar horas, así como prórrogas de plazos y períodos de gracia para saldar las deudas.
- Los funcionarios públicos debían contribuir con un porcentaje de su salario, y los de nivel superior debían aportar el 50 % de su sueldo.
- Los pagos del impuesto a la renta de los meses de abril, mayo y junio de este año se aplazaron por 6 meses.

Ingresos tributarios

El impacto neto de las reformas tributarias en el periodo 2008-2014 alcanzó un monto de recaudación de ingresos tributarios de 65 341.9 millones USD a favor de la administración tributaria. Los impuestos de los que se ha recibido mayor de recaudación son los indirectos IVA e ICE. A estos impuestos hay que restarles las reformas tributarias que han disminuido la recaudación por la eliminación de algunos rubros y por la creación de incentivos tributarios. Durante los años 20072012 se ejecutaron nueve reformas tributarias. Como resultado de ellas, la recaudación tributaria se vio afectada positivamente porque obtuvo un resultado neto positivo para el fisco de 1 021.45 millones USD (tabla 2) (Villacreses, et al., 2015).

Tabla 2. Operaciones del sector público no financiero. Ingresos tributarios (millones de dólares)

Años	Tributarios	A la renta	IVA	ICE	Arancelarios
2008	6 426.4	2 338.6	2 824.9	473.6	789.3
2009	6 907.6	2 517.5	3 018.5	448.1	923.4
2010	7 921.9	2 353.1	3 886.1	530.2	1 152.4
2011	9 004.4	3 030.2	4 200.4	617.9	1 156.0
2012	10 589.3	3 219.8	5 421.3	684.5	1 263.8
2013	11 868.1	3 723.0	6 077.8	743.6	1 323.7
2014	12 624.2	4 031.2	6 412.9	803.3	1 376.7
2015	14 228.6	4 854.5	6 501.9	845.7	2 026.5
2016	11 903.7	3 813.6	5 660.7	798.3	1 631.1
2017	12 659.7	4 005.8	6 229.6	949.4	1 475.0
2018	13 721.6	4 802.8	6 381.1	978.3	1 559.4
2019	12 892.7	4 310.7	6 270.0	898.5	1 413.6
2020	10 917.0	4 034.2	5 200.8	737.5	944.5

Nota: Adaptado del BCE (www.bce.fin.ec)

La recaudación tributaria en 2019 mostró un decrecimiento interanual desde 13 721 millones USD a 12 892 millones USD, lo que significa una disminución del 6.04 %. Esta reducción contempla los siguientes valores ocasionales: 1) la remisión tributaria por 1 103 millones USD, y, 2) laudos arbitrales realizados en 2018 por 151.9 millones USD. Cuando se excluyen del análisis las recaudaciones ocasionales, se observa que la recaudación tributaria en 2019 incrementó en 2.9 % frente al 2018.

Los impuestos indirectos tienen una participación de 55.6 % mientras que los directos, el 44.39 % dentro de los impuestos totales. La magnitud del multiplicador del gasto público del Ecuador es de 2.17 USD por cada dólar de gasto. Varios economistas consideran que el multiplicador está por debajo de lo que debería, posiblemente, entre otras razones, debido a la orientación del gasto público, ya sea corriente o de inversión.

Política de gasto público y crecimiento económico

A partir del año 2008, el Ecuador registró un crecimiento económico del 6.5 % que, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (ONU & CEPAL, 2010) obedeció especialmente al dinamismo del sector de la construcción (13.8 %), los servicios, la industria manufacturera y los servicios de la administración pública.

En cuanto al gasto público, se observa que continuó el proceso de aumento del gasto público obtenido en el año anterior, de manera que el gasto total del SPNF creció del 27.4 % al 40.6 % del PIB. Si bien la expansión del gasto obedeció al apreciable incremento de la formación bruta de capital fijo por parte del Estado, que subió desde un 6.9 % del producto interno bruto (PIB) en 2007 hasta un 13.5 % del PIB en 2008, también aumentaron marcadamente los gastos corrientes, incluidos el pago de salarios, las compras de

bienes y servicios, las transferencias y otros gastos como el Bono de Desarrollo Humano (ONU & CEPAL, 2010).

Es indudable que el Gobierno de Rafael Correa impulsó un modelo de crecimiento de tipo keynesiano, en el cual privilegió el papel estatal y recuperó el rol del Estado planificador. Durante esos años, el PIB de la economía tuvo una evolución creciente constante con variación promedio trimestral del 4.38 %. Estos años se caracterizaron por una alta volatilidad en el crecimiento económico, efecto de la fluctuación del precio del petróleo, lo que causó dos auges de crecimiento y dos caídas. El primer auge ocurrió en 2008, que se explica por el incremento del precio del petróleo, el cual obtuvo el nivel más alto hasta la fecha, de 98.72 USD de promedio trimestrales. Además, este auge fue dinamizado también, en mayor medida, por el sector manufacturero con un crecimiento promedio del 9.18 %, por el VAB del comercio con un 10.81 %, y, con menor fuerza, por los sectores de comunicaciones y suministro de energía y agua (20.85 % y 30.03 %, respectivamente), además de la inversión extranjera directa (IED), que ya no solo se interesaba en la explotación petrolera.

De igual modo, si se examina el PIB por la oferta y utilización, se puede constatar que se dinamizó por un incremento del consumo de los hogares (5.39 %), formación bruta de capital fijo (FBKF) (16.06 %), el consumo público (11.13 %) y por la variación de existencias (104.59 %).

La primera caída de la economía en términos reales se produjo en 2009, cuando el crecimiento de la economía, en términos reales, fue tan solo del 0.57 %. Este fenómeno fue ocasionado por el *shock* de la crisis financiera internacional que afectó principalmente a los precios del petróleo, que llegaron a los USD 63.81 por barril. Esta situación mostró los problemas estructurales de las finanzas públicas, debido a que los gastos crecían más rápido que los ingresos.

Del 2010 al 2014, a pesar de la recuperación relativa de los precios del petróleo, el crecimiento de los precios no fue el mismo. El precio del petróleo subió a 97 USD en 2011, con un crecimiento de la economía real del 7.87 %. En 2012, la tasa de crecimiento bajó a 5.64 % y en 2013, a 4.95 %.

De acuerdo con la ONU y CEPAL (2013), en el Ecuador, la política fiscal mantuvo su trayectoria expansiva, aunque a tasas menores que las verificadas en años anteriores. Entre enero y julio de 2013, el gasto total del Gobierno central registró un aumento del 14.2 % respecto al mismo período del año anterior. El gasto corriente aumentó un 16.5 % en términos nominales, impulsado por alzas en el gasto de compras de bienes y servicios (26.3 %), el pago de intereses (44.9 %) y el pago de sueldos (8.5 %). El gasto de capital aumentó un 11.2 % en ese mismo período, si bien el aumento de la inversión fija fue mayor (21.4 %). Aparte, los ingresos disminuyeron un 1.9 %, debido a la caída de los ingresos petroleros, que fue del 34.7 %, ya que los ingresos no petroleros crecieron un 16.1 %. Entre estos últimos, los ingresos tributarios se expandieron un 13.6 % y los no tributarios, un 37.8 %. Como consecuencia, en el período analizado, el resultado del Gobierno central mostró un déficit, en contraste con el superávit registrado en igual período de 2012. Estos hechos hacen evidente que la política económica, en específico la fiscal, se convirtió en una herramienta pro cíclica, además de la falta de políticas para la estabilización macroeconómica (tablas 3 y 4).

Tabla 3. Ecuador, gasto público (millones de dólares)

Años	Gastos totales	Gastos permanentes	Gastos no permanentes
2008	21 762.2	14 761.4	7 000.8
2009	20 610.4	13 930.2	6 680.1
2010	24 122.6	16 905.0	7 217.6
2011	31 290.2	21 942.6	9 347.6
2012	37 965.1	25 920.7	12 044.4
2013	45 071.6	29 100.0	15 971.6
2014	47 081.7	30 955.0	16 126.7
2015	42 158.9	28 901.3	13 257.6
2016	42 192.0	27 990.6	14 201.4
2017	41 475.5	29 707.2	11 768.3
2018	43 304.5	32 821.1	10 483.4
2019	42 044.5	33 733.5	8 311.0
2020	37 791.7	30 523.3	7 268.4

Nota: Adaptado del BCE (www.bce.fin.ec)

Tabla 4. Ecuador, oferta de bienes y servicios (millones de dólares)

Años	Producto interno bruto	Importaciones	Total oferta final
2008	61 762.6	20 933.4	82 696.0
2009	62 519.7	16 790.1	79 309.8
2010	69 555.4	22 541.7	92 097.1
2011	79 276.7	26 453.9	105 730.5
2012	87 924.5	27 772.1	115 696.7
2013	95 129.7	29 459.6	124 589.3
2014	101 726.3	30 168.3	131 894.6
2015	99 290.4	23 815.4	123 105.8
2016	99 937.7	19 004.7	118 942.4
2017	104 295.9	22 516.3	126 812.2
2018	107 562.0	25 554.0	133 116.0
2019	108 108.0	24 895.6	133 003.6
2020	98 808.0	20 506.1	119 314.1

Nota: Adaptado del BCE (www.bce.fin.ec)

Entre los últimos dos años de la presidencia de Rafael Correa (2007-2016) y la apertura del periodo de Lenin Moreno (2017-2021) hubo otra caída del precio del petróleo, lo que ocasionó graves problemas a la economía, por la dependencia del precio del

petróleo. Esta dependencia se reflejó en los ingresos fiscales, además de no aplicar el principio de ahorrar en periodos de abundancia y fortuna para tener en periodos de crisis, escasez, pobreza y penalidades, como recomienda Keynes. Esto, sin olvidar que es necesario tomar el consejo de Budnevich (2002) que pone como condición para una postura fiscal contra cíclica dos aspectos: 1) las cuentas fiscales deben ser solventes y sustentables, y, 2) una reingeniería de las instituciones correspondientes que incremente la oportunidad y flexibilidad de la política fiscal. En 2016, el país no contaba con ningún tipo de ahorro interno a lo que se sumó el terremoto del 16 de abril de ese año que afectó a las provincias costeras de Esmeraldas y Manabí (tabla 5).

Tabla 5. Ecuador, utilización de bienes y servicios (millones de dólares)

Años	Gobierno general	Consumo de las familias	Formación bruta de capital fijo	Variación de existencias	Exportaciones	Total utilización
2008	7 306.8	37 991.3	13 818.5	2 479.1	21 100.4	82 696.0
2009	8 581.3	38 913.3	14 257.7	1 771.9	15 785.7	79 309.8
2010	9 181.1	44 012.1	17 127.9	2 373.6	19 402.4	92 097.1
2011	10 091.2	48 657.2	20 470.8	1 839.6	24 671.8	105 730.5
2012	11 726.8	53 008.3	23 707.8	731.5	26 522.3	115 696.7
2013	13 323.3	56 941.9	26 211.7	869.0	27 243.5	124 589.3
2014	14 543.0	60 012.3	27 684.2	1 119.0	28 536.1	131 894.6
2015	14 327.1	60 991.9	26 390.5	289.0	21 107.4	123 105.8
2016	14 596.6	59 889.7	25 080.8	-117.3	19 492.6	118 942.4
2017	15 197.2	62 478.0	26 496.3	913.0	21 727.8	126 812.2
2018	15 829.2	64 202.3	27 517.7	1 252.7	24 314.1	133 116.0
2019	15 583.5	64 496.5	26 908.0	1 098.5	24 917.1	133 003.6
2020	14 486.2	59 722.0	23 252.6	-410.7	22 264.0	119 314.1

Nota: Adaptado del BCE (www.bce.fin.ec)

En 2017, con la entrada de Lenin Moreno, los precios del petróleo tuvieron un aumento relativo de 44 USD promedio trimestrales en 2016 a 52 USD en 2017, aportando así al crecimiento de la economía.

