

# Revista Saberes APUDEP

Revista multidisciplinaria



latindex  
catálogo  
2.0

Publicación Semestral  
Julio 2022 – Diciembre 2022  
ISSN L 2644-3805

# Revista Saberes APUDEP

Revista Multidisciplinaria

## Editorial

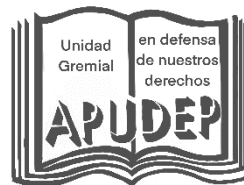
La Revista Saberes APUDEP, es una publicación científica bajo la responsabilidad de la Asociación de Profesores de la Universidad de Panamá, editada desde junio de 2018 en versión electrónica (e-ISSN 2644-3805), con periodicidad fija semestral, de acceso abierto, arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos, bajo la metodología de pares ciegos, conforme a las normas de la American Psychological Association (APA).

La Revista Saberes APUDEP promueve la reflexión y el diálogo interdisciplinario entre investigadores de las Ciencias Naturales, las Ciencias Sociales y las Humanidades. Todos sus números abordan temas específicos en concordancia con las Líneas de Investigación aprobada por la Universidad de Panamá.

Dentro de el Número 2, Volumen 5 se encuentran temas relacionados con la labor del docente, sus grandes retos a través del uso de la TIC's, el rol del estudiante y el docente frente a las nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje, luego de la pandemia del COVID-19, que aún estamos en tiempos de pandemia, sin embargo, surgió la necesidad de transformar las formas de enseñar y aprender.

Además, el impacto académico e investigativo de los autores que continúan realizando y desarrollando investigaciones científicas que dan a conocer los resultados obtenidos, que sirven para acrecentar su labor académica, los conocimientos compartidos y el aprendizaje adquirido.

No cabe duda que cada uno de los artículos expuestos en este volumen son de gran beneficio a la población educativa que posee grandes aspiraciones de progreso y adquirir conocimiento verificado y validado con muestras reales que ofrecen información vivida y real a nuestras potencialidades y capacidades.



## **Revista Saberes APUDEP**

### **Revista multidisciplinaria**

Publicación con periodicidad fija semestral

Centro de Investigaciones Asociación de Profesores

Universidad de Panamá

Julio 2022 – Diciembre 2022

ISSN L 2644-3805

### **Imagen de portada**

Imagen Alusiva a la Innovación Tecnológica

Nuestra **política editorial** puede ser consultada en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes\\_apudep/about](https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/about)

© Todos los derechos reservados

Ediciones

Revista Saberes APUDEP

Revista Saberes APUDEP: Campus Octavio Méndez Pereira, Universidad de  
Panamá Tel:+507--523-5000

Correo electrónico: [revista.saberes@up.ac.pa](mailto:revista.saberes@up.ac.pa)

### **Consejo Editorial**

#### **Director**

Mgter. Roberto Carrasco  
Universidad de Panamá

#### **Editora**

Mgter. Mónica Contreras  
Universidad de Panamá

#### **Comité Científico**

Mgter. Vera De La Cruz  
Universidad de Panamá

#### **Comité Editorial**

Dr. Francisco Farnum  
Universidad de Panamá

Dra. María Isabel Machado Solano  
Universidad de Granma, Cuba

MBA. Oswan Yavet Valiente Gutiérrez  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León

Dra. Kayra Sánchez  
Universidad de Panamá

Mgter. Dalys Tamayo  
Universidad de Panamá

Mgter. Daniel Cole  
Universidad de Panamá

#### **Soporte Técnico**

Tomas Murillo  
Universidad de Panamá

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**Eduardo Flores Castro**

Rector

**José Emilio Moreno**

Vicerrector Académico

**Jaime Javier Gutiérrez**

Vicerrector de Investigación y Postgrado

**Mayanín Rodríguez**

Vicerrector de Asuntos Estudiantiles

**Ricardo Him Chi**

Vicerrector de Extensión

**Arnold Muñoz**

Vicerrector Administrativo

**José Luis Solís**



Director de Centros Regionales

**Ricardo A. Parker D.**

Secretaría General

**José Álvaro**

Presidente de la Asociación de Profesores

	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p>	
---	--	--	---

## ÍNDICE

Presentación	Pág.
<p><b>COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL BACHILLER EN TURISMO DEL CENTRO EDUCATIVO SANTA RITA DE COCLÉ. PANAMÁ</b></p> <p>Ernesto Vásquez, Ramiro Campos</p>	8-25
<p><b>GAMIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA EN ENTORNOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE ESTUDIANTES 11º EN COLEGIO JOSÉ ANTONIO REMÓN CANTERA</b></p> <p>Cindy Esquivel, Ángel Ávila, Eliecer Espinosa, Darnell Gálvez</p>	26-42
<p><b>EL MARKETING EDUCATIVO COMO ESTRATEGIA PARA CAPTAR ESTUDIANTES PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE MERCADERO, PROMOCIÓN Y VENTAS EN LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA DE AGUADULCE</b></p> <p>Ricardo Jesús Pedreschi Caballero, Oris Mercedes Nieto Lara</p>	43-60
<p><b>DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL TALENTO HUMANO</b></p> <p>Almengor, Seyna</p>	61-75

**DOS RESULTADOS DEL CÁLCULO DE PROBABILIDADES ÚTILES EN LAS INVERSIONES ECONÓMICAS Y LAS FINANZAS** 76-91

Bracho Rivera René Isaac

**LA INDETERMINACIÓN DE LA TRADUCCIÓN DE QUINE Y DAVIDSON Y SU INFLUENCIA EN LA TRADUCTOLOGÍA Y TRADUCCIÓN PROFESIONAL** 92-114

Rafael A. Cárdenas

**PROGRESIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LATINOAMÉRICA** 115-139

Quintero, Deydamia

**EL GEOMARKETING: UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA QUE FAVORECE LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES** 140-154



Baso Soriano, Enia Edith

**INCENTIVOS SOCIALES EN LAS EMPRESAS: EMPRESAS PARTICIPATIVAS** 155-168

Fernández, Basilio

**RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ** 169-181

Bósquez-Aguilar, Patricio Daniel

	<p><b>REVISTA SABERES APUDEP</b> ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 8-3-2022 Aceptado: 18-4-2022 pp. 8-23</p>	
--	---	---	---

## **COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL BACHILLER EN TURISMO DEL CENTRO EDUCATIVO SANTA RITA DE COCLÉ. PANAMÁ**

COMPETENCES OF THE LABOR PERFORMANCE OF THE BACHELOR IN  
TOURISM OF THE SANTA RITA DE COCLÉ EDUCATIONAL CENTER.

***Ernesto Vásquez***

Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá. Panamá.  
[evasquez1976@hotmail.com](mailto:evasquez1976@hotmail.com). <https://orcid.org/0000-0003-4974-4986>

***Ramiro Campos***

Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá. Panamá.  
[liccampos2002@yahoo.com](mailto:liccampos2002@yahoo.com). <https://orcid.org/0000-0002-9082-6855>

### **RESUMEN**

Se plantea como objetivo general analizar las competencias del desempeño laboral del bachiller en turismo del Centro Educativo Santa Rita de Coclé. Panamá. La metodología está alineada en un enfoque descriptivo, diseño no experimental de campo transeccional. La población 24 personas, las técnicas de recolección de la información: se aplicó un cuestionario con 18 ítems con 5 alternativas de respuestas escala tipo Likert. El resultado para la confiabilidad según, la prueba piloto de 0,71 de alta magnitud según Cronbach. Se utilizó, el paquete estadístico: Spss Statistics versión 18.0. La información, se tabuló en tablas y gráficos de doble entrada en porcentajes. Se concluye: casi nunca el estudiante: desarrolla con facilidad el proceso de interacción a través de mensajes con las personas que participan en una conversación, demuestra la capacidad para desarrollar un pensamiento lógico, demuestra la habilidad para interactuar con el mundo físico en sus aspectos naturales generados por la acción humana, demuestra capacidad en obtener información transformándola en conocimiento para acceder a la indagación haciendo uso de los recursos tecnológicos resolviendo problemas reales de modo eficiente.

**PALABRAS CLAVE:** Perfil egreso, Bachiller en turismo, Competencia laboral.



**ABSTRACT**

The general objective is to analyze the competences of the job performance of the bachelor's degree in tourism from the Santa Rita de Coclé Educational Center. Panama. The methodology is aligned in a descriptive approach, non-experimental transectional field design. The population 36 people, the information collection techniques: a questionnaire with 18 items with 5 alternatives of Likert-type scale responses was applied. The result for reliability according to the pilot test of 0.71 of high magnitude according to Cronbach. The statistical package was used: Spss Statistics version 18.0. The information was tabulated in tables and graphs of double entry in percentages. It is concluded: almost never the student: easily develops the process of interaction through messages with people who participate in a conversation, demonstrates the ability to develop logical thinking, demonstrates the ability to interact with the physical world in its natural aspects generated by human action, it shows the ability to obtain information by transforming it into knowledge to access the inquiry making use of technological resources solving real problems efficiently.

**Key Words:** Graduate profile, Bachelor in tourism, Labor competence.

**INTRODUCCIÓN:** En la actualidad, los avances científicos tecnológicos han permitido hacer, que la educación se adecue al ritmo de los cambios que exigen al sistema educativo de Panamá, estar en revisión contantes de los curriculum; hay que retroalimentándolos para la ejecución administrativa de la actualización de las ofertas académicas que se presentan. Al respecto, se parte de la visión empírica del investigador donde se corroboró que los egresados del bachillerato se sienten frustrados una vez, que han realizado la pasantía en el campo laboral porque los directores de recursos humanos les exigen un desempeño con competencias actualizadas: como el conocimiento en aspectos turísticos, manejo del idioma inglés; aunado las habilidades en administración en planificación, dirigir y controlar.

Es de hacer referencia, que en el Centro Educativo Santa Rita de Coclé ha descuidado la realidad del desempeño laboral en relación con las exigencias del contexto empresarial; urge la necesidad de identificar en el bachiller en turismo las

competencias idóneas requeridas en el escenario empresarial para dar respuestas oportunas al ente empleador como a los estudiantes que aspiran egresar de la institución educativa para que; se sientan motivados, actualizados en las exigencias de los nuevos paradigmas educativos, del turismo y la tecnología.

Para el Ministerio de Educación de Panamá (2013:17), el perfil de egreso es el ideal compartido de los rasgos de una persona a formar en el nivel educativo al que pertenece. En el caso, del bachillerato general, se formulan las cualidades personales, éticas, académicas y profesionales, fuertemente deseables en el ciudadano joven. Son las características, que debe tener un estudiante al finalizar un curso o ciclo tomando en cuenta que aprendió y desarrolló, lo que se especificó previamente en el currículum o plan de estudios.

En este sentido, la Universidad de Guadalajara (2017) “El perfil del egreso se refiere a los conocimientos que ponen en acción las competencias genéricas y disciplinares construidas conjuntamente con las competencias profesionales”. Es decir, atención a los clientes con el empleo de las normas de seguridad e higiene. Del mismo modo, se debe vislumbrar el carácter evolutivo del mismo, tener una orientación del mercado de cual formará parte a futuro. Así, como también, deben manejarse técnicas de comunicación social, laboral y empresarial y conocer la situación legal que regula las actividades turísticas sin obviar las competencias del perfil del egreso, como: lenguaje y comunicación, pensamiento lógico matemático, conocimiento e interacción con el mundo físico, digital, social, cultural, artístico, así como turismo y hospitalidad.

Sobre la base de lo planteado, según Fernando (2011:3) La comunicación como fenómeno social; permite el proceso de interacción que se produce a través de símbolos y sistema de mensajes, en ella participa un emisor y un receptor. Para efectos, de esta investigación por tratarse del turismo, el emisor sería el guía turístico, mientras que el receptor se refiere a los clientes, personal viajero o turistas, para ello se emplea la comunicación y el lenguaje como medio para dar a conocer los puntos de vista de los turistas como para que el guía turístico brinde la

información coherente acerca del lugar visitado, con el objetivo de tener en todo momento la atención del grupo y la atracción hacia el lugar.

Por otra parte, Betancur (2008:57) menciona, que “algunos proyectos tienen intereses educativos y culturales, haciendo no sólo acciones de información, promoción y persuasión, sino buscando que la experiencia turística tenga un carácter educativo y cultural”. En este sentido, es preciso que el egresado en turismo esté bien preparado en el aspecto del lenguaje y la comunicación como también debe actualizarse con la información que le va a brindar a los clientes, pues ese conocimiento va a resultar productivo en el sentido que puede transformar comportamientos en los residentes de la ciudad, mejorando de este modo la imagen que se proyecta de determinado lugar, ya que el sentido de pertenencia se convierte en un factor esencial a la hora de brindar la información que el turista necesita.