La proforma del presupuesto general del Estado para el 2018 fue aprobada por la Asamblea. Las perspectivas del Gobierno reflejan un cambio en los ingresos y los gastos con respecto a lo planificado para el 2017. El Gobierno planteó una reducción en el presupuesto para enfrentar el déficit fiscal y el endeudamiento de los últimos 10 años. En 2018, el Gobierno gastó 43 304 millones USD, esto significa 1 829 millones USD más de lo que se gastó en 2017 con un incremento del 4.4 %.

> Sectores de la opinión pública han señalado el elevado gasto público que se ha mantenido durante los últimos 10 años. El alto precio del petróleo permitió subir cada vez más los gastos. Pero con la caída del precio del crudo, un ajuste se hizo necesario. Es así que el gasto de inversión, como lo llama el Gobierno, se reduce en 13 % en el presupuesto para 2018, y se ubica en USD 4 739 millones. Un recorte que contrasta

> con el aumento en otros rubros como el de personal o el de bienes y servicios para las instituciones públicas: se recorta la inversión y se aumenta el pago de sueldos a los servidores públicos. (Observatorio de Gasto Público, 2017)

Como lo hace notar Gómez Ponce (2019, noviembre 8), en 2019, el Gobierno ecuatoriano presentó su proforma presupuestaria 2019 con 5 482 millones USD menos que hace dos años. Sin embargo, el gasto real fue de tan solo 1 260 millones USD menos que el año 2018. Desde el punto de vista de Gómez Ponce (2020, diciembre 17), en los últimos cuatro años, el Gobierno ecuatoriano redujo el presupuesto destinado a educación, salud y trabajo. Conforme los registros de ejecución presupuestaria del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020 fue el año en el que menos recursos se destinaron para las instituciones que conforman estos tres sectores. En contraste, se asignó un presupuesto mayor para bienestar social. El nivel de gasto público tuvo una reducción de 4 253 millones USD en relación con el año 2019. Para lograr este objetivo fiscal se recortó 980 millones USD de la masa salarial, 400 millones USD de bienes y servicios y 1 300 millones USD de gasto de capital. "En igual sentido, el Gobierno ecuatoriano renegoció la deuda externa que tiene para ahorrarse 1 300 millones de dólares en intereses. Para el año 2019 el FMI y otros organismos internacionales le prestaron 10 300 millones de dólares" (Calle, 2020, mayo 20).

Modelo de gasto público y crecimiento económico

A fin de determinar la relación entre gasto público y crecimiento, se ha utilizado el modelo teórico básico de demanda interna, según el cual el nivel de producción (Y) debe coincidir con la demanda (D), en tres grandes apartados: consumo privado (C), inversión (I) y gasto público (G). Después se hizo la regresión lineal simple con los datos reales de gasto público, siendo la variable independiente (X) y el PIB del Ecuador como variable dependiente, ambos en millones USD para los años 2008 y 2020.

En primer lugar, se estimó el modelo mediante regresión sobre toda la base de datos. Los resultados muestran una alta significación general con un R cuadrado ajustado de 0.88, en lo que se refiere a la relación entre gasto y producción (tabla 6).

Tabla 6. Ecuador, estadísticos de regresión gasto público-producción

Estadísticas de la regresión	
Regresión múltiple	0.946135
R cuadrado ajustado	0.895172
R cuadrado ajustado	0.885643
Error estándar	5653.818
Observaciones	13

Con el fin de desarrollar las estimaciones apropiadas, se hizo el test de Hipótesis F. Se detectó que la hipótesis de nulidad se rechaza, por lo que, en forma preliminar, se puede afirmar que se acepta que existe una relación entre crecimiento económico, identificado por el PIB, y gasto público (tabla 7).

Tabla 7. Ecuador, Resultados del test de Hipótesis gasto público-producción

	df	SS	MS	F	Test de Hipótesis
Regresión	1	3E+09	3E+09	93.93412	0 %
Residual	11	3.52E+08	31965654		
Total	12	3.35E+09			

Para finalizar, se revisó la consistencia teórica del modelo y se constató que el PIB está fuertemente correlacionado con el de gasto público, con un coeficiente de elasticidad al gasto del ingreso de 1.72, propio de una economía altamente dependiente del Estado (tabla 8).

Tabla 8. Ecuador, coeficiente de ecuación de regresión lineal gasto público-producción

	Coeficientes
Intercepción	27050.22831
Gasto	1.728442503

Discusión y conclusiones

El Ecuador es un país que se caracteriza por la fuerte presencia del Estado en la economía, es claro que un incremento de la demanda debe provenir de cualquiera de los componentes del $PIB = C + G + FBKF + X$. En épocas de recesión, los agentes económicos reducen su nivel de consumo, la falta de consumo reduce los ingresos de las empresas y esta falta de ingreso obliga a los empresarios a reducir personal, por este motivo, es necesaria la intervención del Estado en la economía. De acuerdo con el concepto del multiplicador del gasto, mientras mayor sea la propensión marginal al consumo, más efectiva será la intervención del Estado a través del incremento del gasto público. Al respecto, Jahan et al. (2014, p. 54) afirman que "según la teoría keynesiana, la intervención estatal es necesaria para moderar los auges y caídas de la actividad económica, es decir, el ciclo económico".

El mecanismo que planteó Keynes para reactivar la economía fue la presencia fuerte y vigorosa del Estado por medio del gasto público. Estos mecanismos de mercado no son del todo eficientes como se había planteado en la teoría clásica, por lo que es necesaria la intervención estatal. Al generar gasto público, los agentes económicos dispondrán de renta, por consecuencia, la demanda potencial se transformará en demanda efectiva, lo que propiciará el crecimiento del empleo, del ahorro y de la inversión, pues, según Keynes, en el mercado no existen mecanismos que aseguren tal ajuste.

El gobierno de Rafael Correa, durante la década que ejerció el poder, aplicó un modelo de incremento del gasto público, acompañado de una política tributaria de tipo redistributiva. El modelo tuvo un éxito en los primeros 6 años de aplicación, pero, con la crisis de los precios del petróleo, el Gobierno tuvo un doble impacto fiscal. A esto se suma que al tener una dolarización como sistema monetario, se produjo un segundo impacto en las cuentas externas con la consecuente caída de la liquidez interna en el país.

El Gobierno no ajustó su nivel de gasto público por considerarlo recesivo y prefirió incrementar la deuda pública, incluyendo no

solo los préstamos tomados por el Gobierno Central, sino también los que contraen organismos regionales o municipales, institutos autónomos y empresas del Estado, ya que estos son garantizados por el Gobierno Nacional.

Es necesario contar con un Estado que tome en cuenta los principios de eficiencia, probidad y transparencia, con envolvimiento de un nuevo tipo de acción controladora. En el caso del Ecuador, una buena parte del gasto público se canaliza al gasto corriente y ese tipo de erogaciones tiene poco impacto sobre la producción a través del tiempo. Otras posibles causas de su bajo nivel son la falta de eficiencia con que se ejerce el gasto, y la corrupción. Ambas provocan incremento en el costo de las obras y, por lo tanto, el impacto sobre la demanda agregada y la producción de cada dólar gastado es menor de lo que debería de ser.

Referencias

Alvear Haro, P. F., Elizalde Marín, L. K., & Salazar Tenelada, M. V. (2018). Evolución del sistema tributario ecuatoriano y su influencia en el presupuesto general del Estado. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (240), 1–13. https://bit.ly/3c7WqiE

Asensio, M. Á. (2015). *Finanzas públicas: Notas de orientación*. Osmar D. Buyatti.

Budnevich, C. (2002). *Countercyclical fiscal policy: A review of the literature, empirical evidence and some policy proposals*. Discussion Paper. World Institute for Development Economics Research. https://bit.ly/3qstaLY

Calle, M. (2020, mayo 20). Este es el plan de Ecuador para bajar el gasto público durante la pandemia. *France24.com*. https://bit.ly/2ZIHzc4

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2010). Registro Oficial 306, Segundo suplemento, 22 de octubre.

Constitución de la República del Ecuador (2008). Registro Oficial 449, 20 de octubre.

Echenique Romero, X. (2016). La construcción de una política tributaria en México. *Economía Informa*, *398*, 75–88. https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.04.006

Fontaine, G. (2002). Sobre bonanzas y dependencias: Petróleo y enfermedad holandesa en el Ecuador. *Revista Íconos*, (13), 102–110. https://bit.ly/2YKXRRm

Gaudemet, J. P. (1989). Finanzas públicas y desarrollo: Coloquio Franco-Latinoamericano. Grupo Editor Latinoamericano; Colección Estudios Políticos y Sociales.

Goldschmidt, A. (1941). El impuesto progresivo: Historia, teoría y práctica. *Investigación Económica*, *1*(1), 85–114. https://bit.ly/3CdpEHH

Gómez Ponce, L. (2019, noviembre 8). *Novedades y sorpresas en la proforma presupuestaria 2019*. Observatorio del Gasto Público. https://bit.ly/3pOeF50

Gómez Ponce, L. (2020, diciembre 17). *2020: Un año de reducciones en el presupuesto para los sectores sociales*. Observatorio del Gasto Público. https://bit.ly/3w0qLcn

Heredia, V. (2016, septiembre 21). 22 reformas tributarias en casi una década en Ecuador. *El Comercio*. https://bit.ly/3BweLQM

Jahan, S., Ahmed, S. M., & Papageorgiou, C. (2014). ¿Qué es la economía keynesiana? *Finanzas & Desarrollo*, (sept.) 53–54.

Larraín, B. F., & Sachs, J. D. (2002). *Macroeconomía en la economía global*. Pearson Educación.

Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador (2007). Registro Oficial 242, Tercer suplemento, 29 de diciembre.

Observatorio de Gasto Público. (2017, diciembre 11). *El presupuesto 2018: ¿Dónde está la austeridad?*. https://bit.ly/3GBXxW0

Organización de las Naciones Unidas & Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2010). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2008-2009: Políticas para la generación de empleo de calidad* (LC/G.2410-P). https://bit.ly/3kwhNii

Organización de las Naciones Unidas & Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2013* (LC/G.2581-P). https://bit.ly/3C5QGkk

Paladines, E. (2007). Cumplimiento y nivel de progresividad del impuesto a la renta de las personas naturales en Ecuador 2001-2005. *Cuestiones Económicas*, *23*(1),125–155.

Paz y Miño Cepeda, J. (2015). *Historia de los impuestos en el Ecuador: Visión sobre el régimen impositivo en la historia económica nacional*. Servicio de Rentas Internas.

Steinmo, S. (2003). The evolution of policy ideas: Tax policy in the 20th Century. *The British Journal of Politics and International Relations*, *5*(3), 206–236. https://doiorg/10.1111/1467-856X.00104

Taylor, P. (1961). *Economics of public finance* (3.ª Ed.). Macmillan.

Torres, W., & Guerra, S. (2020, septiembre 4). Producción petrolera cierra con fuerte caída en los primeros ocho meses de 2020. *Primicias*. https://bit.ly/31k5L51

Valle Arancibia, A., & Aguirre, I. (2021). Panorama económico del Ecuador. *Apuntes de Economía*, (64), 1–27.

Villacreses, N., Oña, A., & Rea, S. (2015). Análisis de las reformas tributarias 2007-2012. *Centro de Estudios Fiscales SRI*, (22), 1–11.

Woker, M. (2018). Edwin Seligman, initiator of global progressive public finance. *Journal of Global History*,*13*(3), 352–373. https://doi.org/10.1017/S1740022818000190

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 116-121.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

NOTA DE ACTUALIDAD Y OPINIÓN

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/10/02
Aceptado (Accepted): 2021/10/16
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.973

Impulso Social y Empresarial en Época de Pandemia

Social and Business Boost in Time of Pandemic

Roberto Xavier MANCIATI-ALARCÓN[1]

1. Universidad UTE, Facultad de Ciencias Administrativas, Ecuador.

Email: roberto.manciati@ute.edu.ec

Resumen

El desarrollo de la pandemia causada por el covid-19 a nivel global durante los últimos dos años ha obligado a introducir nuevos enfoques en el manejo de los procesos organizacionales, lo cual ha transformado empresas, gobiernos e incluso la vida cotidiana, con consecuencias sin precedentes en el Ecuador y el mundo entero.

En el ámbito laboral se presentó una crisis de sostenibilidad, donde muchas empresas optaron por reducir el número de empleados o por disminuir la carga en horas de trabajo, con la consecuente reducción salarial. Si bien estos cambios suponen la oportunidad de nuevas opciones laborales, productivas y comerciales, también surgen necesidades apremiantes producto de las reestructuraciones de cada sistema empresarial.

Palabras clave

Pandemia covid-19, sostenibilidad laboral, restructuración empresarial.

Abstract

The development of the covid-19 pandemic at a global level during the last two years has introduced new approaches in the management of organizational processes, managing to transform companies, governments and even daily life, with unprecedented consequences in Ecuador and the entire world.

In the workplace there is a sustainability crisis, where many companies opted to reduce the number of employees, reducing the load in working hours with its consequent salary reduction, opening the doors to new employment, productive and commercial options, and emerging pressing needs based on restructuring of each business system.

Keywords

Covid-19 pandemic, labor sustainability, business restructuring.

Introducción

La presencia de la covid-19 en la sociedad del siglo XXI ha influido en el establecimiento de varios paradigmas orientados al manejo de los procesos organizacionales, causados principalmente por la revolución digital que ha transformado sociedades, sistemas, empresas, economías, gobiernos e incluso la forma de enfrentar diariamente la vida dentro y fuera del hogar, lo cual ha generado consecuencias sin precedentes en los países de la región y el mundo entero. En el ámbito laboral, los resultados de los últimos 24 meses muestran amplias crisis de sostenibilidad y estabilidad, puesto que muchas empresas, amparadas en las normativas legales producto de la emergencia sanitaria, optaron por reducir el número de empleados o por disminuir la carga en horas de trabajo con la consecuente reducción salarial.

Este nuevo orden mundial en el manejo de conflictos, pandemias, procesos políticos y empresariales ha abierto las puertas a nuevas opciones laborales, productivas y comerciales. Asimismo, la virtualidad se ha convertido en un sistema de amplio uso en instituciones educativas, sistemas empresariales, procesos financieros, entre otros, que desafía a los procesos tradicionales implantados décadas atrás que, al encontrarse enraizados en la sociedad, se convertían en el punto de partida para cualquier actividad humana. Actualmente, los sistemas empresariales y las plataformas comunicacionales se han visto obligadas a innovar en respuesta a una inusitada competencia tecnológica que al tiempo busca soluciones a esquemas caducos e incompletos en cuanto al manejo de las relaciones e información.

La acelerada digitalización en beneficio de la información se consolida logrando una múltiple direccionalidad en formatos de comunicación entre empresarios, vendedores, clientes y socios; de ahí que la permanente evolución de los grupos de interés muestre apremiantes necesidades con base en restructuraciones de cada sistema empresarial.

La crisis de sostenibilidad y la reestructuración empresarial

Al igual que el resto de países, el Ecuador se mantiene a la expectativa de los avances y afectaciones de la covid-19. La enfermedad fue detectada el 17 de noviembre de 2019. El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (2020, enero 30) la declaró emergencia de salud pública de preocupación internacional. Por este motivo, el Gobierno de Lenín Moreno, mediante el Acuerdo Ministerial N.º 00126-2020, emitido el 11 de marzo de 2020 por la ministra de Salud, declaró el Estado de Emergencia Sanitaria en el Sistema Nacional de Salud, y el 13 de marzo de 2020, el Gobierno ordenó que se active el Centro de Operaciones de Emergencias (COE) Nacional para la coordinación de la emergencia. Finalmente, en respuesta a las afectaciones a nivel nacional, el 23 de marzo de 2020 se formalizó el estado de excepción (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Luego de estas acciones en defensa y cuidado de la salud, tanto de los ecuatorianos como de los extranjeros que visitaban nuestro país, se iniciaron las campañas de salud que fueron difundidas por todos los medios de comunicación del Ecuador. Con la difusión se logró, en cierta medida, concientizar a la población sobre el cuidado y la protección de su vida, por medio del uso de la mascarilla y el alcohol antiséptico, además del distanciamiento social, la prohibición de asistir a eventos públicos, el cierre de lugares que propenden a la aglomeración social y otras medidas para precautelar la salud y vida de la ciudadanía (Martin-Fiorino & Reyes, 2020).

Han pasado 24 meses del inicio de esta lamentable pandemia y, al momento, las ci-

fras oficiales que el Ministerio de Salud Pública (2021, octubre 26) maneja son las siguientes:

- 515 632 casos confirmados con pruebas PCR (reacción en cadena de la polimerasa)
- 48 442 casos con alta hospitalaria
- 32 952 fallecidos por covid-19
- 1 540 122 muestras para RT-PCR
- 423 688 recuperados
- 1 296 915 casos descartados
- 21 448 256 vacunas administradas
- 11 708 111 personas vacunadas
- 10 032 731 personas completamente vacunadas (2 dosis)

Esto da la medida de que a pesar de los duros momentos de meses atrás, la decisión política del actual régimen ha puesto la energía necesaria para subsanar este grave problema.

A partir de las cifras expuestas, existe la necesidad de que en el sector empresarial se activen, con visión de futuro, los procesos laborales, comerciales y productivos que, al haber enfrentado gran cantidad de problemas producto de la crisis sanitaria, se han visto obligados a replantear la iniciativa emprendedora a fin de subsanar cada una de las secuelas que se produjeron en el ámbito empresarial. Esto se refleja en

> que las preocupaciones y necesidades del 83 % se concentraron hacia los clientes, la continuidad de atención, retención de clientes y todo lo relacionado a ventas, seguido por el 74 % relacionado con temas financieros como la liquidez, la planeación financiera, la provisión de pagos, seguimiento a CxC, préstamos bancarios, entre otros. (AndeanEcuador & Deloitte, 2020, agosto, p. 3; Deloitte, 2020)

La situación financiera y comercial en todo formato empresarial se vio forzada, en cierto momento, a generar un inusitado replanteamiento de mercado, enfocado en la premisa de "emprendimientos vs. covid". Dicho de otra manera, un enfrentamiento de esquemas de vida de subsistencia y de existencia. Es difícil comprender que en un siglo en el que la tecnología ha adquirido tanta relevancia para el desarrollo y el conocimiento humano, nos veamos arrinconados a permanecer bajo estrictas disposiciones de distanciamiento social; más aún cuando

> el 84 % de las empresas ha disminuido sus ventas, de estas un 29 % considera que las ventas disminuyeron entre 10 % al 25 %, y el 24 % considera que la reducción fue del 25 % al 50 %. (Deloitte, 2020)

Pese a la pujante energía de los emprendedores ecuatorianos, el ministro de Producción y Comercio Exterior, Julio Prado, declaró que, al 07 de julio del 2021, más de 22 000 empresas desaparecieron en el país como consecuencia de los efectos de la pandemia y los períodos de restricciones aplicados (Agencia EFE, 2021, julio 7). Asimismo, al 17 de octubre de 2021, se conoció que alrededor de 4.9 millones de personas fallecieron a nivel mundial a consecuencia de la covid-19 (Orús, 2021). Este panorama cambió radicalmente los esquemas de preferencias en consumo, compras, actividades, formatos laborales, relaciones humanas, entre otros. Actualmente, la consolidación de esquemas de trabajo virtual brindan opciones para renovar y/o replantear los sistemas laborales en innovadores paradigmas empresariales, los cuales han impulsado a las nuevas generaciones de profesionales a fortalecer las capacidades de talento social en emprendimientos y consolidación de proyectos productivos y comerciales.

De igual forma, el sector empresarial se ha visto obligado a desarrollar iniciativas que le permitan mantener la preferencia de consumidores en el mercado. Esta obligación es mayor cuando la competencia, impulsada por esquemas de comercialización virtual, muestra que el consumidor puede demandar menor tiempo en escoger nuevas marcas y productos que con seguridad podrían inte-

riorizarse como líderes en la preferencia del gran mercado de consumidores en el país, y por qué no decirlo, del mundo entero.

Aparte, las empresas emergentes o *startups* se han convertido en tan corto tiempo en emprendimientos de corta generación o edad temprana que aplican las opciones o requerimientos del momento con grandiosas posibilidades de crecimiento. Esto se debe a que comercializan productos y servicios sin la existencia de fronteras entre países y utilizando tecnologías de información, lo que convierte a estos emprendimientos en exitosos modelos de innovación y diseño, *marketing*, crecimiento, comercio electrónico y rutas de mercado, que logran generar el impacto que el sector empresarial no había tomado en cuenta como una opción válida para su crecimiento, reinvención y opciones financieras de abaratar costos en procesos tradicionales de comercialización directa con el consumidor final (Stiglitz & Greenwald, 2019).

La generación de un nuevo canal digital de ventas ha permitido que varios proyectos —que hasta finales de 2019 eran sueños imposibles de alcanzar por la desconfianza o por no tener una aplicabilidad aparente para los consumidores— se hayan convertido en una gran oportunidad comercial para productores, proveedores de materia prima, mano de obra calificada, distribución y entrega de productos, plataformas digitales de cobranza, pagos y transferencias, y principalmente, que surja un nuevo mundo de crecimiento empresarial que, a partir de la iniciativa de empresarios y jóvenes profesionales, pueda revolucionar el espectro comercial en los cinco continentes (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

Frente al desafío de superar las limitantes de mercado impuestas por la presencia de la covid-19, Phil O'Reilly, presidente del Comité Consultivo Empresarial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2020, p. 12) plantea: "las organizaciones empresariales han tenido que lidiar con cuestiones absolutamente inéditas; han tenido que articular y construir nuevas capacidades rápidamente". De ahí la valoración que el mercado plantea en reconocimiento a los proyectos empresariales que, de una u otra manera, han logrado enfrentar la crisis actual con base en los procesos de apoyo práctico a las empresas; generar la unidad empresarial a fin de alcanzar sustentos recíprocos entre sectores vinculados por sus líneas de producción y (o) de comercialización; motivar acciones tendientes a fortalecer liderazgos intelectuales en beneficio de impulsar iniciativas que fortalezcan proyectos empresariales, y, finalmente, crear los proyectos corporativos para recibir contribución de partes interesadas en el desarrollo y crecimiento institucional. En esta última parte deberá tomarse en cuenta al Gobierno nacional porque mientras mejores números tengan las empresas privadas, mejores niveles de impuestos serán recuperados y más altos porcentajes de empleo podrán ofertarse en el país.