Sobre la base de lo planteado, otra de las competencias importantes según, Bello (2013:3) “La matemática, aporta al perfil estudiante en turismo la capacidad para desarrollar un pensamiento lógico, heurístico y algorítmico al modelar fenómenos y resolver problemas”. En este caso, constituye una de las herramientas más importantes para las personas egresadas en esta carrera ya que aparte de proporcionar aspectos útiles para otras asignaturas, la matemática es una manera de aproximación a las realidades del mundo.

De tal manera, porque brinda elementos esenciales para el proceso vital y permite a los individuos entenderla y transformarla porque responde a las maneras de ordenar, cuantificar, así como también la creación del lenguaje para la realización de transacciones comerciales. Es una forma, de razonar de hacerle frente a la resolución de problemas, está enlazado con la experiencia. Por ello, es una de las maneras de que se vale la persona para entender parte del medio donde se desenvuelve, organizarlo y sacar provecho del mismo.

De igual manera, Luckie (2004:4) considera, que “La alfabetización numérica se refiere al conocimiento de las matemáticas necesarias para vivir en sociedad como

un individuo plenamente funcional. Es necesario, aprender matemáticas porque ofrece una cultura cuantitativa con la cual apoyarse para solucionar problemas de la vida cotidiana”. Desde esta perspectiva, el aprendizaje de esta asignatura para el estudiante de turismo, requiere de ambientes didácticos basados en estrategias constructivistas, con aplicaciones en el ámbito profesional en la rama para la cual se está preparando. Es preciso, para lograr un buen perfil la participación continua del estudiante. Del mismo modo, es útil que sean empleados los recursos informáticos como herramientas de apoyo para efectuar cálculos numéricos, elaborar tablas, gráficas, entre otros.

Según, Vásquez (2008:23) menciona, que el tratamiento de la información y competencia digital “se refiere a la capacidad para obtener, procesar, comunicar información y transformarla en conocimiento. Supone, habilidad para acceder a la información, transmitirla en diferentes soportes y hacer uso de los recursos tecnológicos para resolver problemas reales de modo eficiente”.

Tomando en cuenta, esta noción se destaca, que las tecnologías han cambiado en beneficio de las personas en los aspectos relacionados con el turismo. Pues, los avances tecnológicos conducen a hacer más agradable la experiencia turística pues desde el destino que se elige para viajar se hace con el empleo de la tecnología, ya que se encuentra mucha información en las redes sociales, incluyendo la promoción de lugares divertidos y culturales en los cuales se puede compartir con familiares y amigos.

Según, Franco (2014:23) “La competencia para el tratamiento de la información y competencia digital se alcanzará mediante el uso de internet y de las bibliotecas como fuente de información, así como a través del uso de los medios audiovisuales e informáticos”. Tal como lo expresa, el autor referido la tecnología es una herramienta de mucha importancia en el campo turístico pues por medio de las redes sociales, se puede compartir información acerca de hoteles, restaurantes, actividades en las que se ha estado, se puede dar a conocer a otros viajeros lo placentero que resulta conocer x lugar, la atención que se les ha brindado.

Por tanto, que el personal de turismo haga uso de las tecnologías de la información y comunicación para promocionar lugares, actividades que se encuentre al alcance de muchos. A la vez, que en su discurso maneje información precisa, coherente y que no se haga aburrida. En resumidas cuentas, el turismo es un sector donde la interacción con el usuario es cada vez más importante y los avances tecnológicos permiten a las empresas acercarse y conocer un poco mejor a sus clientes.

En cuanto a la competencia social, debe ser adquirida por los estudiantes del bachillerato en turismo, Vásquez (2008:26) considera, que “entre las habilidades están conocerse, valorarse, saber comunicarse en diferentes contextos, expresar ideas propias, escuchar las ajenas, comprender diferentes puntos de vista, valorar los intereses individuales como los grupales, en definitiva, habilidades para participar plenamente en la vida cívica”.

En este caso, para los egresados en el área del bachillerato turismo, los mismos deben formarse en el enfoque humanista, por cuanto al insertarse en el campo laboral, bien sea en el contexto público o privado, va a tratar en la mayoría de los casos con personas. Es por ello, que las relaciones interpersonales son aristas de fundamental importancia en relación a sus capacidades. El adaptarse, a su ámbito de trabajo cooperar y solidarizarse con sus compañeros son destrezas para convertirse en un profesional productivo en la llamada sociedad del turismo.

Referente, a la competencia cultural y artística, Franco (2014:23) menciona, que “se logrará mediante la relación de los acontecimientos con el paisaje y con los diferentes movimientos y objetos artísticos”. Es allí, donde el educador en su desempeño debe explotar al máximo las actitudes y aptitudes de las personas en formación, basadas en sus habilidades, capacidades y destrezas artísticas, dependiendo del arraigo cultural donde se desenvuelva, ya que la cultura se considera como integradora en el plano ontológico, pero las manifestaciones dependen del contexto donde se desarrolla. En este caso, esta temática debería de

estar insertada en los programas curriculares, más aún si se trata del área de turismo donde debe estar presente en todo momento la hospitalidad hacia el mismo.

Según, Chacón (2013:5) “la hospitalidad se refiere a expresar amor a extraños”, por lo tanto, si esta concepción se lleva al campo turístico se deduce que se debe exteriorizar cortesía, amabilidad y respeto a los individuos que se encuentran en situación de visitantes o turistas. Situación, que se hace en muchas oportunidades dificultosa pues hay gran cantidad de personas descorteses, agresivos aunado a la inseguridad de las calles. Aunque, no son la totalidad de las personas. Por ello, es imprescindible que se eduque desde los estudios de turismo para que desde allí se formen con, valores: ecológicos, humanos destacando; humildad para mantener el buen trato hacia los extranjeros y visitantes. En fin, para ser hospitalarios y de este modo ellos también lo sean con las personas del sitio que visitan.

Del mismo modo, Chacón (2013:6) manifiesta, que “Hay que esforzarse para fomentar una cultura de respeto, que eso es también turismo”. En este sentido, es preciso, que en los institutos de formación turísticas se promuevan y egresen profesionales donde esté presente la competencia para ofrecer respuestas innovadoras a las problemáticas sociales y ambientales en cuanto al turismo se refiere, se debe por ello, formar personas que estén en capacidad de prescribir planes, proyectos, a la vez que se encuentren en disposición y capacidad para implementarlos con el objeto de hacer que el turismo trascienda en todos los ámbitos, donde se encuentre presente otros valores tales como: el amor, respeto la solidaridad, entre otros en las personas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Las investigaciones con enfoque de descriptivo, mediante una investigación según, Hurtado (2012:326) están centradas en representar, analizar e interpretar un problema o necesidad, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico de necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. En

lo concerniente a este artículo, se parte de una realidad diagnosticada conociendo la problemática para plantear recomendaciones que solucione la realidad que presenta la problemática a partir del basamento teórico que le da el carácter científico centrado analizar las competencias del desempeño laboral del bachiller en turismo del Centro Educativo Santa Rita de Coclé. Panamá.

En este sentido, se ubica el estudio dentro de los diseños de campo plantea, Sabino (2010) son las investigaciones, que se refieren a que los datos son recogidos en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador. La población, está estructurada, en este sentido, para la realidad de esta investigación se considera, 8 hoteles en Coclé, donde los estudiantes realizan las pasantías, se tomaron 3 personas por cada hotel del departamento de recursos humanos, un total de 24 personas y 12 docentes que supervisan la práctica de los bachilleres en de turismo. Para un total de 36 personas distribuidas por hoteles y por la institución objeto de estudio.

### Cuadro 1: Distribución de la población

Hoteles	Personal de recursos humanos
Decameron	3
Playa Blanca	3
Riu	3
Sheraton	3
Bijao	3
Buenaventura	3
Coclé	3
Coronado	3
<b>Total</b>	<b>24</b>

**Fuente:** Inédito (2021)

Se aplicó un cuestionario para el perfil de egreso del bachiller, en turismo contextualizado con las competencias laborales contenido de 18 ítems con 5 alternativas de respuestas, escala tipo Likert. Para la validez del contenido de los

instrumentos se sometieron al juicio de cinco (5) expertos doctores en educación donde señalaron: la pertinencia del cuestionario diseñado con los objetivos, dimensiones e indicadores referidos a la fundamentación teórica. Todos, recomendaron la aplicación del instrumento. El resultado de la confiabilidad fue de 0,71 cuya magnitud fue muy alta según, Alfa de Cronbach.

## RESULTADOS

Como se observa, en la tabla y en la figura 1 correspondiente, competencias del desempeño laboral del bachiller en turismo del Centro Educativo Santa Rita De Coclé. Panamá; fue analizado con la dimensión competencias y con los siguientes indicadores: lenguaje y comunicación, pensamiento lógico matemático, conocimiento e interacción con el mundo físico, digital, social, cultural - artística, turismo y hospitalidad.

**Tabla 1: Perfil de egreso del bachiller en turismo**

Perfil de egreso										
Categorías	Competencias									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	5 %		4 %		3 %		2 %		1 %	
Porcentaje SUJETOS	Per. Hum	FA	Per. Hum	FA	Per. Hum	FA	Per. Hum	FA	Per. Hum	FA
Lenguaje y comunicación	1	4	3	15	3	19	6	35	5	28
Pensamiento lógico Matemático	1	4	3	15	3	19	6	35	5	28
Conocimiento interacción mundo físico	1	6	2	11	6	33	6	35	3	15
Digital	1	4	3	15	3	19	6	35	5	28
-Social Cultural y artística	4	20	7	39	2	11	4	20	2	9
-Turismo y hospitalidad	3	19	4	20	4	20	5	26	3	15
Promedio dimensión: Competencia	2	9	3	19	4	20	6	31	4	20

Fuente: Vásquez (2021)



En lo concerniente, al indicador lenguaje y comunicación, el 35% con el 28% del personal de recursos humanos de los hoteles opina: casi nunca y nunca, el estudiante: desarrolla con facilidad el proceso de interacción a través de mensajes con las personas que participan en una conversación, participa con facilidad en el proceso de comunicación turística cuando hay un producto que promocionar y mantiene la atención del grupo de personas con la apariencia de su persona que está hablando como el propio mensaje que está transmitiendo.

Referente, al indicador pensamiento lógico matemático un 35% con el 28% de los entrevistados: responden: casi nunca y nunca: el estudiante en su pasantía demuestra la capacidad para desarrollar un pensamiento lógico, heurístico, algorítmico al modelar fenómenos resolviendo problemas, desarrolla el conocimiento de las matemáticas necesarias para vivir en sociedad como un persona plenamente funcional y desarrolla el pensamiento lógico con la utilización de cronología histórica a través de la comprensión de conceptos económicos necesarios para elaborar gráficos con datos sobre distintos aspectos.

En cuanto, al indicador de conocimiento interacción mundo físico un 35% con el 33% consideran, casi nunca y algunas veces, el estudiante: Demuestra la habilidad para interactuar con el mundo físico en sus aspectos naturales generados por la acción humana, manifiesta habilidades en el desenvolvimiento de forma autónoma en ámbitos como la salud, la ciencia para analizar, interpretar obteniendo conclusiones personales en un contexto determinado y desarrolla conocimientos en la interacción con el mundo físico alcanzando mediante actividades que potencien el contacto con determinados aspectos naturales.

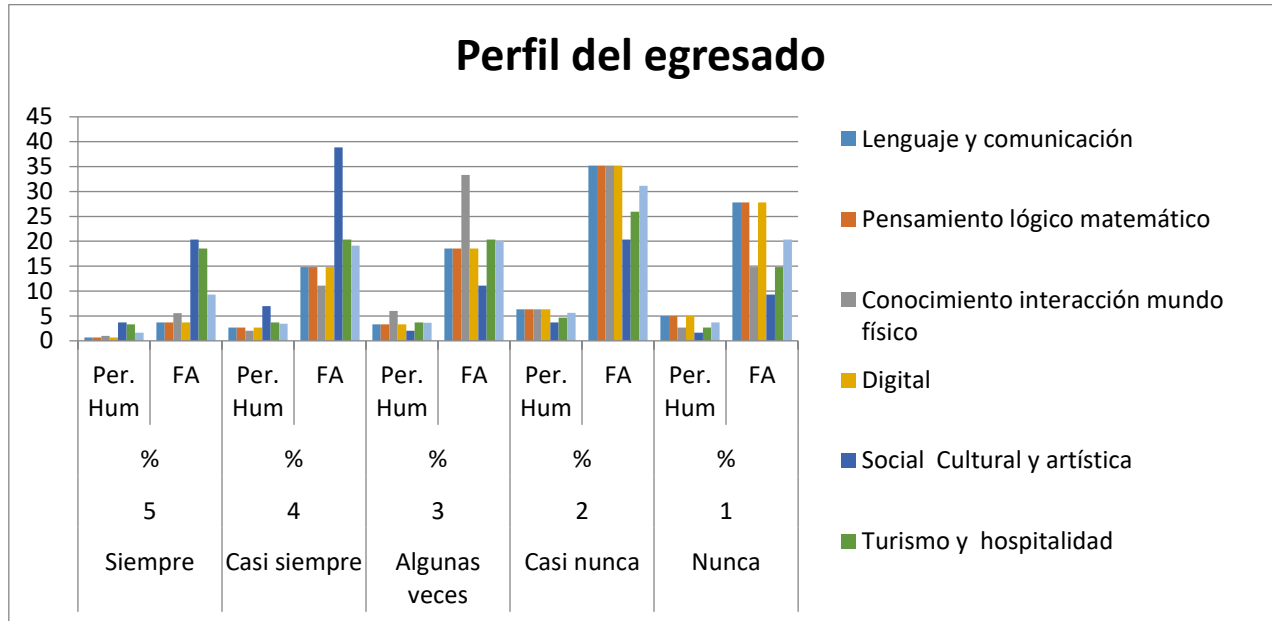
Del mismo modo, en el indicador correspondiente a la parte digital el 35% con el 28% afirman: casi nunca y nunca, el estudiante: demuestra capacidad en obtener información transformándola en conocimiento para acceder a la indagación haciendo uso de los recursos tecnológicos resolviendo problemas reales de modo eficiente, aplica la competencia digital para el tratamiento de la información mediante el uso de internet en las bibliotecas como fuente de información y

demuestra habilidades de la competencia digital en el tratamiento de la información con la relevancia en el uso de las nuevas tecnologías despertando el interés turístico.

En cuarto, al indicador social, cultural y artística el 26%, con el 20% y el 15% de los entrevistados manifiestan: casi nunca, algunas veces y nunca, respectivamente el estudiante: posee las habilidades para conocerse, valorarse, saber comunicarse expresar ideas propias, escuchar las ajenas, comprender diferentes puntos de vista, valorar los intereses individuales como los grupales en diferentes contextos, demuestra la comprensión de las diferentes comunidades relacionándolos con los principios democráticos y desarrolla la capacidad de conocer, comprender, apreciar, valorar críticamente las distintas manifestaciones culturales al saber emplear algunos recursos de la expresión artística para realizar creaciones propias.

En relación, con el indicador turismo y hospitalidad, los entrevistados opinan con el 31% con el 20% casi nunca y nunca: el estudiante en la pasantía, expresa amor a extraños exteriorizado cortesía, amabilidad, respeto a las personas que se encuentran en situación de turistas, fomenta la cultura del respeto con humildad, agradable para mantener el buen trato hacia los extranjeros o visitantes y demuestra hospitalidad como valor humano abriendo su corazón a los visitantes siendo afables, atentos, entusiastas para el éxito de todo destino turístico.

**Figura 1: Perfil de egreso del bachiller en turismo**



**Fuente:** Vásquez (2021)

## DISCUSIÓN

En este sentido, las ideas de los entrevistados son contrarias a lo manifestado por: Fernando (2011), quien plantea que la comunicación es un fenómeno social, un proceso de interacción que se produce a través de símbolos y sistema de mensajes. Así mismo, Betancur (2008) manifiesta, que el proceso de comunicación se inicia cuando hay un producto que vender, ya que ningún proceso de comunicación turística es bueno si no existe un producto. Además, Fernando (ob.cit) indica, que para atraer y mantener la atención del grupo, es tan importante la apariencia de la persona que está hablando como el propio mensaje que está transmitiendo.

Pues bien, las respuestas dadas son disímiles con la concepción de: Bello (2013) el cual indica, que la matemática, aporta al perfil del bachiller en turismo la

capacidad para desarrollar un pensamiento lógico, heurístico y algorítmico al modelar fenómenos y resolver problemas. Así mismo, Luckie (2004) considera, que la alfabetización numérica se refiere al conocimiento de las matemáticas necesarias para vivir en sociedad como un individuo plenamente funcional. Agrega, Franco (2014) que el pensamiento lógico matemático debe adquirirse mediante la utilización de cronología histórica y a través de la comprensión de conceptos económicos necesarios para elaborar gráficos con datos sobre distintos aspectos.

Cabe destacar, que los datos arrojados no concuerdan con las expresiones de: Educa (2017) al considerar, que la competencia de interacción con el mundo físico es la habilidad para interactuar con el mundo en sus aspectos naturales y generados por la acción humana, se posibilita la comprensión de sucesos, predicción de consecuencias, actividad dirigida a la mejora y preservación de las condiciones de vida.

Por consiguiente, Vásquez (2008) dice, que competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico se refiere a la habilidad para desenvolverse de forma autónoma ámbitos como la salud, el consumo o la ciencia, que sepa analizar, interpretar y obtener conclusiones personales en un contexto en el que los avances científicos y tecnológicos están en continuo desarrollo. Aunado, al aporte de Muñoz (2017) quien señala, que esta competencia se alcanza mediante actividades que potencien el contacto con determinados aspectos naturales.

se acentúa, que los resultados obtenidos son discordantes con lo expresado por: Vásquez (ob.cit ) el cual considera, que las habilidades son para conocerse, valorarse, saber comunicarse en diferentes contextos, expresar ideas propias, escuchar las ajenas, comprender diferentes puntos de vista, valorar los intereses individuales como los grupales, en definitiva, habilidades para participar plenamente en la vida cívica. Por otra parte, Franco (2014) dice, que la competencia social y ciudadana se consigue a través de la comprensión de las diferentes comunidades, relacionándolos con los principios democráticos. Además, Vásquez (ob.cit) indica, que esta competencia cultural y artística se refiere a la capacidad de conocer,

comprender, apreciar y valorar críticamente las distintas manifestaciones, así como saber emplear algunos recursos de la expresión artística para realizar creaciones propias.

De tal forma, que la concepción arrojada es contrapuesta con las ideas de: Vásquez (ob.cit) cuando menciona, que el tratamiento de la información y competencia digital se refiere a la capacidad para obtener, procesar, comunicar información y transformarla en conocimiento. Supone, habilidad para acceder a la información, transmitirla en diferentes soportes y hacer uso de los recursos tecnológicos para resolver problemas reales de modo eficiente. Por su parte, Franco (ob.cit) opina, que la competencia para el tratamiento de la información y competencia digital se alcanzará mediante el uso de internet y de las bibliotecas como fuente de información, así como a través, del uso de los medios audiovisuales e informáticos. Además, Muñoz (ob.cit) indica, que la competencia en el tratamiento de la información y la competencia digital en la última década han tomado especial relevancia en todo en el uso de las nuevas tecnologías, despierta el interés turístico y motiva el aprendizaje.

En este sentido, las opiniones de los entrevistados son diferentes con las de: Chacón (2013) quien afirma, que se debe brindar hospitalidad expresando amor a extraños exteriorizando cortesía, amabilidad y respeto a los individuos que se encuentran en situación de turistas. El mismo, Chacón (ob.cit) refiere, que hay que esforzarse para fomentar una cultura de respeto con humildad y agradable con la idea de mantener el buen trato hacia los turistas o visitantes. Además, Jiménez (2012) manifiesta, que la hospitalidad resulta de vital importancia para el éxito de todo destino turístico, debe ser considerado como un valor humano que en esencia significa abrir el corazón al visitante siendo afables, atentos y entusiastas.

## CONCLUSIÓN

Sobre la base del objetivo de analizar las competencias del desempeño laboral del bachiller en turismo del Centro Educativo Santa Rita de Coclé. Panamá. Se concluyó: en cuanto a lenguaje y comunicación: casi nunca y nunca, el estudiante desarrolla con facilidad el proceso de interacción a través de mensajes con las personas que participan en una conversación, participa con facilidad en el proceso de comunicación turística cuando hay un producto que promocionar y mantiene la atención del grupo de personas con la apariencia de su persona que está hablando como el propio mensaje que está transmitiendo.

Referente, al pensamiento lógico matemático, se determina: casi nunca y nunca, el estudiante: Demuestra la capacidad para desarrollar un pensamiento lógico, heurístico, algorítmico al modelar fenómenos resolviendo problemas, desarrolla el conocimiento de las matemáticas necesarias para vivir en sociedad como un persona plenamente funcional, desarrolla el pensamiento lógico con la utilización de cronología histórica a través de la comprensión de conceptos económicos necesarios para elaborar gráficos con datos sobre distintos aspectos.

En cuanto, al conocimiento interacción mundo físico, casi nunca y algunas veces, el estudiante: demuestra la habilidad para interactuar con el mundo físico en sus aspectos naturales generados por la acción humana, manifiesta habilidades en el desenvolvimiento de forma autónoma en ámbitos como la salud, la ciencia para analizar, interpretar obteniendo conclusiones personales en un contexto determinado y desarrolla conocimientos en la interacción con el mundo físico alcanzando mediante actividades, que potencien el contacto con determinados aspectos naturales.

Del mismo modo, en la parte digital, casi nunca y nunca el estudiante: demuestra capacidad en obtener información transformándola en conocimiento para acceder a la indagación haciendo uso de los recursos tecnológicos resolviendo problemas reales de modo eficiente, aplica la competencia digital para el tratamiento de la información mediante el uso de internet en las bibliotecas como fuente de

información, demuestra habilidades de la competencia digital en el tratamiento de la información con la relevancia en el uso de las nuevas tecnologías despertando el interés turístico.

Inherente, al aspecto social, cultural y artístico, casi nunca, algunas veces y nunca, el estudiante: posee las habilidades para conocerse, valorarse, saber comunicarse expresar ideas propias, escuchar las ajenas, comprender diferentes puntos de vista, valorar los intereses individuales como los grupales en diferentes contextos, demuestra la comprensión de las diferentes comunidades relacionándolos con los principios democráticos y desarrolla la capacidad de conocer, comprender, apreciar, valorar críticamente las distintas manifestaciones culturales al saber emplear algunos recursos de la expresión artística para realizar creaciones propias.



Seguidamente, en lo concerniente a turismo y hospitalidad, casi nunca y nunca, el estudiante: expresa amor a extraños exteriorizado cortesía, amabilidad, respeto a las personas que se encuentran en situación de turistas, fomenta la cultura del respeto con humildad, agradable para mantener el buen trato hacia los extranjeros o visitantes, demuestra hospitalidad como valor humano abriendo su corazón a los visitantes siendo afables, atentos y entusiastas para el éxito de todo destino turístico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bello, A. (2013) Matemáticas Aplicadas Al Turismo. Encontrado en: <https://es.scribd.com/doc/277055713/Matematicas-Aplicadas-Al-Turismo>.
- Betancur, L. (2008) Comunicación y turismo. Concepciones y aplicaciones de la comunicación en la industria y la práctica del turismo. Bogotá. Encontrado en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis82.pdf>.
- Chacón, E. (2013) ¿Qué es hospitalidad en turismo? Encontrado en: <http://blogs.laprensagrafica.com/turismo/que-es-la-hospitalidad-en-turismo/>.
- Educa. (2017) Conocimiento e interacción con el mundo físico y natural. En: <https://sites.google.com/site/competenciasbasicaseduca222/conocimiento-y-la-interaccion-con-el-mundo-fisico-y-natural>.
- Falcón, J. (2017) Ciencia Política y de la Administración. Programa de Doctorado en Dirección y Planificación Turística. Facultad de Sociología. Universidad de Coruña. Encontrado en: [https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19545/Falcon\\_JuanPablo\\_TD\\_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19545/Falcon_JuanPablo_TD_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y).
- Franco, C. y otros. (2014) Programaciones didácticas. Nivel II. Módulo IV. Ministerio de educación. Gobierno de España. Encontrado en: <https://books.google.co.ve/books?id=Jw4bAgAAQBAJ&pg=PA22&lpg=PA22&dq=Conocimiento+e+interacci%C3%B3n+con+el+mundo+f%C3%ADsico+y+turismo...>
- Huertas, M. (2015) Turismo rural comunitario como una propuesta metodológica de innovación social para comunidades en conflicto. Tesis doctoral. En: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/378657/tnc1de1.pdf?sequence=6&isAllowed=y>.
- Hurtado de Barrera, J. (2012) Metodología de la investigación holística. Caracas. Cuarta Edición. Fundación Sypal.
- Jiménez, H. (2012) La importancia de la hospitalidad. Encontrado en: <https://www.noroeste.com.mx/publicaciones/opinion/la-importancia-de-la-hospitalidad-en-el-turismo-78680...>
- Luckie, L. (2004) Herramientas cuantitativas requeridas en la formación del licenciado en turismo. VI congreso de investigación turística ponencia, en: [http://www.sectur.gob.mx/Congreso\\_de\\_Investigacion/ponencias/IPNEST.Lilia%20A%20Luckie.pdf](http://www.sectur.gob.mx/Congreso_de_Investigacion/ponencias/IPNEST.Lilia%20A%20Luckie.pdf).
- Ministerio de Educación (2017) Dirección Nacional de Currículo y Tecnología Educativa
- Universidad de Guadalajara (2017) Bachillerato tecnológico en turismo. Encontrado en: <http://www.sems.udg.mx/bachillerato-tecnologico-en-turismo>.