La difícil situación enfrentada por el sector empresarial ocasionó una considerable disminución en ventas, lo que causó dificultades financieras. No obstante, y al contrario de lo que se pensaba al inicio de la pandemia, el sector empresarial se ha fortalecido de manera sorprendente, debido a la necesidad de reencontrarse con la competencia, a las obligaciones financieras adquiridas antes de la pandemia, a los ineludibles compromisos económicos que mensualmente debe cumplir y, de manera esencial, a esa energía interior de desafiar las adversidades. A partir de estas puntualizaciones, nacen inquietudes que obligan a dar respuestas sin derecho a equivocación: ¿Cuáles son las empresas que han tenido más éxito durante la pandemia?, ¿A qué sectores de la economía pertenecen?, ¿Por qué

han logrado el éxito?, ¿Qué hicieron distinto al resto de las empresas?, ¿Está mi empresa en ese grupo?, ¿He asumido con madurez y visión empresarial cada una de las decisiones tomadas?, ¿He logrado aplicar procesos innovadores en la producción, promoción y comercialización de mis productos?, ¿He logrado identificar nichos de mercado y segmentos específicos para consolidar la presencia de mis productos y/o servicios en el mercado?, entre otras.

Está claro que el sector empresarial ecuatoriano se encuentra frente a un escenario inédito de sostenimiento financiero, de ahí la incertidumbre y el compromiso empresarial de fortalecer cada proceso que consolide los cambios aplicados en los esquemas y diagramas empresariales. Es necesario impulsar ahora una consulta empresarial sobre los retos para el desarrollo empresarial en la pospandemia.

Al respecto, se presenta como el más evidente reto cumplido la acelerada transformación digital en cada proceso de la empresa, incluso en la cotidianidad de la vida humana, que con una excepcional rapidez logró fortalecer procesos y preparar a todos los niveles empresariales a una transformación digital que se creía tan lejana y que abrió las puertas para establecer esquemas de adquisición de equipamiento tecnológico, logrando así la aplicación de modelos de negocios innovadores y procesos de capacitación en competencias digitales. Además, es el momento oportuno para incluir el análisis de nuevas modalidades de emprendimientos con entregas a domicilio, cursos virtuales para capacitación, incremento de las ventas de computadores, mayor demanda de paquetes de internet y más iniciativas desde los elementales preceptos del emprendimiento, posibilitando la generación de recursos económicos para subsistir en épocas que la economía del país se encuentra debilitada.

Es necesario destacar que no todos los empleos que se perdieron producto de la pandemia podrán ser recuperados en el corto plazo, pues muchas de las empresas que los ofertaban han cambiado e innovado las modalidades laborales a esquemas basados en la nueva tendencia virtual de la economía laboral. Este escenario impulsa el arranque para crear emprendimientos que generen recursos económicos en otras áreas del negocio, aprovechando oportunidades que produzcan un alto potencial de crecimiento que en el futuro próximo permitirá la apertura de una mayor demanda laboral en el país (Rivas, 2021, febrero 14).

En suma, la sociedad ecuatoriana y especialmente los jóvenes profesionales deberán enfrentar desafíos que permitan crear oportunidades de generar ingresos económicos basados en una clara reconfiguración del esquema tradicional de "buscar empleo", y transformarlas en la opción de elaborar propuestas de emprendimiento que no solo fortalezcan su economía, sino también la de la localidad, la de la región y la del país. Queda claro que el cambio generacional en los esquemas laborales por procesos digitales ha abierto muchas puertas en el exitoso proceso digital del comercio y el negocio.

Consideraciones finales

Producto de un absoluto desentendimiento del desarrollo económico, comercial y empresarial, nuestro país se ha visto enfrentado por muchas décadas a regímenes gubernamentales que han buscado todas las formas posibles de generar ingresos por medio de iniciativas impositivas que denotan las diferencias de desarrollo y apoyo empresarial en comparación con Colombia, Perú y otros países de la región. Llegando incluso durante estas crisis económicas a generarse fenómenos migratorios hacia otros países en vista de que las familias con bajos ingresos no han sido capaces de sustentar adecuadamente

la solvencia económica que en parámetros de dignidad social afectan su impulso.

Es oportuno destacar que al 25 de octubre de 2021 se publicó de manera oficial que en mayo de este año tan solo el 30.2 % de la población tenía un empleo adecuado. Actualmente, esta cifra ha subido al 33.5 %, según la última encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020, agosto 2; 2021, octubre 25). Estos datos, a más de motivar las opciones de generar empresas, muestran un incremento del empleo adecuado, según datos oficiales. Sin embargo, los datos publicados por el Gobierno nacional que aparentemente generarían tranquilidad social, en el campo laboral y económico, son difíciles de comprender, puesto que no se respira ese aire de recuperación en los niveles sociales, laborales y de las microempresas.

Referencias

Agencia EFE. (2021, julio 7). Más de 22 000 empresas desaparecieron en Ecuador durante la pandemia. https://bit.ly/3pZtd1l

AndeanEcuador & Deloitte. (2020, agosto). *Encuesta situación empresarial: Ecuador*. Deloitte. https://bit.ly/31g3KGR

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449, 20 de octubre.

Deloitte. (2020). El impacto económico del covid-19: Nuevo coronavirus. https://bit.ly/3w5vARy

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020, agosto 2). *Encuesta de empleo, desempleo y subempleo-ENEMDU*. https://bit.ly/3bwo1db

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021, octubre 25). *Reporte de mercado laboral*. https://bit.ly/3ByJs7V

Martin-Fiorino, V., & Reyes, G. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, *25*(90), 71–722. https://bit.ly/3c4kEKN

Ministerio de Salud Pública. (2021, octubre 26). *Situación epidemiológica nacional covid-19, Ecuador*. https://bit.ly/3my1p2e

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Liderazgo empresarial durante la crisis de la covid-19: Análisis de las actividades de las organizaciones empresariales durante la pandemia de covid-19 y siguientes pasos*. https://bit.ly/3w6yC83

Organización Mundial de la Salud. (2020, enero 30). Coronavirus disease (covid-19). https://bit.ly/3bxvfh8

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2020). *Impacto social del covid-19 en Ecuador: Desafíos y respuestas. Making Development Happen*. https://bit.ly/2ZMvrqo

Orús, A. (2021, noviembre 11). *Covid-19: Número de muertes a nivel mundial por continente en 2021*. Statista. https://bit.ly/3pY6iEa

Rivas, G. (2021, febrero 14). Innovación y desarrollo productivo en la era del covid-19: Lecciones de 2020; desafíos de 2021. *Puntos sobre la i: Ciencia Tecnología e Innovación (BID)*. https://bit.ly/3EznEuN

Stiglitz, J., & Greenwald, B. (2019). *La creación de una sociedad del aprendizaje* (2.ª Ed). Planeta.

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2021, 12(02), 122-140.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

REPORTE ACADÉMICO

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2021/08/14
Aceptado (Accepted): 2021/09/20
Publicado (Published): 2021/12/06

https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.977

Estilos de Afrontamiento del Estrés Laboral en los Empleados del Sector Público

Styles of Coping with Job Stress in Public Sector Employees

Laura Mariela CHAPILLIQUIN-TORRES[1]

1. Universidad UTE, Facultad de Ciencias Administrativas, Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gestión de Procesos Organizacionales. Santo Domingo, Ecuador.

Email: lau_mariel90@hotmail.com

Resumen

En esta investigación se logra establecer los diferentes estilos de afrontamiento del estrés laboral, mediante un estudio comparado entre los funcionarios del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santo Domingo, Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo y la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo y Empleo del Ministerio del Trabajo. La muestra de estudio estuvo conformada por 82 empleados públicos en total. Para la recolección de datos, se utilizó el inventario de respuestas de afrontamiento de Moos (CRI).

El resultado de este trabajo demuestra que existe una similitud significativa en el nivel de estrés percibido entre los empleados públicos de las organizaciones. Al final de este trabajo se presenta una propuesta de mejora para afrontar el estrés laboral que las unidades de Talento Humano puedan aplicar, le den seguimiento y que estas actividades propuestas produzcan resultados positivos en las calificaciones obtenidas dentro de la gestión por resultados, en lo que respecta al clima laboral y evaluación del desempeño.

Palabras clave

Estilos de afrontamiento del estrés laboral, funcionarios públicos, gestión de talento humano.

Abstract

In this research, it is possible to establish the different styles of coping with work stress, through a comparative study between the officials of the Municipal Board of Social Inclusion of the Autonomous Decentralized Government of Santo Domingo, District Directorate and Territorial Articulation of Agrocalidad Santo Domingo and the Provincial Delegation of the Public Service of Labor and Employment of the Ministry of Labor. The study sample consisted of 82 public employees in total. For data collection, the Moos Coping Response Inventory (CRI) was used.

The result of this work shows that there is a significant similarity in the level of perceived stress among public employees of organizations. The final part of this work generates an improvement proposal to face job stress, which can be implemented by the Human Talent units, a follow-up is carried out and that the proposed activities can be seen as positive results in the qualifications obtained within the management by results, with regard to the work environment and performance evaluation.

Keywords

Styles of coping with job stress, public employees; human talent management.

Códigos de clasificación JEL: J24, J28, M12.

Introducción

El trabajo es una parte esencial en la vida del ser humano, según plantean Robbins y Coulter (1996), quienes indican, además, que los procesos encargados de hacer que un individuo lleve a cabo una actividad para alcanzar un objetivo se encuentran condicionados por la intensidad del deseo para satisfacer una necesidad concreta; aunque en general, la motivación en el contexto laboral se refiere al esfuerzo que ejercen los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que se encuentra relacionada con el comportamiento en el trabajo. Durante la mayor parte del día el ser humano interactúa en el espacio del trabajo, a donde acude para satisfacer las necesidades individuales, por lo tanto, este espacio influye también en su salud y calidad de vida.

El estrés es la respuesta a múltiples factores que, de acuerdo con Leka et al. (2004), ha sido reconocidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Entre los factores constan los siguientes: tener un trabajo monótono o desagradable, tener un volumen excesivo o escaso de trabajo, falta de participación o control en la toma de decisiones, promoción laboral ineficiente, sistemas de evaluación tediosos, no contar con un papel definido en el trabajo, estar bajo una supervisión inadecuada, tener malas relaciones con los compañeros, entre otros.

El estrés forma parte de la vida diaria, en consecuencia, afecta el nivel de concentración para alcanzar un rendimiento óptimo en el trabajo, además de quebrantar tanto la salud y el bienestar personal como la satisfacción laboral. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (OIT, 2016) reporta que hasta el 60 % de los días de trabajo perdidos son causados por el estrés. Conforme a las revistas científicas, en América Latina se ha abordado poco esta realidad. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo en Chile mostró que los trabajadores asalariados que son sometidos a factores laborales estresantes tienen mayor probabilidad de enfrentar problemas de salud mental como la depresión.

La OIT (2016) también reportó que las enfermedades laborales relacionadas con estrés provocan una pérdida de 1.25 billones de dólares del Producto Interno Bruto mundial, debido a que perturban negativamente a los trabajadores tanto de manera física como psicológica, y, consecuentemente, a la empresa a la que pertenecen. A nivel mundial, el estrés laboral está reconocido en un 58 % por las empresas más destacadas, razón por la que se ha convertido en un fenómeno que va creciendo y provocando varias consecuencias, tales como: ausentismo, desinterés en el trabajo y productividad baja. En este contexto, es indispensable que todas las organizaciones identifiquen a tiempo las causas que afectan a los empleados públicos en lo relativo al estrés.

En las instituciones públicas, como objeto de estudio práctico, el estrés laboral se produce por varios factores que se asemejan entre sí: la incertidumbre por la inestabilidad laboral, más aún cuando existen cambios de autoridades; escaso compañerismo; generación de rumores que ocasionan el malestar de los compañeros/as; directrices precipitadas; poca empatía; cortos tiempos en el cumplimiento de plazos, preferencias por amistades internas y el poco grado de satisfacción en el área de trabajo, que se refleja en las encuestas aplicadas sobre el clima laboral en cada organización.[1]

La Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo, por ejemplo, obtuvo una calificación del 83 %, la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo y Empleo del Ministerio de Tra-

1 Por lo general, estas se rigen a lo establecido en el Acuerdo Ministerial MDT-2018-0017. Dicha valoración, que es medida sobre 100 %, en el año 2020 no ha sobrepasado el 85 %).

bajo Santo Domingo un 73 % y el Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Santo Domingo un 69 %. Chiavenato (2017) explica que el ser humano moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones de las que depende para hacer, vivir, aprender, trabajar, ganar un salario, curar sus males y obtener todos los productos y servicios que necesita. De esta forma, se crea una relación de mutua dependencia, debido a que el ser humano declinaría muy fácilmente sin esas organizaciones y viceversa. Por esta razón, los funcionarios o empleados públicos deben mantener el equilibrio adecuado.

El objetivo que se planteó para esta investigación fue determinar los estilos de afrontamiento del estrés laboral aplicados en los empleados del sector público, en organizaciones de Santo Domingo de los Tsáchilas. Este constituyó el trabajo previo de la autora para obtener el título de magister en Administración de Empresas, mención Gestión de Procesos Organizacionales (Chapilliquin Torres, 2021).

Revisión de la literatura

El estrés no es un concepto nuevo, por el contrario, ha estado presente desde la antigüedad. Bruges (2018), en el siglo XIV, dice que el término "estrés" fue tomado del latín —*stringere*, que significa tensar o estirar— y luego adoptado por el inglés —*strain*, que significa tensión— para describir la opresión, adversidad y la dificultad. El término "estrés" se remonta a la década de 1930, cuando Hans Selye, estudiante de segundo año de medicina en la Universidad de Praga, se percató de que todos los enfermeros a quienes observaba, independientemente de la enfermedad que sufrían, experimentaban síntomas comunes y generales, tales como: agotamiento, pérdida del apetito, pérdida de peso, astenia, entre otros síntomas inespecíficos. Este hecho llamó mucho la atención de Selye, quien más adelante lo denominó el síndrome de estar enfermo (Ronquillo Horsten, 2016; Riaño Montero, 2017; Chiavaneto, 2017). En la figura 1 se exponen algunas de estas definiciones de estrés planteadas por los autores analizados.

La cronificación del estrés afecta tanto de manera física como psíquica y es de difícil tratamiento. Dentro de los síntomas físicos más relevantes constan: jaquecas, gastritis, aumento de la presión arterial, colon irritable, disminución del sistema inmune, entre otros. En cuanto a los psíquicos, constan: la disminución de la capacidad de concentración, pérdida de la memoria, ansiedad, pensamientos catastróficos y lentos, cambio en el estilo de vida, inquietud, miedo o pánico, preocupación excesiva, irritabilidad, disminución de la autoestima y constantes cambios de humor. Según García-Morán y Gil-Lacruz (2016), todos son problemas ocasionados por el estrés laboral. Asimismo, Flores Peralta y Tarrillo Segura (2018) explican que el estrés laboral influye negativamente en el desempeño de cada persona, debido a la sobrecarga laboral, el mal clima laboral o porque el personal se encuentra desmotivado, o donde la adaptación a los cambios o nuevos cargos laborales hace que aumente el estrés y no exista la productividad esperada.

Leka et al. (2004) dice que la Organización Mundial de la Salud define al fenómeno del estrés como las reacciones fisiológicas que en su conjunto preparan al organismo para la acción. Considerado desde este punto de vista, el estrés sería una alarma, un estímulo que conduce a la acción, una respuesta necesaria para la supervivencia, la cual puede ser coherente con las demandas del entorno o bien insuficiente o exagerada.

Como se puede determinar, de acuerdo con las diferentes valoraciones, es un concepto complejo, consolidado en la figura 1, vigente e interesante, del cual no existe consenso sobre su definición. La palabra "estrés" significa cosas distintas para diferentes personas. Se debe considerar que, de acuerdo con este

estudio, se define el estrés como los cambios bruscos que las personas experimentan ante situaciones problemáticas, tanto laborales como personales, las cuales afrontan de diferentes maneras. No todas las personas reaccionan igual, muchas veces depende de las emociones personales, que pueden ser negativas o positivas. El concepto más adecuado es el de Lazarus y Folkman (1986) donde el estrés es evaluado como amenazante o desbordante de los recursos del individuo y que pone en peligro su equilibrio psicofísico.

Figura 1. Valoración sobre el estrés

Nota: Adaptado de Chapilliquin Torres (2021).

El estrés laboral se define como una reacción no favorable que afecta la salud tanto física como mental del trabajador. Aquellas reacciones se deben, generalmente, a la incapacidad del individuo de responder ante presiones excesivas que pueden ser producto del propio trabajo o del entorno laboral en sí. La incapacidad se refiere al sentimiento de no poder sobrellevar tales presiones, evitando así reacciones positivas (Ramírez Velázquez, 2019). En otra definición, Salgado-Roa y Leria-Dulčić (2019, p. 8) consideran el estrés laboral como "reacciones que el individuo puede tener ante las dificultades presentadas en el trabajo, las mismas que van en aumento al momento de no cumplir con el perfil específico al que fue contratado".

La OIT (2016) se refiere al estrés laboral como una enfermedad que ocasiona graves peligros para la economía, porque a menor productividad, menor eficiencia en las empresas. Asimismo, Peiró Silla (2009) considera que el estrés laboral aparece cuando hay una deficiente distribución de puestos, es decir, la estructura organizacional se encuentra mal realizada dentro de la organización. En consecuencia, y como ejemplo, si la estructura organizacional es deficiente, es muy probable

que el manual descriptivo se haya elaborado de manera incorrecta, lo que ocasionará que se contrate personal no idóneo para el trabajo y, a su vez, que la persona contratada experimente un estrés extremo por no saber desenvolverse en el puesto que le fue asignado.

En los últimos años, ha existido mayor atención en las políticas de prevención de riesgos psicosociales, de salud y de seguridad laboral enfocadas a cómo los individuos afrontan situaciones estresantes. Cada individuo afronta las situaciones que le causan estrés de diferente forma, con base en sus características individuales, el perfil de competencias del cargo que ocupan y en el medio ambiente en el que se desempeñan (García Herrero et al., 2016).

Conforme a la OIT (2016) el estrés laboral es considerado peligroso para algunas industrias donde tienen establecido actividades para mitigarlo, porque es considerado como una enfermedad. Los autores definen el estrés de diferente manera, pero todas se asemejan en que hay un riesgo al momento de experimentarlo: no todas las personas receptan el estrés de manera pasiva, hay personas que no solo sufren de estrés, sino que padecen muchas enfermedades crónicas y que al sumar el estrés podría, en caso extremos, provocarles la muerte.

Estudios del afrontamiento del estrés laboral

Palomino Hijar (2017), en su estudio sobre el personal de tránsito base II de Lima Norte, sostiene que el 44.8 % de los individuos analizados tienen un afrontamiento orientado a la emoción, por el contrario, el 35.6 % muestra un afrontamiento orientado al problema y el 19.6 % recurre al afrontamiento evitativo. Los resultados mostraron que las maneras de afrontamiento empleadas por el personal policial de tránsito frente al estrés es moderadamente apropiado. De igual forma, Cortes Angulo y Torres Fuentes (2017) llevaron a cabo una investigación con el objetivo de establecer las posibles causas del estrés laboral en los policías. Los resultados muestran que todos los participantes presentan algún tipo de riesgo psicosocial, debido a las demandas y condiciones de trabajo. Los autores concluyeron que el estrés laboral influye en el bienestar psicológico y el nivel de satisfacción laboral de los policías. Por último, Hualpa Quispe y Ortiz Mamani (2019) hicieron un estudio sobre el estrés laboral y estrategias de afrontamiento en el profesional de enfermería de la Unidad de cuidados intensivos. El resultado fue que las situaciones que con mayor frecuencia generan estrés en las/os enfermeras/os, según las dimensiones, son las siguientes: en el ambiente físico en mediano nivel (sobrecarga de trabajo); en el psicológico, escaso nivel (muerte y sufrimiento de pacientes y falta de apoyo), y en el social, escaso nivel.

En este contexto, se ha comprobado que el estrés laboral está relacionado con la personalidad resistente de manera positiva, puesto que los niveles de estrés aumentarán, siempre y cuando la persona tenga una personalidad débil. Los principales hallazgos sobre las limitaciones en los estudios mencionados es que en ninguno se centran en estudiar el estrés laboral y estilos de afrontamiento, pero sí se abordan con otras variables de estudio como niveles de estrés (Oviedo Aiquipa & Talavera Rodríguez, 2016), afrontamiento (Palomino Hijar, 2017), relación de estilos de afrontamiento en situaciones adversas de empleados públicos (Sánchez Bastidas & Ocampo Vásquez, 2016), síndrome de Burnout y las estrategias de afrontamiento (Cortes Angulo & Torres Fuentes, 2017), estrategias de estudio del estrés y estrategias de afrontamiento en el personal de enfermería (Hualpa Quispe & Ortiz Mamani, 2019). Asimismo, otra limitación es que en ningún estudio se trabajó con tres organizaciones como en esta investigación.

Tipos y estilos de afrontamiento

Existen dos tipos de afrontar el estrés: directa o defensivamente. Cabe indicar que el método directo involucra dedicar atención a un hecho estresante y utilizar los recursos cognitivos y conductuales para que exista un cambio en el acontecimiento, de manera que la situación pase de ser estresante a no serlo. El método de afrontamiento defensivo, en cambio, involucra evitar el acontecimiento estresante una vez que ha ocurrido o bien suprimir la respuesta emocional, cognitiva y fisiológica ante él, con la consiguiente reducción de su impacto. Consecutivamente, las estrategias de tipo activo tienen repercusiones más adaptativas, mientras que las pasivas suelen ser menos exitosas.

El afrontamiento puede estar centrado en el problema o en la emoción. Portero de la Cruz (2019) indica que el afrontamiento dirigido al problema tiene como intención modificar las condiciones ambientales o variar la forma de comportamiento. El individuo al momento de orientarse al problema cambia su comportamiento, ya sea de manera positiva o negativa.

De igual forma, las estrategias de afrontamiento dirigidas a las emociones sirven para controlar y disminuir estas emociones como consecuencia del estrés. Estas estrategias están concordadas por formas de reacción que no logran resolver el problema, pero hacen que el sujeto se sienta mejor en los momentos de peligro o amenaza. Portero de la Cruz (2019) explica que la estrategia determinada al problema trata de utilizar o afectar las condiciones responsables de la amenaza de daño y la respuesta emocional trata de comprimir o eliminar la respuesta emocional generada por la situación.

La evaluación propuesta por Moos y Schaefer (1993) adopta dos aproximaciones conceptuales más frecuentes para diferenciar las estrategias de afrontamiento del estrés: la orientación o enfoque de afrontamiento del estrés (aproximación o realización de esfuerzos para resolver el problema y evitación o actividades dirigidas a evitar el problema y regular el impacto emocional producido por la situación estresante) y el procedimiento de afrontamiento (cognitivo y conductual). Ramírez Macollunco (2017) sostiene que la persona puede hacer el afrontamiento de cuatro maneras: aproximándose de forma conductual al estresor, aproximándose de modo cognitivo, utilizando la evitación al estresor, de forma conductual y cognitiva.

A partir de analizar los estilos de afrontamiento más convenientes, se llega a la conclusión que se asemejan a los hábitos cognitivos. A partir de ese contexto, se deduce que la persona puede ser reflexiva o impulsiva. Cabe mencionar que la persona reflexiva busca normalmente información y soluciones para el problema y planifica, pero es mucho más probable que el individuo impulsivo reaccione expeditivo y emotivamente sin pensar mucho sobre el resultado probable.