- Muñoz y otros. (2017) Competencias básicas en educación. Encontrado en Nivel de Educación Media. Programa Curricular de Turismo Sostenible - undécimo grado: [https://www.quiben.net/procesos-infantil/wp-content/uploads/2017/02/competencias\\_basicas\\_educacion\\_infantilclave.pdf](https://www.quiben.net/procesos-infantil/wp-content/uploads/2017/02/competencias_basicas_educacion_infantilclave.pdf).
- Sabino, C. (2010) El proceso de investigación. Ed. Panapo, Caracas, 216 págs. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires: [http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf)
- Vásquez, R. (2008) Las competencias básicas en educación. Encontrado en: <http://www.consumer.es/web/es/educacion/escolar/2008/03/19/175574.php>.

	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 8-3-2022</p> <p>Aceptado: 18-4- 2022</p> <p>pp. 26-42</p>	
--	--	---	---

**GAMIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA EN ENTORNOS  
VIRTUALES DE APRENDIZAJE ESTUDIANTES 11º EN COLEGIO JOSÉ  
ANTONIO REMÓN CANTERA**

**GAMIFICATION AS A DIDACTIC STRATEGY IN VIRTUAL LEARNING  
ENVIRONMENTS FOR 11TH GRADE STUDENTS AT JOSÉ ANTONIO  
REMÓN CANTERA SCHOOL.**

**Cindy Esquivel**

Universidad de Panamá. Facultad de Informática, Electrónica y  
Comunicación. Panamá. Panamá. [cindy.esquivel@up.ac.pa](mailto:cindy.esquivel@up.ac.pa). <https://orcid.org/0000-0001-7955-9728>

**Ángel Ávila**

Universidad de Panamá. Facultad de Informática, Electrónica y Comunicación.  
Panamá. Panamá. [angel.avila@up.ac.pa](mailto:angel.avila@up.ac.pa). <https://orcid.org/0000-0002-2142-7850>

**Eliecer Espinosa**

Universidad de Panamá. Facultad de Informática, Electrónica y Comunicación.  
Panamá. Panamá. [eliecerespinosa08@hotmail.com](mailto:eliecerespinosa08@hotmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-6367-8674>

**Darnell Gálvez**

Universidad de Panamá. Facultad de Informática, Electrónica y Comunicación.  
Panamá. Panamá. [darnell.galvez@up.ac.pa](mailto:darnell.galvez@up.ac.pa). <https://orcid.org/0000-0002-0533-1111>

## Resumen

El uso de la tecnología en las aulas no es nada extraño; sin embargo, la tecnología se utiliza como una especie de instrumento transversal que convierte al estudiante en un usuario únicamente de las distintas aplicaciones y servicios. Evaluar el uso de juegos con la herramienta SCRATCH mejorando el pensamiento lógico y algorítmico en la asignatura de programación de computadoras Esta investigación se realizará entre el 1 y 2 trimestre del período escolar 2021, comprendido desde marzo del año 2019 hasta mediados del mes de agosto del año 2021, en el 11° del Bachiller en Ciencias con énfasis en Informática en el Colegio José A. Remón Cantera, Provincia de Panamá. Este proyecto se realizará para evaluar el uso de juegos con la herramienta SCRATCH mejorando el pensamiento lógico y algorítmico en la asignatura de programación de computadoras, implementando de nuevas técnicas lúdicas para motivar el aprendizaje de la asignatura. La presente investigación se enmarca dentro del paradigma cuantitativo - cualitativo, debido a que se aplicarán instrumentos de recolección de información con indicadores cualitativos (cualidades) y cuantitativos

## Palabras claves

Entorno de aprendizaje, Estrategia Didáctica, Gamificación, Plataformas, Tecnología.

## Abstract

The use of technology in the classroom is nothing strange; however, technology is used as a kind of transversal tool that turns the student into a user only of the different applications and services. Evaluate the use of games with the SCRATCH tool improving logical and algorithmic thinking in the subject of computer programming This research will be conducted between the 1st and 2nd trimester of the 2021 school term, from March 2019 to mid-August 2021, in the 11th grade of the

Bachelor of Science with emphasis in Computer Science at the José A. Remón Cantera School, Province of Panama. This project will be carried out to evaluate the use of games with the SCRATCH tool to improve logical and algorithmic thinking in the subject of computer programming, implementing new playful techniques to motivate the learning of the subject. The present research is framed within the quantitative-qualitative paradigm, due to the fact that data collection instruments with qualitative (qualities) and quantitative indicators will be applied.

**Keywords :**

Learning environment, Didactic Strategy, Gamification, Platforms, Technology

### **Introducción**

El uso de la tecnología en las aulas no es nada extraño; sin embargo, la tecnología se utiliza como una especie de instrumento transversal que convierte al estudiante en un usuario únicamente de las distintas aplicaciones y servicios. A pesar de que hace tiempo que las computadoras han llegado a las aulas y, por ejemplo, se ha entregado a muchos estudiantes un notebook o común llamadas “sandwicheras” como parte de su material educativo; el uso que se ha dado por muchos docentes y estudiantes a estos dispositivos ha sido el de complemento a libros y cuadernos, en otras situaciones utilizadas inapropiadamente por el estudiante.

Estos nativos digitales saben buscar información en internet o manejar aplicaciones; la tecnología que hay detrás de los dispositivos que usan se les hace invisible y, con ello, pierden las oportunidades y nuevos retos que presenta para su desarrollo la enseñanza de programación y ciencias de la computación en las aulas. Sin embargo, la enseñanza de programación de computadoras, es un área presente en las escuelas. Por su parte los lenguajes de programación surgieron a finales de los años 60 y se convirtieron en un potente motor para muchos “jóvenes

programadores" que se dedicaban a utilizar una computadora. Ahora bien, Para todo docente del área tecnológica existe una interrogante **¿Qué puede aportar la enseñanza de programación de computadoras a los estudiantes?**

La programación permite a los estudiantes identificar, analizar y evaluar procesos de autocorrección y búsqueda de errores al depurar un programa que no funciona adecuadamente, los enfrenta a retos de resolución de problemas complejos introduciendo al estudiante en el proceso de potenciar la creatividad, el razonamiento lógico-algorítmico y sistemático, que pueda brindarles soluciones en situaciones de la vida real.

En la actualidad, a los estudiantes se les dificulta identificar, analizar y evaluar procesos de autocorrección y búsqueda de errores al depurar un programa que no funciona adecuadamente y los enfrenta a retos de resolución de problemas, ya que para el primer y segundo trimestre 2018, se muestra un incremento en el índice de no aprobados para décimo grado del 42,02%, undécimo 13,89% y duodécimo 13.79%.

Es importante resaltar la necesidad de realizar esta investigación que dirigida a los estudiantes undécimo grado de la asignatura de programación de computadoras en el Colegio José A. Remón Cantera, Provincia de Panamá, que permitirá comparar y evaluar las estrategias enseñanzas que se utilizan para la enseñanza de la asignatura, así como las causas y motivos que permite visualizar el constantemente fenómeno del poco interés de los estudiantes por desarrollar la lógica algorítmica, dando como resultado el fracaso y en algunas ocasiones la deserción escolar, y no se logra potenciar la creatividad, el pensamiento lógico y algorítmico en los estudiante.

Se considera pertinente señalar que los estudiantes que cursan décimo grado en el 2018, donde se considera este nivel el más importante donde se establecen las bases para el desarrollo de estructuras computacionales que le permitirá

desarrollar su razonamiento lógico y sistemático que puede aplicar en la resolución de problemas de la vida real. Los estudiantes que cursan estos grados requieren urgentemente un cambio de estrategias de enseñanza aprendizaje, ya que sigue enseñando estas asignaturas de manera tradicional. Y en unos grandes porcentajes de jóvenes no logran desarrollar las competencias necesarias para desarrollar programas complejos. Entonces, esta es la población de décimo grado que próximamente que cursa undécimo grado, los cual se implementará nuevas técnicas de aprendizajes como lo es la gamificación en el aula de manera que se logre motivar y enseñar de una manera lúdica la programación de computadoras mediante el uso de plataformas virtuales de aprendizaje.

Las nuevas estrategias de enseñanza – aprendizaje, permitirán establecer una ruta de trabajo para los grupos de estudiantes de manera que se logre utilizar las la gamificación y una plataforma virtual la cual brinde facilidad en el aprendizaje y su enseñanza se divertida de tal forma que la programación de computadoras le sea más comprensible.

Las causas y motivos por los que se da el fenómeno del poco interés de los estudiantes por desarrollar la lógica algorítmica, los lleva al fracaso y en algunas ocasiones a la deserción escolar.

Las estrategias didáctica que se utilizan actualmente no son las adecuadas por ende se pretende la implementación de técnicas lúdicas para motivar el aprendizaje de la programación de computadoras mediante el uso de una plataforma virtual de aprendizaje.

Esta investigación se realizará entre el 1 y 2 trimestre del período escolar 2021, comprendido desde marzo del año 2019 hasta mediados del mes de agosto del año 2021, en el 11° del Bachiller en Ciencias con énfasis en Informática en el Colegio José A. Remón Cantera, Provincia de Panamá.

Este investigación se realizará para evaluar el uso de juegos con la herramienta SCRATCH mejorando el pensamiento lógico y algorítmico en la

asignatura de programación de computadoras, implementando de nuevas técnicas lúdicas para motivar el aprendizaje de la asignatura.

En la actualidad, SCRATCH es el entorno gráfico de programación de computadoras más ampliamente utilizado por docentes y estudiantes de todo el mundo. Tanto SCRATCH, como la definición de pensamiento computacional son relativamente recientes, razón por lo cual existen pocas investigaciones disponibles que relacionen este entorno de programación con el desarrollo del pensamiento computacional y, más concretamente, con el desarrollo del pensamiento algorítmico. Por ejemplo, en el programa del congreso sobre SCRATCH “Connecting Worlds”, llevado a cabo en Barcelona, España, en julio de 2013, solo se presentaron dos ponencias con investigaciones que relacionan SCRATCH con el pensamiento computacional y, solo una de ellas, realizada en un entorno escolar. (Holmes, 2013)

La importancia de esta investigación radica en la evaluación de las características de la intervención docente, especialmente en el uso de juegos con la herramienta SCRATCH que permitan mejorar el pensamiento lógico y algorítmico en la asignatura de programación de computadoras, en el 11° en el bachiller en ciencias con énfasis en ciencias con énfasis en Informática, en el Colegio José Antonio Remón Cantera, Provincia de Panamá. En esta investigación igualmente se espera que los resultados ayuden a diseñar propuestas del uso de entornos de programación de computadoras en procesos educativos apoyados con juegos, logrando que el estudiante mejore el pensamiento lógico y algorítmico. Además, contribuir a formular cualificaciones docentes más pertinentes en el uso de programación de computadoras como medio para ayudar a los estudiantes a desarrollar su pensamiento algorítmico, promoviendo la reflexión de la manera de ¿Cómo implementar estrategias didácticas más efectivas de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)?

Cuyo objetivo es Evaluar el uso de juegos con la herramienta SCRATCH mejorando el pensamiento lógico y algorítmico en la asignatura de programación de computadoras.