Materiales y métodos

Se utilizó la teoría unificadora de Moos al afrontamiento (Portero de la Cruz, 2019), modelo planteado por Moos y Schaefer (1993) —que se enfoca en el afrontamiento eficazmente porque es adaptativo ante situaciones estresantes donde se ha llegado a un compromiso vital que permite identificar las estrategias y definir el afrontamiento—, ya que era de vital importancia resaltar que la conducta humana está ligada al contexto, por ello era necesario proponer teorías que pudieran explicar las dimensiones que estaban vinculadas en el entorno.

De las circunstancias estudiadas en el marco teórico, se pudo exponer las características de cada uno de los enfoques relacionados con los estilos de afrontamiento del estrés laboral, con incidencia en el carácter cuantitativo y cualitativo, por lo tanto, el objetivo en este apartado es describir el procedimiento metodológico de los estilos de afrontamiento del estrés laboral que se aplicarán

en las instituciones objeto de estudio. El procedimiento está conformado por cuatro fases (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017).

Fase 1: Selección de la muestra

El objetivo es generar la confianza necesaria con las entidades y sus procesos mediante la sensibilización sobre la importancia del estudio de los estilos de afrontamiento de estrés laboral, debido a que es un tema poco relevante dentro de las entidades del sector público y que es muy necesario identificarlo a tiempo, de manera adecuada, para poder mitigarlo y para que los funcionarios y sus jefes inmediatos canalicen la idea.

Paso 1.1 Involucramiento de las máximas autoridades y subordinados

Para dar inicio, se concertó una reunión con cada una de las máximas autoridades de cada institución pública. Esta se solicitó mediante un trámite ciudadano, vía Quipux, en las entidades de la función ejecutiva, y mediante oficio en la entidad descentralizada. Además, se solicitó la participación de las unidades de talento humano, para explicar los objetivos de la investigación y las actividades que se ejecutaron para el desarrollo del estudio.

Paso 1.2 Determinar la muestra para el estudio

Se determinó como población para el estudio a los empleados públicos de cada entidad. En suma, en el Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo laboran 62 servidores públicos; en la Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo, 35 servidores públicos, y en la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo Público y Empleo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 12 servidores públicos.

De Canales et al. (1994) dice que el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios: 1) de los recursos disponibles y 2) de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar la mayor muestra posible, porque mientras más grande y representativa sea, menor será el error de la muestra. Por este motivo, la muestra estuvo conformada por toda la población de las tres organizaciones.

Fase 2: Aplicación de la prueba

En esta fase el objetivo fue dar a conocer la encuesta a las unidades, para que el enlace sea difundido dentro de la institución y los funcionarios puedan contestarla.

Paso 2.1 Diseño de la encuesta en Google Drive

En este paso se diseñó la encuesta de acuerdo con el inventario de Moos tomando en cuentas las escalas que la conforman (tabla 1):

Tabla 1. Esquema de las escalas que componen el cuestionario de Moos

Inventario de respuestas de afrontamiento		
Método	**Aproximación**	**Evitación**
Cognitivo	Análisis lógico (AL)	Evitación cognitiva (EC)
	Revalorización positiva (RP)	Aceptación-resignación (AR)
Conductual	Búsqueda de apoyo y guía (BAG)	Búsqueda de gratificaciones alternativas (BGA)
	Solución de problemas (SP)	Descarga emocional (DE)

Nota: Adaptada de Moos y Schaefer (1993).

La información de la tabla 1 sirvió para identificar de qué se compone el cuestionario. Las primeras cuatro respuestas forman parte de las estrategias de afrontamiento por aproximación y las otras cuatro conforman un segundo conjunto que comprende las estrategias de afrontamiento por evitación. Se establece esta estructura con la finalidad de definir cada uno de los estilos de afrontamiento aplicados por cada empleado público.

Paso 2.2 Aplicación de inventario de respuestas de afrontamiento de Moos

En este paso se aplicó la encuesta. Esta comprendía 48 ítems y evaluaba ocho tipos diferentes de respuesta de afrontamiento a situaciones estresantes. Cada tipo fue evaluado con una frecuencia de alta (3 puntos), media (2 puntos) y baja (1 punto). Estas respuestas de afrontamiento fueron análisis lógico (AL), reevaluación positiva (RP), búsqueda de apoyo y guía (BAG), solución de problemas (SP), evitación cognitiva (E), aceptación-resignación (AR), búsqueda de gratificaciones alternativas (BGA) y descarga emocional (DE).

Es importante indicar que el inventario de respuestas de afrontamiento fue medido con el alfa de Cronbach, aplicando la ecuación 1 para demostrar la concordancia y validez de este.

Ecuación 1. $$\alpha = \frac{K}{K\text{-}1}\left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt}\right]$$

Donde:
α: Coeficiente alfa de Cronbach
k: Número de ítems
Vi: Varianza de cada ítem
Vt: Varianza total

Fase 3: Calificación y análisis de los resultados

Esta fase tiene como objetivo identificar la situación actual de las entidades objeto de estudio.

Paso 3.1 Determinación de las situaciones estresantes de las organizaciones

Se analizaron los datos de las tres organizaciones en relación con las situaciones que causan mayor estrés a los empleados públicos mediante una entrevista virtual con los funcionarios, para elaborar un diagrama causa-efecto, que permita visualizar lo más relevante de aquellas situaciones y facilitar la discusión y el análisis en torno a la identificación de causas y posibles soluciones para problemas asociados. Esta herramienta se la puede aplicar de forma presencial o virtual con la finalidad de estimular la libre exposición o tormenta de ideas o *brain storming*.

Paso 3.2 Determinación de los valores calificativos de estilos de afrontamiento

Una vez analizado el estrés laboral que puede ser causado por distintos factores, en la encuesta se determinaron las 8 respuestas de afrontamiento por cada organización. La encuesta se procesó y evaluó sumando los valores de los ítems ubicados en cada columna del patrón y luego se dividió por el número de ítems contestados. Al final, se colocó el resultado debajo de cada columna junto a las iniciales correspondientes a la respuesta de afrontamiento evaluada.

Fase 4: Presentación de los resultados

En esta fase el objetivo fue determinar si existen diferencias y/o semejanzas en los estilos de afrontamiento que emplea cada organización, mediante la técnica de análisis de varianza (ANOVA), también conocida como análisis factorial. Cabe mencionar que se inició, como primer paso, aplicando la suma de cuadrados total (*SST*) (ecuación 2), posteriormente la suma de cuadrados de tratamientos (*SSTr*) (ecuación 3) y, finalmente, la suma de cuadrados del error (*SSE*) (ecuación 4).

Ecuación 2. $SST = \sum_{im1}^{i}\sum_{jm1}^{j}(Xij\text{-}X..)^2$

Ecuación 3. $SSTr = \frac{x\sum xi^2}{J} - \frac{x^2}{IJ}$

Ecuación 4. $SSE = SST\text{-}SSTr$

Paso 4.1 Diferencias o semejanzas de las tres organizaciones según el organigrama de posición

Se detalló el personal que labora en cada entidad de acuerdo con las actividades que se realizan en cada área mediante el mapa de procesos de cada organización, el cual permitió identificar y detectar deficiencias organizativas que no han sido tomadas en cuenta en el reordenamiento laboral, lo que ocasiona una inadecuada distribución de funciones o causales que conllevan a que se genere estrés laboral, efecto que después se ve plasmado en la evaluación del desempeño de cada servidor.

Paso 4.2 Diferencias o semejanzas de las tres organizaciones según características demográficas

En este paso se evaluó estadísticamente cómo influyen dichas características en el tipo de estrategias de afrontamiento, si dicha relación ha resultado alta, media o baja, con base en el género y la edad de los empleados públicos.

Fase 5: Estrategias de mejora

El objetivo consiste en dar a conocer, mediante un informe, los tipos de estrategias aplicadas en cada entidad con el fin de elaborar planes de acción que se aplique en cada unidad y de esta forma mitigar el estrés laboral.

Paso 5.1 Estrategia de mejora para afrontar los efectos del estrés laboral

En este paso, de acuerdo con los resultados, se planteará una estrategia para que las unidades la incluyan en sus planes de acción, conjuntamente con los objetivos determinados y establecidos en la gestión por resultados, con la finalidad de que exista un control adecuado y mitigar el estrés laboral dentro de las organizaciones.

Paso 5.2 Elaboración del informe final para las organizaciones

En este paso se mostrarán los resultados del análisis cuantitativo de los datos demográficos (edad y género), el análisis obtenido de las respuestas de cada empleado público —considerando las respuestas que se evalúan mediante el cuestionario de Moos—, qué tipos de afrontamientos son utilizados dentro de cada institución, la focalización utilizada y la actividad que utiliza el personal como recurso de afrontamiento, además de las respectivas comparaciones para cumplir con los objetivos propuestos.

Análisis y resultados

Los principales resultados después de la aplicación de la metodología propuesta son los siguientes:

Determinación de la muestra para el estudio

La población de los empleados de las tres organizaciones está conformada por 109 personas (tabla 2).

Tabla 2. Población detallada del objeto de estudio

Entidad pública	Población
Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo	62
Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo	35
Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo Público y Empleo del Ministerio del Trabajo en Santo Domingo de los Tsáchilas	12
Total	109

Se solicitó autorización a las máximas autoridades de las organizaciones, para que, mediante las unidades, la encuesta sea socializada con todo el personal con el fin de que puedan contestarla una vez enviado el enlace.

Aplicación de inventario de respuesta al afrontamiento de Moos

Las encuestas fueron enviadas a los servidores públicos de cada organización, pero, por motivos de licencias, vacaciones, comisiones sin RMU, modalidad de teletrabajo, no todos contestaron y accedieron al enlace. Por este motivo, se consolidaron las encuestas efectuadas, base determinante para continuar con la investigación de los estilos de afrontamiento que aplican los empleados públicos en cada organización, conforme la tabla 3.

Tabla 3. Tabla de encuestas aplicadas sobre los inventarios de respuestas de Moos

Entidad pública	Encuestas solicitadas	Encuestas aplicadas
Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo	62	43
Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo	35	28
Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo Público y Empleo del Ministerio del Trabajo en Santo Domingo	12	11
Total	109	82

El inventario de respuestas de afrontamiento se midió de acuerdo con el número de personas que respondieron la encuesta y conforme el número de preguntas contestadas, con un coeficiente de 0.94. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se consideró que valores de alfa superiores a 0.7 o 0.8, dependiendo de la fuente, son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Una vez aplicada la ecuación 1, se obtuvieron los resultados contenidos en la tabla 4.