Con esta investigación se busca aportar luces sobre las características de la intervención docente que más influyen en el uso de conceptos del pensamiento algorítmico por parte de los estudiantes. De igual manera contribuir a formular evaluaciones docentes más pertinentes en el uso de programación de

computadoras en educación media como medio para ayudar a los estudiantes a desarrollar su creatividad, pensamiento lógico y algorítmico; promoviendo la reflexión entorno a la manera de cómo implementan estrategias didácticas más efectivas de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP).

### **Materiales y métodos**

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma cuantitativo - cualitativo, debido a que se aplicarán instrumentos de recolección de información con indicadores cualitativos (cualidades) y cuantitativos debido a que una vez tabulada la investigación los resultados se transformarán en porcentajes, de allí que es de corte porcentual, además es observacional porque veremos a los estudiantes en la manera en realizan sus trabajos, donde se logre utilizar instrucciones de programación de computadoras en el diseño de los juegos con ayuda de la herramienta SCRATCH y una plataforma virtual la cual brinde mejorar el aprendizaje y la enseñanza de manera divertida de la programación de computadoras.

La investigación es un estudio de tipo descriptivo se definen una serie de cuestiones para recabar información, y se miden los datos recogidos sobre cada



una de ellas, para así describir lo que se investiga (Hernández Sampieri, 2004), porque permitirá evaluar las estrategias didácticas que se utilizan actualmente para la enseñanza de la asignatura, comparándolas con la implementación de nuevas técnicas lúdicas utilizando la herramienta SCRATCH, mejorando el pensamiento lógico y algorítmico y motivando el aprendizaje de la programación de computadoras.

La presente investigación fue elegida como tema de estudio debido a que se ha podido detectar que los estudiantes tienen problemas en el momento de utilizar instrucciones o rutinas al diseñar un programa computacional.

El aporte de este trabajo se verá reflejado en las recomendaciones que se harán con respecto a los hallazgos encontrados al realizar el análisis de la información recolectada, esto será a corto plazo, que busca aportar luces sobre las características de la intervención docente que más influyen en el uso de conceptos del pensamiento algorítmico por parte de los estudiantes.

A mediano plazo este estudio contribuye a formular evaluaciones docentes más pertinentes en el uso de programación de computadoras en educación media como medio para ayudar a los estudiantes a desarrollar su creatividad, pensamiento lógico y algorítmico; promoviendo la reflexión entorno a la manera de cómo implementan estrategias didácticas más efectivas de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP).

Las nuevas estrategias de enseñanza – aprendizaje, permitirán establecer una ruta de trabajo para los grupos de estudiantes de manera que se logre utilizar la gamificación y una plataforma virtual la cual brinde facilidad en el aprendizaje y

su enseñanza se divertida de tal forma que la programación de computadoras le sea más comprensible.

Las causas y motivos por los que se da el fenómeno del poco interés de los estudiantes por desarrollar la lógica algorítmica, los lleva al fracaso y en algunas ocasiones a la deserción escolar.

Las estrategias didáctica que se utilizan actualmente no son las adecuadas por ende se pretende la implementación de técnicas lúdicas para motivar el aprendizaje de la programación de computadoras mediante el uso de una plataforma virtual de aprendizaje.

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma cuantitativo - cualitativo, debido a que se aplicarán instrumentos de recolección de información con indicadores cualitativos (cualidades) y cuantitativos debido a que una vez tabulada la investigación los resultados se transformarán en porcentajes, de allí que es de corte porcentual, además es observacional porque veremos a los estudiantes en la manera en realizan sus trabajos, donde se logre utilizar instrucciones de programación de computadoras en el diseño de los juegos con ayuda de la herramienta SCRATCH y una plataforma virtual la cual brinde mejorar el aprendizaje y la enseñanza de manera divertida de la programación de computadoras.

La investigación es un estudio de tipo descriptivo se definen una serie de cuestiones para recabar información, y se miden los datos recogidos sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga (Hernández Sampieri, 2004), porque permitirá evaluar las estrategias didácticas que se utilizan actualmente para la enseñanza de la asignatura, comparándolas con la implementación de nuevas técnicas lúdicas utilizando la herramienta SCRATCH, mejorando el pensamiento lógico y algorítmico y motivando el aprendizaje de la programación de computadoras.

La presente investigación fue elegida como tema de estudio debido a que se ha podido detectar que los estudiantes tienen problemas en el momento de utilizar instrucciones o rutinas al diseñar un programa computacional.

El aporte de este trabajo se verá reflejado en las recomendaciones que se harán con respecto a los hallazgos encontrados al realizar el análisis de la información recolectada, esto será a corto plazo, que busca aportar luces sobre las características de la intervención docente que más influyen en el uso de conceptos del pensamiento algorítmico por parte de los estudiantes.

A mediano plazo este estudio contribuye a formular evaluaciones docentes más pertinentes en el uso de programación de computadoras en educación media como medio para ayudar a los estudiantes a desarrollar su creatividad, pensamiento lógico y algorítmico; promoviendo la reflexión entorno a la manera de cómo implementan estrategias didácticas más efectivas de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP).

Las nuevas estrategias de enseñanza – aprendizaje, permitirán establecer una ruta de trabajo para los grupos de estudiantes de manera que se logre utilizar la gamificación y una plataforma virtual la cual brinde facilidad en el aprendizaje y su enseñanza se divierta de tal forma que la programación de computadoras le sea más comprensible.

Las causas y motivos por los que se da el fenómeno del poco interés de los estudiantes por desarrollar la lógica algorítmica, los lleva al fracaso y en algunas ocasiones a la deserción escolar.

Las estrategias didáctica que se utilizan actualmente no son las adecuadas por ende se pretende la implementación de técnicas lúdicas para motivar el aprendizaje de la programación de computadoras mediante el uso de una plataforma virtual de aprendizaje.

## Resultados y discusión

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos con relación nivel de conocimiento que posee estudiantes 11<sup>o</sup> en Colegio José Antonio Remón Cantera.

### 1. ¿Cuenta usted o tiene acceso de un computador?

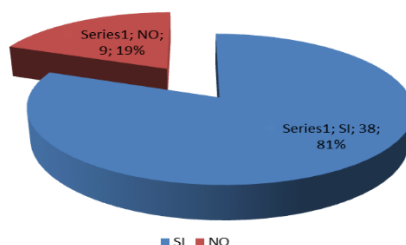


Figura 1. Acceso a un computador

Fuente: Propiedad de los autores

De acuerdo a la Fig 1, se determina que el acceso a la tecnología básica para emprender un proceso de capacitación en Gamificación como estrategia didáctica

en Entornos Virtuales de Aprendizaje es del 81 %, determinándose que bajo el resultado la capacitación en TIC tendría la posibilidad de realizarse.

### 2. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué dominio tiene usted en el manejo del computador?

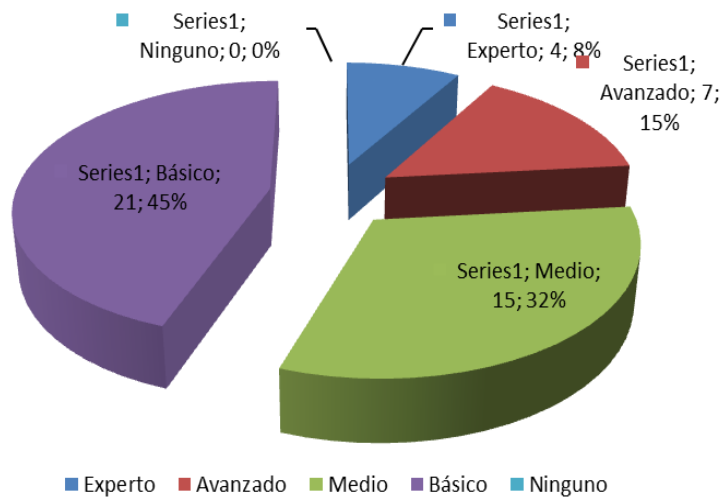


Figura 2. Dominio en el manejo del computador

Fuente: Propiedad de los autores

De las 47 personas encuestadas 21 respondieron que su nivel es básico, 15 consideran que su dominio es medio, 7 tiene un nivel de conocimiento avanzado y 4 docentes se consideran expertos. Cómo se muestra Fig 2, se concluye entonces que bajo los lineamientos del presente proyecto, si pretendemos mejorar la calidad de educación basados en el principio de capacitación en Gamificación como estrategia didáctica en Entornos Virtuales de Aprendizaje, entonces el 77 % de los encuestados requieren ser capacitados y se convierten en usuarios directos del proceso.

### 3. ¿Cuál es su habilidad en el manejo de Gamificación como estrategia didáctica en Entornos Virtuales de Aprendizaje?

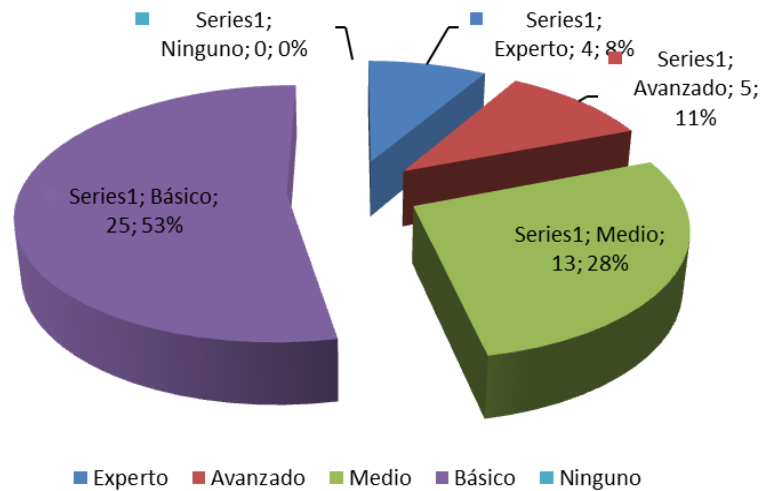


Figura 3. Domino en el manejo del ambiente Windows

Fuente: Propiedad de los autores

Respecto a la pregunta 3 se observa en Fig 3, 25 estudiantes contestaron tener un nivel de formación básico, 13 medio, 5 un nivel de avanzado y 4 de expertos, para el análisis de los resultados obtenidos en la presente encuesta se aplica el criterio de la pregunta anterior: Los docentes requieren capacitación para por lo menos contar con estudiantes que tengan un nivel de capacitación medio.

## Conclusiones

La Gamificación como estrategia didáctica en Entornos Virtuales de Aprendizaje estudiantes 11<sup>o</sup>, nos indica que hay mucha disposición para que se pueda utilizar dicha estrategia. Todo esto implica que se deben adecuar los programas de estudios y las modalidades, para así poder trabajar con un plan piloto.

En el Colegio José Antonio Remón Cantera es una muestra fehaciente de que los estudios a este nivel deben darse.

Las Realidades Híbridas más utilizados son realidad aumentada, uso de plataformas elearning, mundos virtuales dado que incluye dentro de sus potencialidades, la capacidad para crear objetos e interactuar con cualquier persona a nivel mundial. Aunque también cuenta con algunas limitaciones que en algunos casos hay que pagar por algunos objetos y servicios.

Otros estudios que pueden realizarse es hacer un mundo virtual, en la cual se pueda demostrar que mediante un curso se puede lograr aprendizajes significativos y dentro de los cuáles se pueda lograr que el plantel educativo, este en el sitio más alto en cuanto a modalidades de estudio con los altos estándares que esto implica.

## Referencias Bibliográficas

Acosta, M. (2009). La educación a Distancia en República Dominicana. Revista de Educación superior, Año VIII. No 1 y II. Ediciones UAPA.

Álvarez y Guasch. (2006). "Diseño de estrategias interactivas para la Construcción del conocimiento profesional en entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje", Revista de Educación a Distancia. Año X. No. 14 Edit.Um.

Buzón García, (2005). La incorporación de plataformas virtuales a la enseñanza: una experiencia de formación on-line basada en competencias, Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa, vol. 4 No. 1. Apertura electrónica disponible en: <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura3/article/view/138/153>. Fecha de acceso: 02 Sep. 2013.

Castaño Garrido, C. (Dir.) (2008). Enseñanza y aprendizaje en entornos elearning en mundos virtuales centrados en el alumno. Proyecto de Investigación EA2008-0118. Ministerio de Ciencia e Innovación (España). Recuperado Julio 12, 2010 a partir de <http://tecnologiaedu.us.es/nweb/htm/pdf/castano09.pdf>.

Cruz Benzan, M. Hiraldo, R. y Estrada, V. (2011). El aprendizaje virtual y la Gestión del Conocimiento. Estudio de Caso de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA, República Dominicana. México. Revista de Educación a Distancia. No. 208. IESALC-UNESCO.

Farías Martínez, G. y Montoya, J. otros (2009). Gestión de un Entorno Virtual de Aprendizaje para el desarrollo de competencias profesionales interculturales: una experiencia de educación superior entre México y España. Vol. 1, Núm. 1, octubre, 2009 Universidad de Guadalajara, México

Fernández, I. F. (19 de mayo de 2018). scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/355657704/Las-TICS-Han-Ido-Teniendo-Progresivamente-Una-Mayor-Repercusion-en-La-Sociedad-en-General-y>

MARCELO, C. (2009). El formador en entornos 3D. Learning Review España, 1, 32-34.



- López Rayón, Ledesma Saucedo y Escalera Escajeda (2009). *Ambientes Virtuales de Aprendizaje*. Instituto Técnico Profesional. México, 2009.
- Marrero, A. S. (19 de mayo de 2019). *Mundos Virtuales 3D aplicados a la Enseñanza Superior*. Obtenido de <https://www.ui1.es/blog-ui1/mundos-virtuales-3d-aplicados-ensenanza-superior-universidad-isabel-i>.
- Peachey, A., Gillen, J., Livingstone, D., y Smith-Robbins, S. (2010). *Researching Learning in Virtual Worlds*. New York: Springer London.
- Puy, M; Larrainzar, A; Escudero Herrera, C; Santamaria Gonzalez, ,F. “El mundo virtual: Second life y su aplicación a la enseñanza del derecho”. Universidad a distancia de Madrid. 2008.
- Quéau , P. (1995). *Lo virtual virtudes y vértigos*. Barcelona: Paidós Hipermedia 1.
- Romero, R. y Cabero, J. (2007). Bases generales para el diseño, producción y evaluación de las TIC en los procesos de formación. En Cabero, J. y Romero, R. (coordinadores): *Diseño y Producción de TIC para la formación*. UOC. Barcelo. (pp. 29-45).
- Qing Zhu, Tao Wang, Yufu Jia. “Second Life: A New Platform for Education”. IEEE. 2007.
- Ruan Jianhai, Deng Xiaozhao. “On the Second Life-based Education in Virtual World”. IEEE. 2009.
- Sabariego, M., y Bisquerra, R. (2004). El proceso de Investigación. En R. Bisquerra Alzina (coord.), *Metodología de la investigación educativa* (págs. 89-90). Madrid: La Muralla.

Sanz, C., Zangara, A., y Escobar, M. L. (2014). Posibilidades Educativas de Second Life. Experiencia Docente de exploración en el metaverso. . TE&ET - RedUNCI-UNLP, 1-35. Vincenti, G., y Braman, J. (2011). Multi-User Virtual Environments for the Classroom: Practical Approaches to Teaching in Virtual Worlds. USA: IGI Global.

Simonson, M. (2006). Concepciones sobre la educación abierta y a distancia. Barcelona; UOC. TRILLA, J. (1992). La educación no formal. Definición, conceptos básicos y ámbitos de aplicación. En J. Sarramona (Ed.). La educación no formal. Barcelona: CEAC.



Suarez Guerrero, (2002). Los Entornos Virtuales de Aprendizaje como Instrumento de mediación. Ediciones Universidad de Salamanca. España.

UNESCO (2008). Estándares de competencia en TIC para docentes, Londres: UNESCO. Consultado el 10 de noviembre de 2011, en: <http://cst.unesco-ci.org/sites/projects/cst/default.aspx>.

Universidad Abierta Para Adultos, 2010. Proceso de Virtualización, Santo Domingo. Ediciones UAPA.

Universidad Abierta para Adultos-IESALC-UNESCO, (2006). Aseguramiento de la calidad en la Educación Superior a Distancia. Santo Domingo: Ediciones UAPA.

Wikipedia. (2017, Noviembre 19). Virtual world. Retrieved diciembre 05, 2017, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_world#CI\\_TEREFBégault1994](http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_world#CI_TEREFBégault1994)

	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 8-3-2022 Aceptado: 20-4-2022 pp.43-60</p>	
--	--	---	---

**EL MARKETING EDUCATIVO COMO ESTRATEGIA PARA CAPTAR ESTUDIANTES PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO, PROMOCIÓN Y VENTAS EN LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA DE AGUADULCE**

EDUCATIONAL MARKETING AS A STRATEGY TO CAPTURE STUDENTS FOR THE BACHELOR'S DEGREE IN MARKETING, PROMOTION AND SALES ADMINISTRATION AT THE UNIVERSITY EXTENSION OF AGUADULCE

**Ricardo Jesús Pedreschi Caballero**

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de Coclé. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Panamá. [ricardo.pedreschi-c@up.ac.pa](mailto:ricardo.pedreschi-c@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0002-9705-6152>

**Oris Mercedes Nieto Lara**

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de Coclé. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Panamá. [oris.nieto@up.ac.pa](mailto:oris.nieto@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0002-9444-3376>

## RESUMEN

El Marketing Educativo está enfocado a colegios, universidades y centros de enseñanza, ya que este instrumento les dejará a las instituciones educativas hacer un diagnóstico de su situación actual, conocer sus fortalezas y debilidades, su competencia y por supuesto el entorno y desde allí poder diseñar tácticas que les permitan retener el alumnado y por supuesto atraer nuevos estudiantes brindando las diferentes ofertas académicas que tiene una universidad. Esta existente tendencia del marketing, les posibilita a las instituciones educativas el beneficio de gestionar la calidad de su iniciativa educativa de una forma más eficiente y eficaz. Para esta investigación se realizará un estudio descriptivo para determinar como el marketing educativo nos permite captar estudiantes para la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas en la Extensión Universitaria de Aguadulce. Se incluye a 120 estudiantes de diferentes colegios pertenecientes al distrito de Aguadulce.

**Palabras clave:** *marketing educativo, marketing digital, instituciones, promoción, redes sociales.*

## ABSTRACT

Educational Marketing is focused on schools, universities and educational centers. This instrument will allow educational institutions to make a diagnosis of their current situation, to know their strengths and weaknesses, their competence and of course the environment and from there to be able to design tactics that allow them to retain students and of course attract new students by offering the different academic offers that a university has. This existing marketing trend allows educational institutions the

benefit of managing the quality of their educational initiative in a more efficient and effective way. For this research, a descriptive study will be carried out to determine how educational marketing allows us to attract students for the Bachelor of Marketing, Promotion and Sales Administration at the Aguadulce University Extension. 120 students from different schools belonging to the Aguadulce district are included.

**Key words:** *educational marketing, digital marketing, institutions, promotion, social networks.*

## INTRODUCCIÓN

La investigación se desarrolla en el distrito de Aguadulce, provincia de Coclé con el propósito de conocer cómo el marketing educativo nos permite captar estudiantes para la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas en la Extensión Universitaria de Aguadulce. La población por ser la misma muy reducida en número, se requiere aplicar un muestreo probabilístico que, según Hernández, Fernández, & Baptista (2010), la definen como un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta, tienen la misma posibilidad de ser elegidos (p.176).

Para la realización de este estudio se utilizó la investigación descriptiva el cual es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de una persona sin afectarlo de ninguna manera. Se elaborará un cuestionario con ocho

(8) preguntas para conocer cómo el marketing educativo nos permite captar alumnos a que estudien la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas en la Extensión Universitaria de Aguadulce, pero antes de esto es necesario comprender y entender acerca del marketing educativo.

Al respecto, según Manes (2008), el marketing educativo es el proceso de investigación de necesidades sociales, tendientes a desarrollar y llevar a cabo proyectos educacionales que satisfagan a las mismas, produciendo un crecimiento integral del individuo mediante el desarrollo de servicios académicos ajustados a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar, así como éticamente promocionados para lograr el bienestar de los individuos, además de constituir una oportunidad de negocio para este tipo de organizaciones.

Dicho lo anterior el marketing educativo en otras palabras se puede definir como el conjunto de actividades en donde las empresas o instituciones educativas desarrollan para satisfacer las necesidades de sus clientes (estudiantes) que son quienes ingresaran a la universidad a estudiar la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas. Es necesario analizar todas las funciones que debe realizar la institución para conocer las necesidades que tengan los estudiantes, por lo que se recomienda realizar una investigación de mercado, publicidad y promoción de la carrera.

De acuerdo con Manes (2004), las instituciones educativas están inmersas en un proceso de cambio que quizá sea demasiado veloz para sus tiempos institucionales. Sin embargo, es necesario que las personas a cargo asuman la real utilidad de nuevas herramientas que, como el marketing, ayudan a mejorar la gestión institucional y coadyuvan al proceso de cambio.

El uso de los cinco pilares del marketing en una estrategia de marketing educativo que permite que una organización o institución se destaque de otros proyectos educativos:

- **Presencia web y omnicanalidad.** Su organización debe priorizar el sitio web como una forma de hacerlo visible, funcional, móvil y funcional.
- **Visión para el marketing educativo.** Se debe estudiar y vincular el perfil del alumno, y dividir las acciones de marketing digital según los diferentes tipos disponibles.
- **La segmentación** del público objetivo implica definir una serie de características específicas para impulsar las campañas. Por lo tanto, puede proporcionar a cada perfil la información que espera recibir y la información que puede influir en la decisión.
- **Atraer y capturar.** Es necesario distinguir, con la variedad de opciones presentes. Para ello, debe crear contenido atractivo, estar siempre atento a lo que se dice sobre la organización y utilizar mecanismos de corrección en caso de que se identifiquen críticas o quejas.
- **Transparencia.** La reputación es un bien indispensable e inestimable que debemos asegurar y al que debemos dedicar los recursos necesarios. Por ello, es necesario conocer la opinión de las personas de la organización e intervenir ante cualquier crisis, crítica o denuncia sobre su reputación o imagen.

Luego de conocer los pilares necesarios para aplicar al marketing educativo, se debe aplicar una serie de estrategias institucionales que permitirán ofertar y promocionar la Licenciatura en Mercadeo, ante un público objetivo.

- **Cree páginas más intuitivas con mejor información:** cada sitio web receptivo y fácil de usar debe mantener un equilibrio entre el diseño y la información.

- **Interactúe con sus visitantes a través de su plataforma virtual:** hay un software dedicado que le permite chatear en tiempo real.
- **Ofrezca experiencias inolvidables, sin anuncios:** su institución debe brindar valor agregado tanto a los estudiantes como a los padres. Este valor se forma proporcionando experiencias satisfactorias.

Para atraer nuevos estudiantes para que se inscriban a la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas, debe asegurarse de aplicar las estrategias correctas para que la institución de aprendizaje se destaque de la competencia. El uso de marketing educativo permitirá hacer esto de manera efectiva.

Desde una nueva perspectiva institucional, las universidades deben darse cuenta de lo siguiente al momento de ofertar o promocionar una carrera:

- El marketing educativo complementa la gestión administrativa eficaz.
- Hay límites al uso de marketing de las instituciones educativas, especialmente en la educación formal.
- Existe un limitado conocimiento del marketing por parte de las instituciones educativas y su adecuada aplicación.
- Hay una diferencia entre marketing mínimo, marketing equilibrado y trade marketing.
- Las decisiones administrativas y organizacionales deben ser evaluadas dentro de un marco ético.
- Los gerentes deben comprender las necesidades de capacitación de marketing y gestión educativa.
- Es importante entender que la organización hoy debe integrar el marketing como un proceso y designar a una persona responsable que realice ese proceso.



Larios-Gómez (2014), menciona que el marketing educativo es una herramienta estratégica de la gestión, que ejecutan las instituciones de educación (de todos los niveles o grados escolares) y que permite satisfacer necesidades de desarrollo personal para la adquisición de nuevo conocimiento, a través de la comercialización (intercambio y venta) de un servicio, de forma directa o indirecta (presencial o virtual).

La promoción y la publicidad son competencias que tiene cada universidad la cual permite a dichas instituciones dar a conocer acerca de los productos o servicios que ofrece cada una, no solo en el aspecto académico y administrativo, sino en la oferta de las carreras de las diferentes facultades que cuenta dicha universidad. Para lograr con éxito lo antes expuesto se debe cuidar la imagen institucional o corporativa y la reputación ya que este último es necesario atender ya que se refiere al medio que se utilizara para la promoción de la carrera.

Según Sánchez (2017), la imagen corporativa es un término típico en marketing y economía empresarial que incluye la posición de la empresa en el mercado y la percepción y desarrollo de la actividad económica por parte de los consumidores, competidores y el resto de la población.