Tabla 4. Cálculo de la alfa de Cronbach

∑ (símbolo sumatoria)	
α (alfa)	0.944557491
k (número de ítems)	48
Vi (varianza de cada ítem)	38.85797145
Vt (varianza total)	517.2732005

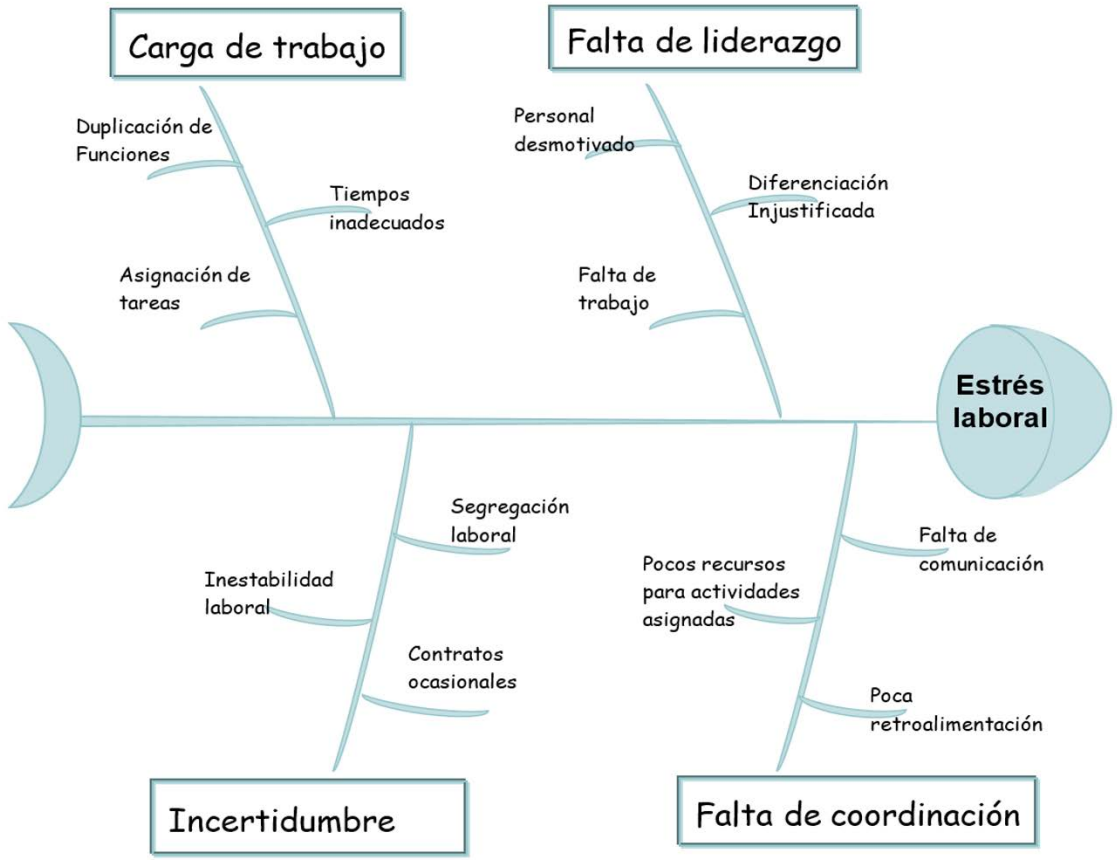
El alfa de Cronbach es de 0.94, lo que demuestra que es un instrumento válido, por ende, muestra su consistencia o confiabilidad para utilizarlo y lograr el objetivo de la investigación.

Determinación de las situaciones estresantes de las organizaciones

Se hizo una entrevista a los empleados públicos, de manera aleatoria, para determinar las situaciones estresantes de cada organización. Estas fueron analizadas en un diagrama causa-efecto, como se puede ver en la figura 2. Esta herramienta permitió visualizar las causas que provocan como efecto final el estrés laboral.

Es importante resaltar que el origen del estrés laboral dentro de estas organizaciones se concentra en cuatro grandes aspectos que guardan semejanza entre sí.

Figura 2. Matriz causa-efecto, estrés laboral



Determinación de los valores calificativos de los estilos de afrontamiento

Como se ha mencionado anteriormente, el estrés laboral dentro de estas organizaciones puede ser causado por distintos factores. Para determinar los valores calificativos de estilos de afrontamiento es necesario conocer el puntaje asignado a las respuestas de la encuesta por cada organización, las cuales fueron cuantificadas considerando la escala de nunca = 0, una o dos veces = 1, algunas veces = 2 y muchas veces = 3. En el

momento que fueron sumadas las respuestas, se puede visualizar el análisis lógico (AL), revalorización positiva (RP), búsqueda de apoyo y guía (BAG), solución de problemas (SP), evitación cognitiva (E), aceptación-resignación (AR) búsqueda de gratificaciones alternativas (BGA) y descarga emocional (DE). Conforme al puntaje obtenido, se puede determinar si el estilo de afrontamiento es bajo (1), medio (2) o alto (3).

En la tabla 5 se determina que el Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo está enfocado en el afrontamiento por aproximación, donde tiene una mayor relevancia de acuerdo con el puntaje obtenido del inventario de respuestas, de 1.56 que equivale a un nivel medio de estilo de afrontamiento. Si bien el afrontamiento por evitación también prevalece, el más desarrollado dentro de la organización es el de por aproximación.

Tabla 5. Determinación de los valores calificativos del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo

Análisis lógico		Revalorización positiva		Búsqueda de apoyo y guía		Solución de problemas		Evitación cognitiva		Aceptación-resignación		Búsqueda de gratificaciones alternativas		Descarga emocional	
P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
1	82	2	88	3	70	4	61	5	74	6	70	7	77	8	29
9	66	10	57	11	53	12	96	13	80	14	54	15	59	16	38
17	54	18	96	19	25	20	74	21	66	22	52	23	67	24	39
25	58	26	50	27	36	28	61	29	48	30	51	31	74	32	18
33	68	34	86	35	55	36	80	37	66	38	27	39	64	40	51
41	66	42	79	43	76	44	80	45	40	46	46	47	61	48	57
	394		456		315		452		374		300		402		232
	1.53		1.77		1.22		1.75		1.45		1.16		1.56		0.9

De acuerdo con los resultados que constan en la tabla 6, la Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo recurre a un afrontamiento por aproximación, con un total de 1.71, que lo ubica en un nivel medio, en lo que respecta a afrontar situaciones estresantes dentro de la organización.

Como refleja en los resultados de la tabla 7, las primeras cuatro respuestas (AL, RP, BAG y SP) pertenecen al afrontamiento por aproximación y las siguiente cuatro respuestas (E, AR, BGA y DE) al afrontamiento por evitación. Este valor, de acuerdo con los resultados, es el más predominante, es decir que los empleados públicos que conforman cada organización tienden a sobrellevar los problemas con un estilo cognitivo, como el modo habitual de procesar la información y de utilizar los recursos cognitivos, tales como: la percepción, la memoria, el procesamiento. En consecuencia, es bueno porque no involucran la parte sentimental o no enfrentan un problema de salud mental como la depresión.

Tabla 6. Determinación de los valores calificativos de la Dirección Distrital de Agrocalidad Santo Domingo

Análisis lógico		Revalorización positiva		Búsqueda de apoyo y guía		Solución de problemas		Evitación cognitiva		Aceptación-resignación		Búsqueda de gratificaciones alternativas		Descarga emocional	
P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
1	51	2	57	3	51	4	36	5	55	6	46	7	48	8	25
9	48	10	44	11	42	12	61	13	51	14	31	15	42	16	30
17	49	18	63	19	14	20	54	21	47	22	27	23	41	24	22
25	42	26	37	27	29	28	43	29	39	30	32	31	54	32	22
33	40	34	54	35	45	36	62	37	48	38	23	39	40	40	25
41	55	42	50	43	58	44	60	45	32	46	24	47	51	48	48
	285		305		239		316		272		183		276		172
	1.7		1.82		1.42		1.88		1.62		1.09		1.64		1.02

Tabla 7. Determinación de los valores calificativos de la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo y Empleo del Ministerio del Trabajo de Santo Domingo

Análisis Lógico		Revalorización Positiva		Búsqueda de apoyo y guía		Solución de problemas		Evitación cognitiva		Aceptación-resignación		Búsqueda de gratificaciones alternativas		Descarga emocional	
P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
1	21	2	22	3	21	4	12	5	22	6	18	7	20	8	9
9	15	10	23	11	14	12	27	13	22	14	12	15	13	16	10
17	17	18	27	19	4	20	22	21	20	22	12	23	22	24	12
25	19	26	15	27	10	28	14	29	14	30	15	31	25	32	5
33	25	34	31	35	20	36	23	37	22	38	12	39	21	40	12
41	19	42	17	43	19	44	26	45	15	46	6	47	20	48	20
	116		135		88		124		115		75		121		68
	1.76		2.05		1.33		1.88		1.74		1.14		1.83		1.03

Para el estudio de los resultados se utilizó el análisis de varianza ANOVA de un factor (con el programa Microsoft Excel), que permitió comparar varios grupos en una sola variable cuantitativa; es decir, permite contrastar si existen diferencias significativas en la media de los niveles de las variables, como se observa en la tabla 8.

Tabla 8. Comparación de acuerdo al organigrama de posición

Organigrama de posición	Patronato Municipal de Inclusión Social de SD	Agrocalidad SD	Ministerio del Trabajo SD
Gobernantes	1	1	1
Adjetivos de asesoría	2	2	0
Agregadores de valor	20	18	6
Adjetivos de apoyo	20	6	4
Total	43	27	11

Como existen muestras de diferentes organizaciones, se aplicó ANOVA de un factor. Lo primero que se hizo fue desglosar el problema para encontrar la suma de cuadrados, cuál es el factor en las organizaciones, qué niveles se obtienen para el factor. En este caso, i vale 3.

Para cada uno de los niveles o tratamientos, existen cuatro réplicas que son las contenidas dentro del organigrama de posición que se identifica con la letra J, se multiplica I por J y se obtiene un total de IJ 12 datos. El nivel de confiabilidad que se seleccionó es del 95 %, entonces da un error tipo 1 o alfa del 5 %, por lo tanto, alfa equivale al 0.05. Una vez identificado, se aplicaron las ecuaciones 2, 3 y 4. Los resultados constan en la tabla 9.

Tabla 9. Aplicación de la fórmula

SST	SSTr	SSE
676.25	128	548.25

Aplicadas las ecuaciones, se obtuvo la siguiente conclusión: la suma de cuadrados de tratamientos *SST* es significativamente más grande que la del error *SSTr*, lo más probable es que al final se obtenga diferencias entre las muestras.

Después se calculó la ANOVA, como se puede ver en la tabla 10.

Tabla 10. Tabla ANOVA

Fuentes de variación	Grados de libertad	SS	SM	f	F	p-value
Tratamiento Error	2 9	128 548.25	64 60.92	1.05	4.25649473	0.3889745
Total	11	676.25				

Dentro del total de grados de libertad, se calculó a **I** por **J** menos 1 que de igual manera da la suma de tratamiento, más error, por lo tanto, es correcto. Para suma de cuadrados (SS), que ya fue calculado anteriormente, solo se ubicó los valores donde corresponden. En la suma de cuadrados medios (MS) se genera de la suma de cuadrados entre los grados de libertad, es decir, entre divisiones del mismo reglón. El valor calculado de **f** se obtuvo de la suma de cuadrados medios de tratamientos, entre la suma de cuadrados medios del error, al momento de efectuar la comparación con la **F** de tablas.

Siendo f < F la hipótesis, y considerando el organigrama de posición, así no mantengan el mismo número de personal en cada puesto, existe similitud para afron-

tar situaciones estresantes. De igual forma, el *p-value* es mayor al alfa, no existe una diferencia significativa, por ende, las tres entidades manejan una similitud. En consecuencia, se concluye que debe ser porque se rigen por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y un reglamento interno apegado a los acuerdos ministeriales.

Diferencias y/o semejanzas de las tres organizaciones según características demográficas

Conforme a las características demográficas de la población de estudio de la tabla 11, se constató que los empleados públicos que laboran en las diferentes organizaciones son mayores de 31 años y la mayoría de sexo femenino.

De acuerdo con la tabla 12, el enfrentamiento entre las organizaciones es medio, aun así se constató que hay un mejor afrontamiento a situaciones estresantes de los empleados públicos que laboran en Agrocalidad con 58 %, además de que la mayoría afronta situaciones estresantes por aproximación (análisis lógico, revalorización positiva, búsqueda de apoyo y orientación, resolución de problemas). Respecto al Ministerio del Trabajo, hay mayor predominio hacia el afrontamiento de medio a bajo en mayor porcentaje, además que los empleados públicos tienden al afrontamiento por aproximación y evitación (evitación cognitiva, aceptación-resignación, búsqueda de gratificaciones alternativas y descarga emocional), las cuales se encuentran en un porcentaje mayor a las demás, seguida por el Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo.