En otras palabras, la imagen corporativa o imagen de marca es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que el público tiene sobre una empresa o marca. Es decir, cómo las personas interpretan todas las señales provenientes de los productos, servicios y comunicaciones que emite en este caso la institución educativa para promocionar u ofertar las carreras.

En muchas universidades, sean públicas o privadas, las estrategias de marketing se han vuelto sustanciales para ofrecer un servicio al cliente (estudiante) cada vez más exigente y de acuerdo a las necesidades específicas del interesado, como por

ejemplo lo referido por Durán y Parra (2014) al señalar que contar con una estrategia de diversidad brinda a las universidades una mayor habilidad para competir en mercados que también se están volviendo heterogéneos.

Es importante resaltar que los estudiantes de nuevo ingreso estén bien informados sobre la oferta académica de la carrera a la que ellos aspiran estudiar en este caso la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas que oferta la Extensión Universitaria de Aguadulce, es obligación de la institución ofrecer información de forma clara y oportuna acerca de esta carrera enfatizando en el departamento de admisión. Cuanta más información se ofrezca el estudiante estará más seguro de su decisión. Las instituciones educativas tienen como parte de su visión el dedicar un espacio a la promoción de lo que ofrecen para dar a conocer las diversas carreras con que cuenta la universidad.

El marketing educativo resulta altamente beneficioso para las instituciones académicas, puesto que, a través de él, las escuelas, institutos o universidades tienen la posibilidad de promocionar sus programas, cursos, talleres, contenido, infraestructura, cultura y virtudes en general. Esto significa que generará alumnos potenciales, así como también un impacto positivo en los actuales, Peralta (2020).

El marketing en las instituciones educativas debe intentar averiguar qué necesitan los estudiantes antes de ingresar a la universidad, porque solo así se les puede ofrecer un producto educativo que mejor se adapte a sus necesidades e intereses profesionales.

Según Pérez (2002), define el marketing universitario como un proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar e implementar programas

que las satisfagan mediante intercambios que pueden tener o no una naturaleza comercial, y cuyo fin es lograr el bienestar de individuos y organizaciones de la comunidad a la que conciernen.

A raíz de la pandemia del COVID-19, las promociones de la carrera en su mayor parte se realizaron a través de estrategias digitales por lo que el marketing digital es esencial e importante para cualquier empresa o negocio y las instituciones educativas no son una excepción. Sin embargo, al adoptar estrategias de marketing digital, las instituciones educativas deben tener mucho cuidado, ya que atienden a un público muy especial que quiere elegir centros de estudios orientados al aprendizaje.

Según Kotler y Armstrong (2012), indican que el marketing digital son esfuerzos por comercializar productos y servicios, y por establecer relaciones con los clientes a través de Internet. Con esto se quiere decir que el marketing digital es una herramienta fundamental para dar a conocer a los nuevos ingresos de la carrera toda la información que ellos necesiten conocer para decidirse en inscribirse en la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas.

Ahora se presentarán algunas estrategias digitales utilizadas en el marketing educativo para atraer y captar a los nuevos estudiantes:

- **Recibir nuevos estudiantes.** A medida que las instituciones educativas incorporan los medios digitales en sus estrategias de promoción, los estudiantes tienen la oportunidad de conocer mejor las instalaciones, planes de estudio, becas y cualquier otra información que puedan necesitar. Enfocando esta estrategia a la licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas es una gran ventaja ya que como se dice permite a los

nuevos aspirantes conocer información mas detalladas acerca de esta carrera, años de duración, plan de estudio, campo ocupación, entre otros.

- **Potencia la fidelidad a la institución educativa.** Esto no solo es suficiente para atraer nuevos estudiantes, sino también para que los estudiantes estén felices y orgullosos de pertenecer a la universidad. En este caso se pueden presentar un video compartido en las redes sociales producido con testimonios de estudiantes, profesores o egresados, mostrando lo que está pasando en un semestre o durante su estadía en la carrera, entre otras ideas que podrían usarse para la promoción.
- **Información de soporte.** Una universidad con un sitio web constantemente actualizado tiene la ventaja de ayudar a los estudiantes, egresados y aspirantes a mantenerse informados sobre las fechas de admisión, eventos y el progreso de las últimas investigaciones realizadas. Este es un factor de gran importancia ya que a través de un sitio web de la carrera en constante actualización permite al aspirante conocer todas las actividades, giras entre otros eventos que realizan dentro de la licenciatura.
- **Red social para la educación.** Las redes sociales están presentes en cualquier estrategia de marketing de las instituciones educativas ya que les permiten ganar más popularidad y audiencia para los potenciales estudiantes. Además, la utilización de las cuentas de Facebook e Instagram también podrán utilizarse para comunicarse con los estudiantes y nuevos aspirantes al igual que para informar y dar a conocer a periodistas e investigadores las actividades realizadas en la carrera.

Con lo anterior expuesto se puede afirmar que el marketing para instituciones educativas está abierto a todos, ya sea una universidad con varias facultades y a su vez con diferentes carreras lo cual permite promocionar y ofertarlas al público objetivo, por lo que esta investigación se enfoca en ese punto de dar a conocer y a su vez captar nuevos estudiantes para que estudien la Licenciatura en Mercadeo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño de estudio fue no experimental, cuyas características principales según Sampieri (2014), la definió como: “el estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. La metodología a utilizar durante el estudio de investigación será de un enfoque mixto, ya que este nos proporciona las herramientas necesarias para la correcta obtención de un banco de datos que posteriormente se pretenderá utilizar para el trabajo estadístico y la obtención de resultados. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (pág. 152).

De acuerdo con lo expuesto, la investigación que utilizaremos es la descriptiva, porque nos permitirá describir la forma como se desarrollará cada una de las actividades inmersas en el proceso que se llevará a cabo en cuanto al Marketing Educativo como estrategia para captar estudiantes para la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas en la Extensión Universitaria de Aguadulce.

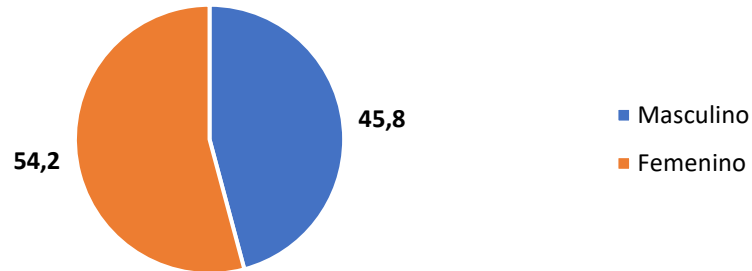
El estudio involucra alrededor de 120 aspirantes a primer ingreso. La muestra utiliza fue la totalidad de la población ya que es una cantidad mínima. Esta población se escoge aleatoriamente en varios colegios del distrito de Aguadulce. Para la recolección de datos fue utilizada la técnica del cuestionario. Según Arias (2012), la define como: "una técnica que pretende obtener información que suministra un

grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular" (pág. 72). En esta investigación se hará uso del cuestionario el cual se proporcionará preguntas tanto abiertas como cerradas, se aplicará este instrumento a fin de reunir los datos necesarios que permita conocer cómo influye el Marketing Educativo como estrategia para captar estudiantes para que estudien la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas.

## **RESULTADOS**

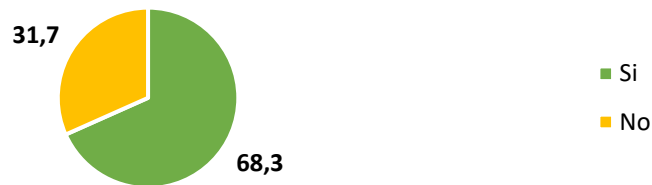
El instrumento de recolección de datos fue probado en un grupo de diez (10) estudiantes, utilizando el método de confiabilidad el cual se aplicó dos veces a la misma persona en un corto periodo de tiempo; además, fue revisado por dos (2) expertos con título de maestría. Posterior a la aplicación del cuestionario, se realizaron los ajustes necesarios. El cuestionario fue aplicado a estudiantes de duodécimo año de diferentes colegios del distrito de Aguadulce.

Con relación a la encuesta aplicada a 120 estudiantes de diferentes colegios secundarios del distrito de Aguadulce, se les preguntó cuál es su género por lo que el 54.2% respondió que soy del género femenino y el 45.8% manifestó que son del género masculino.



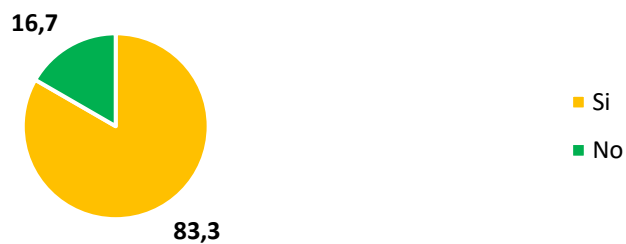
**Figura No.1: ¿Cuál es su género?**

En la pregunta concerniente: planeas trabajar una vez que termines tus estudios secundarios el 68.3% indicaron que, si deseaban trabajar al finalizar sus estudios, en cambio el 31.7% respondieron que no iban a trabajar durante el periodo de su carrera universitaria.



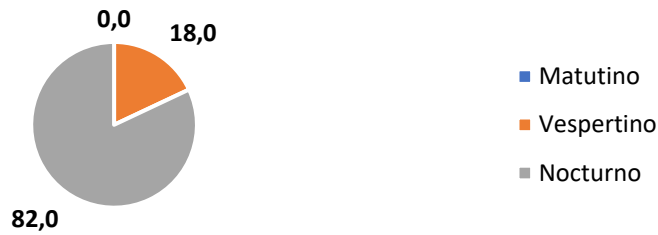
**Figura No.2: Planeas trabajar una vez que termines tus estudios secundarios**

Al preguntarles a los estudiantes si continuarían estudiando una carrera universitaria el 83.3% respondieron afirmativamente y el 16.7% no desean una carrera universitaria por el momento.

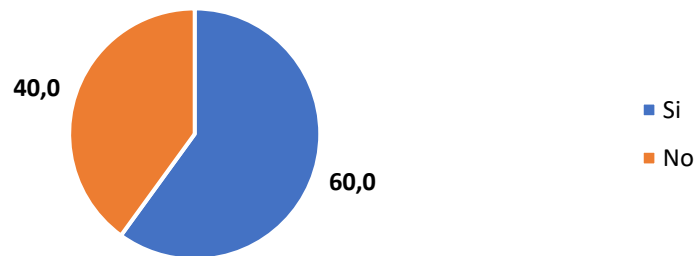


**Figura No.3: Vas a estudiar una carrera universitaria**

En la pregunta donde se respondía por su preferencia de los turnos para realizar sus estudios universitarios el 82.0% que prefería el turno nocturno y el 18.0% manifiesta que desea el turno vespertino, en cambio ninguno de los estudiantes deseaba el turno matutino.



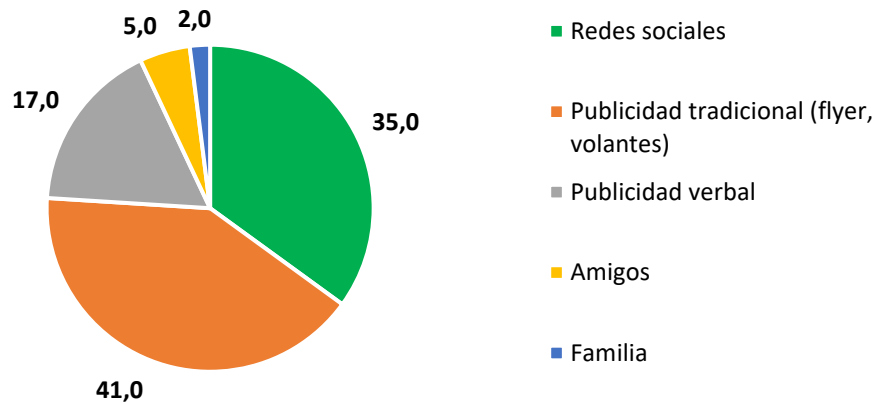
**Figura No.4: ¿Cuál sería el turno de su preferencia para realizar sus estudios universitarios?**  
El 60.0% de los encuestados manifestaron que, si conocían la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas, en cambio el 40.0% restante no la conocían.