Tabla 11. Diferencias y/o semejanzas de acuerdo con las características demográficas

Características demográficas		Patronato Municipal de Inclusión Social SD		Agrocalidad SD		Ministerio del Trabajo SD		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Edad	De 21 a 30 años	11	26 %	4	14 %	3	27 %	18	22 %
	De 31 a 45 años	29	67 %	15	54 %	6	55 %	50	61 %
	De 46 años a más	3	7 %	9	32 %	2	18 %	14	17 %
	P	0.038 (P < 0.05) S.S.							
Sexo	Femenino	31	72 %	9	32 %	6	55 %	46	56 %
	Masculino	12	28 %	19	68 %	5	45 %	36	44 %
	P	0.615 (P ≥ 0.05) N.S.							
Total		43	100.0	28	100.0	11	100.0	26	100.0

Tabla 12. Comparación de acuerdo con el estilo y estrategia

Dimensiones de Afrontamiento	Patronato Municipal de Inclusión Social SD		Agrocalidad SD		Ministerio del Trabajo SD		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Aproximación	6	55 %	7	58 %	7	54 %	20	56 %
Evitación	5	45 %	5	42 %	6	46 %	16	44 %
P		0.039 (P < 0.05) S.S.						
Total	11	100 %	12	100 %	13	100 %	36	100 %

Identificado el afrontamiento, que es por aproximación como consta en la tabla 13, es importante saber que dentro de las tres organizaciones prevalece con un mayor porcentaje la revalorización positiva. Conforme a la determinación de los estilos de afrontamiento del estrés laboral de los empleados públicos, se puede observar que lo relacionado con la descarga emocional es el parámetro más bajo dentro de cada una de ellas, por lo que es necesario aplicar, como estrategia de mejora, aquellas emociones que puedan ser compartidas con las unidades para llevar a cabo actividades que prioricen un enfoque de socialización y confianza en las organizaciones públicas. Esas actividades se deben plantear como metas dentro de la gestión por resultados, mediante un proyecto para la unidad de talento humano, con la finalidad de incidir en el aumento de un clima laboral positivo, el cual, de acuerdo con los resultados, pueda ser de igual forma un proyecto de enfoque, donde los empleados públicos canalicen sus emociones y estas permitan mejorar dentro de la organización.

Tabla 13. Estilos de afrontamiento de los empleados públicos

Estilos de afrontamiento	Patronato Municipal de Inclusión Social SD		Agrocalidad Santo Domingo		Ministerio del Trabajo Santo Domingo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Análisis lógico	1.53	13 %	1.7	14 %	1.76	14 %	4.99	14 %
Revalorización positiva	1.77	16 %	1.82	15 %	2.05	16 %	5.64	16 %
Búsqueda de apoyo	1.22	11 %	1.42	12 %	1.33	10 %	3.97	11 %
Resolución de problemas	1.75	15 %	1.88	15 %	1.88	15 %	5.51	15 %
Evitación cognitiva	1.45	13 %	1.62	13 %	1.74	14 %	4.81	13 %
Aceptación-resignación	1.16	10 %	1.09	9 %	1.14	9 %	3.39	9 %
Búsqueda de gratificaciones alternativas	1.56	14 %	1.64	13 %	1.83	14 %	5.03	14 %
Descarga emocional	0.9	8 %	1.02	8 %	1.03	8 %	2.95	8 %
Total	11.34	100 %	12.19	100 %	12.76	100 %	36.29	100 %

Estrategias de mejora para afrontar el estrés laboral

Con la finalidad de que las organizaciones puedan identificar a tiempo los problemas que ocasionan un mayor estrés laboral y se interesen más por mantener un nivel positivo, es fundamental que consideren acciones correctivas y preventivas que sean positivas tanto para la salud física como mental de cada uno de los empleados públicos. Por esta razón se desarrolló una propuesta de un proyecto de mejora. Entre las etapas esenciales están:

1. Reconocimiento y logro de objetivos, a fin de fortalecer la identificación de los empleados públicos;
2. Capacitaciones a los gerentes de línea de cómo dirigir al personal, para mejorar la relación jefe-subordinado;
3. Trabajo en equipo y pausas activas para crear una cultura organizacional;
4. Comunicación a fin de mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación; y
5. Planes de carrera y desarrollo para fortalecer el ambiente de estabilidad.

Hay que recalcar que el proyecto de base de esta investigación, como propues-

ta para afrontar el estrés laboral, se elaboró conjuntamente con las metas de cada entidad pública para la mejora del clima laboral y evaluación del desempeño. Independientemente de las normativas legales específicas de cada organización, pueden aplicar estos resultados en cada una para que se genere una mejora en lo que respecta a las calificaciones que se obtienen en la gestión por resultados sobre el cumplimiento de indicadores. Esos resultados también se reflejarían en la calificación semestral del clima laboral, encuesta que se aplica en junio y diciembre.

Conclusiones

En la investigación se optó por aplicar del inventario de respuestas de afrontamiento de Moos, el cual permitió identificar la manera de afrontar el estrés laboral desde la perspectiva del funcionario público de las organizaciones en estudio. Por medio de este se pudo identificar patrones comunes como fuentes de estrés laboral influidas por una estructura organizativa de posición; sin embargo, existen diferencias mínimas en cuanto a las estrategias por afrontamiento y evitación.

A partir del procedimiento aplicado, se determinó que existen patrones similares en los estilos de afrontamiento del estrés laboral utilizados tanto por el Patronato Municipal de Inclusión Social, la Dirección Distrital Agrocalidad como por la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo y Empleo del Ministerio del Trabajo, todas ubicadas en Santo Domingo de los Tsáchilas. Además, se comprueba que la revalorización positiva es la que tiene mayor relevancia y aceptación dentro de las tres referidas organizaciones.

Con base en los resultados, se recomienda implementar programas y estrategias de afrontamiento del estrés laboral dentro de cada organización, mediante las unidades de talento humano, con la participación activa de todo el personal. El objetivo será disminuir los estresores laborales que se producen por factores comunes o diversos, para recuperar la estabilidad laboral y emocional.

Se recomienda, además, hacer estudios internos partiendo de esta investigación, a fin de complementarla con otras variables, para desarrollar investigaciones inherentes al personal del sector público, así como también para mitigar las consecuencias que trae consigo la utilización de estrategias de afrontamiento improductivas. Esos estudios deben permitir fortalecer la participación proactiva de empleados públicos que desarrollan actitudes favorables de afrontamiento al estrés laboral, para incentivar a sus compañeros a la continuidad y mantenimiento de prácticas de afrontamiento contra el estrés laboral.

Es primordial fortalecer la participación de todo el personal para obtener resultados positivos donde exista una mayor comunicación entre jefe inmediato y subordinado, que ayuden a mitigar los factores desencadenantes del estrés laboral, lo cual se logra siendo más conscientes de que el estrés laboral es una enfermedad laboral silenciosa.

Referencias

Bruges, D. (2018). Manejo del estrés como estrategia de afrontamiento en empresas de telefonía móvil privadas binacional. *Consensus: Revista Interdiscipliaria de Investigación*, *1*(2), 2–12. https://bit.ly/3q8DKYu

Chapilliquin Torres, L. M. (2021). *Estilos de afrontamiento del estrés laboral en los empleados del sector público: Estudio comparado en organizaciones de Santo Domingo, 2021.* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad UTE.

Chiavaneto, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª Ed). McGraw-Hill.

Cortes Angulo, M. N., & Torres Fuentes, N. L. (2017). *El estrés laboral: Un factor de riesgo psicosocial que afecta a los combatientes.* [Tesis de grado, Universidad Piloto

de Colombia]. Repositorio institucional. https://bit.ly/3mJIm59

De Canales, F. H., De Alvarado, E. L., & Pineda E. B. (1994). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud* (2.ª Ed.). Organización Panamericana de la Salud.

Flores Peralta, K. P., & Tarrillo Segura, J. (2018). *Estrés laboral y su relación con el compromiso organizacional en los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la Oficina De Gestión de Servicios de Salud Bajo Mayo, Tarapoto, 2018.* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. https://bit.ly/3ENvRvt

García Herrero, S., Mariscal Saldaña, M. A., López Perea, E. M., & Quiroz Flores, M. F. (2016). Influencia de la demanda, control y apoyo social sobre el estrés laboral. Análisis por situación laboral de la V Encuesta Europea sobre condiciones de trabajo. *DYNA, 83*(195), 52–60 http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v83n195.47889

García-Morán, M. C., & Gil-Lacruz, M. (2016). El estrés en el ámbito de los profesionales de la salud. *Persona*, (19), 11–30. https://bit.ly/3wjPzwa

Hualpa Quispe, M. I., & Ortiz Mamani, L. D. (2019). *Estrés laboral y estrategias de afrontamiento en el profesional de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Honorio Delgado y Clínica San Juan de Dios, Arequipa.* [Tesis de especialidad, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional. https://bit.ly/3k1GGCk

Ronquillo Horsten, J. L (2016). El estrés laboral en las organizaciones*. Revista del Instituto de Especialización para Ejecutivos*, (1), 50–52. https://bit.ly/3ksFM1W

Lazarus, R., & Folkman, C. (1986). *Estrategias de afrontamiento.* Desclée De Brouwer.

Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés: Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. Organización Mundial de la Salud. https://bit.ly/3bJCEKp

Moos, R. H., & Schaefer, J. A. (1993). Coping resources and processes: Current concepts and measures. En L. Goldberger, & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (2.ª Ed., pp. 234–257). The Free Press.

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés en el yrabajo: Un reto colectivo*. https://bit.ly/2ZVReMo

Oviedo Aiquipa, M. M., & Talavera Rodríguez, R. (2016). *Estrés laboral, dimensiones de la personalidad y la personalidad resistente en miembros de la Policía Nacional del Perú de Arequipa-2016.* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional. https://bit.ly/31vyqUS

Palomino Hijar, D. A. (2017). *Estrategias de afrontamiento del estrés laboral empleada por policías de tránsito que trabajan en el sector II Pro-Lima Norte, 2016.* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. https://bit.ly/3D0haVL

Peiró Silla, J. M. (2009). *Nuevas tendencias en la investigación sobre estrés laboral y sus implicaciones para el análisis y prevención de los riesgos psicosociales [Lección magistral].* Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE). https://bit.ly/3mM9kJG

Portero de la Cruz, S. (2019). *Estrés laboral,* burnout*, satisfacción, afrontamiento y salud general del personal sanitario de urgencias.* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. Repositorio institucional. https://bit.ly/3o1237W

Ramírez Macollunco, I. Z. (2017). *Estilos de afrontamiento al estrés y motivación laboral en el personal de salud de la Microred Ate III 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. https://bit.ly/3CLkmEx

Ramírez Velázquez, J. (2019). El estrés laboral desde una perspectiva relacional: Un modelo interpretativo. *Revista Colombiana de Antropología*, *55*(2), 117–147. https://doi.org/10.22380/2539472X.802

Riaño Montero, Á. A. (2017). *Estado del arte sobre estrés laboral entre los años 2005 y 2016*.

[Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional. https://bit.ly/3CQwxQk

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración.* Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 175–195. https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647

Salgado-Roa, J., & Leria-Dulčić, F. (2019). Burnout, satisfacción y calidad de vida laboral en funcionarios de la salud pública chilenos. *Universidad y Salud*, *22*(1), 06–16. https://doi.org/10.22267/rus.202201.169

Sánchez Bastidas, C. V., & Ocampo Vásquez, K. E. (2017). *Relación de los estilos de afrontamiento ante situaciones adversas y el estrés laboral en los empleados del sector público: Estudio comparado entre el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la Subsecretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito.* [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio ESPOL. https://bit.ly/2YeO9Gr