**Figura No.5: Conoces la Licenciatura en Administración, de Mercadeo, Promoción y Ventas**

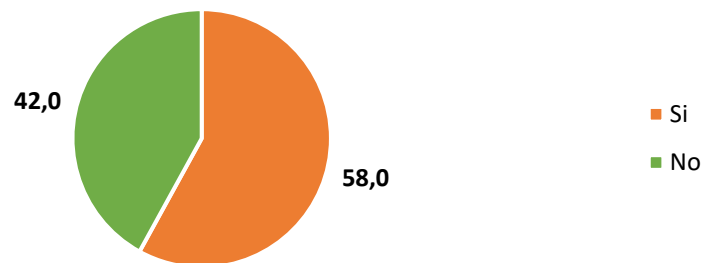
En la pregunta de qué tipo de publicidad te enteraste de la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas que ofrece la Extensión Universitaria de Aguadulce, el 41.0% indica que fue a través de la publicidad tradicional como es los flyer y volantes, el 35.0% manifestó que en las diferentes redes sociales, el 17.0% fue a través de la publicidad verbal manifestando el 5.0% que se enteraron por comentarios de los amigos y un 2.0% corresponde a la familia.





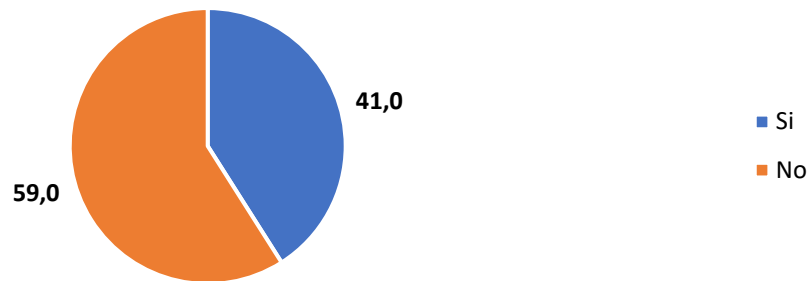
**Figura No.6: A través de qué tipo de publicidad te enteraste de la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas que ofrece la Extensión Universitaria de Aguadulce**

Para la pregunta relacionada con el campo laboral que ofrece la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas, el 58.0% respondió afirmativamente, en cambio el 42.0% manifiesta no conocer el campo donde desempeñarse.



**Figura No.7: Conoces el amplio campo laboral que ofrece la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas**

En la pregunta ¿sabes que la carrera de Mercadeo cuenta con dos titulaciones: una de técnico y una de licenciatura? el 59.0% respondió afirmativamente, en cambio el 41.0% se sorprende al conocer esto.



**Figura No.8: ¿Sabes que la carrera de Mercadeo cuenta con dos titulaciones: una de técnico y una de licenciatura?**

## DISCUSIÓN

Se aprecia que el marketing educativo es una herramienta eficaz para la captación de estudiantes de la licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas ya que a través de estas se ha logrado promocionar esta carrera en un grupo de estudiantes de los diferentes colegios del distrito de Aguadulce, demostrando que un marketing eficiente, bien organizado, logra alcanzar un gran número de interesados aclarando dudas de que estudiar al finalizar su bachillerato.

El marketing educativo es una de las nuevas ramas que ofrece la mercadotecnia para dar a conocer una oferta académica cónsona con el ambiente y muy fácil de promocionar, este debe ser diseñado de forma atractiva ya que esta dirigido a la captación de estudiantes interesados en lograr una titulación universitaria.

En las encuestas realizadas un gran porcentaje de estos estudiantes mostro interés al escuchar que esta licenciatura ofrece dos titulaciones (técnico y licenciatura), y que deseaban el turno nocturno ya que tendrían la posibilidad de laborar en cualquier empresa del distrito, siendo Aguadulce considerada un área comercial, estar laborando les da la oportunidad de cubrir el costo de la carrera y tener la probabilidad de ir escalando posiciones dentro de la empresa.



## CONCLUSIONES

Llegamos a la conclusión de que el marketing educativo es una técnica que ayuda a la promoción de las ofertas académicas que existen tanto en colegio como para universidades, donde queda demostrado que de manera creativa se logra la captación de estudiantes para los diferentes cursos, siendo el marketing educativo una manera que bien planeada, organizada y controlada nos lleva a una promulgación de actividades educativas eficaz y efectiva.

Este estudio ha demostrado la eficiencia y el correcto manejo del marketing educativo para la captación de estudiantes para la licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas, a través del cuestionario realizado al grupo de 120 estudiantes de colegios del distrito de Aguadulce se ofertó la carrera dándola a conocer, ya que muchos de estos discentes no conocían sobre esta oferta académica dándose cuenta además de que esta licenciatura ofrecía dos titulaciones y estaba dentro del distrito de Aguadulce.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (Sexta ed.). Caracas: Episteme.
- Duran, S., & Parra, M. (2014). Diversidad Cultural para promover el desarrollo de habilidades sociales en educación superior. *Revista Cultura, Educación y Sociedad*, 5(1), 55-67. Obtenido de Revista Cultura, Educación y Sociedad, 5(1), 55-67.: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/995>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Larios-Gómez, E. (2014). *Mercadotecnia de las instituciones de educación superior* 2(1), 15-29. Cuaderno Profesional de Marketing-UNIMEP.
- Manes, J. (2004). *Marketing para Instituciones Educativas: Guía para planificar la captación y retención de alumnos*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Manes, J. (2008). *Marketing para Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Peralta, E. (5 de Noviembre de 2020). *Marketing Educativo: Cómo Atraer Alumnos a tu Colegio o Universidad*. Obtenido de <https://www.genwords.com/blog/marketing-educativo>
- Pérez, B. (2002). Aproximación a un marketing universitario. *Revista cubana de educación superior* 22(1), 15-36.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Sánchez, J. (5 de Julio de 2017). *Imagen corporativa*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/imagen-corporativa.html>

	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 8-3-2022 Aceptado: 20-4-2022 pp. 61-75</p>	
--	--	--	---

## DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL TALENTO HUMANO

### DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS TO INCREASE PRODUCTIVITY IN HUMAN TALENT

**Almengor, Seyna**

Universidad de Panamá. Panamá. [seyna.almengor@up.ac.pa](mailto:seyna.almengor@up.ac.pa).  
<https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

#### Resumen

Las organizaciones se deben encaminar hacia nuevos estándares para afrontar un entorno cuyos cambios periódicos exigen adaptarse para mantenerse en el mercado. Es por ello que la presente investigación se centra en identificar la influencia de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo en el aumento de la productividad organizacional, porque las relaciones laborales coordinadas que incluyen una comunicación asertiva también permiten el proceso armónico del trabajo en equipo y eso, a su vez, incide directamente en el desarrollo y mejoramiento de las relaciones laborales. Utilizando una investigación cualitativa, documental, no experimental descriptiva y transversal, las técnicas utilizadas fueron la documental para el examen y comparación con la literatura existente y la triangulación, que también otorgó validez interna y fiabilidad. El estudio sobre capital humano, comunicación asertiva y trabajo en equipo, arrojó que el uso de ambas habilidades sí puede aumentar significativamente la productividad laboral, aunque todavía su afirmación solo se basa en teorías y no en estudios de campo, pero se presentan todos los elementos que llevan en esa dirección; la comunicación asertiva desarrolla y mejora las relaciones laborales, mientras que el trabajo en equipo es consecuencia complementaria en la integración de esfuerzos. Es por ello que los

factores que inciden en la gestión del capital humano para el mejoramiento de las relaciones laborales provienen no solo de la formación, sino también de las habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias, ya que traen como consecuencia la satisfacción de necesidades de clientes internos y externos.

**Palabras Clave:** gestión del talento humano, comunicación asertiva, trabajo en equipo.

### **Abstract**

Organizations must move towards new standards to face an environment whose periodic changes require adaptation to stay in the market. That is why this research focuses on identifying the influence of assertive communication and the ability to work as a team in increasing organizational productivity, because coordinated labor relations that include assertive communication also allow the harmonious work process in team and that, in turn, directly affects the development and improvement of labor relations. Using qualitative, documentary, descriptive-explanatory and cross-sectional non-experimental research, the techniques used were documentary for examination and comparison with the existing literature and triangulation, which also granted internal validity and reliability. The study on human capital, assertive communication and teamwork, showed that the use of both skills can significantly increase labor productivity, although its statement is still only based on theories and not on field studies, but all the elements are presented that lead in that direction; Assertive communication develops and improves labor relations, while teamwork is a complementary consequence in the integration of efforts. That is why the factors that influence the management of human capital for the improvement of labor relations come not only from training, but also from skills, knowledge, skills and experiences, since they result in the satisfaction of the needs of internal and external customers.

**Keywords:** human talent management, assertive communication, teamwork.

## Introducción

Las organizaciones se deben encaminar hacia nuevos estándares para afrontar un entorno cuyos cambios periódicos exigen adaptarse para mantenerse en el mercado. Para ello, se requiere hacer ajustes sustanciales en la manera de ver la realidad, incluyendo la simplificación del trabajo para ir por la ruta de la colaboración de los empleados y no hacia la competencia. Esto lleva a la búsqueda de un espacio de trabajo agradable, algo que se puede lograr en el contexto de una comunicación asertiva y el desempeño positivo del trabajo en equipo. El desarrollo de competencias para mejorar la integración en el trabajo impacta positivamente en el equipo de trabajo de una organización, porque aumenta las interacciones y el desempeño laboral en las fases del saber ser y hacer, mediante los cuales la organización vincula el capital humano al logro de los objetivos organizacionales (Grandlgruber, 2004), al ser estos unos componentes de comunicación que ayudan a crear interacciones y un ambiente de trabajo más sencillo.

La formación de capacidades y la estructuración de las interacciones en la organización señaladas por Grandlgruber, juegan un rol predominante en la producción que va más allá de las competencias técnicas. Las competencias blandas son habilidades sociales que se definen como “las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria” (Peñañiel y Serrano, 2010, p. 9). Ellas participan de forma significativa en el mejoramiento de las relaciones laborales, marcando directamente en la operación efectiva y exitosa de toda empresa. Esto lo señala Vera (2016) cuando apunta que se perciben “como aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral” (p. 56).

Entre el conjunto de las competencias blandas estudiadas y conocidas hasta ahora, la presente investigación se centra en el estudio de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo. En términos generales, el estudio

está enfocado en identificar la influencia de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo en el aumento de la productividad organizacional, al buscar la relación que se establece entre estas dos competencias en el marco de la gestión del talento humano, donde debe prevalecer la disposición a motivar y apoyar a los equipos de trabajo. Debido a que la motivación laboral ha sido estudiada por su influencia en la creación de valor y aumento de la productividad de las organizaciones, el personal administrativo debe perfilarse como un conjunto de individuos con capacidades para la resolución de conflictos a través de la comunicación asertiva.

El desarrollo del objetivo de la investigación se manifiesta en la teoría que refleja la literatura analizada durante el período comprendido entre 2001-2019 sobre comunicación y trabajo en equipo, para representar después la opinión de los autores más relevantes que han escrito en las últimas dos décadas, apoyados en clásicos como Peter Drucker y, aunque el tema ha sido tratado formalmente desde que se presentó la teoría de la comunicación de Shannon y Weaver en la década de 1940, llevarlo al plano de considerar tanto la comunicación como el trabajo en equipo como una influencia en el aumento de la productividad organizacional en casos estudiados, todavía es algo que solo se basa en teorías y no en estudios de campo.

Se trata de abordar la influencia de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo, por su predominio en el desarrollo de los procesos que mejoran las relaciones laborales, su incidencia en la formación de criterios para la toma de decisiones y la respuesta responsable en la realización de las tareas asignadas. Se trata de explorar un segmento del capital humano de la organización comprometido con el logro de los objetivos establecidos por la organización desde su base, porque las organizaciones en la actualidad demandan del personal que las integra una adecuada formación académica que los capacite para desempeñarse en los diversos procesos productivos, y también que posean competencias como la



paciencia, la tolerancia, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, que aprendan a comunicarse y administren con habilidad el estrés (Unicef, 2012).

### **Materiales y Métodos**

No se puede abrazar la tipificación metodológica de una preferencia investigativa si antes no se pregunta por sus bases epistemológicas, de modo que se halle la razón de ser de sus técnicas para producir conocimiento científico (Sandoval, 2002). La acometida de los enfoques de investigación en el ámbito de las ciencias sociales busca determinar cuáles son las visiones que se han ejecutado para alcanzar y observar las diferentes realidades que constituyen el orden de lo humano, así como también entender la lógica de las vías que se han construido para elaborar, de manera premeditada y metódica, conocimiento sobre ellas. La presente investigación se desarrolló de manera experimental descriptiva y transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), a partir de un estudio cualitativo, donde se obtuvo información para definir cualidades con relación a la forma en que se puede mejorar la comunicación y que con ello se fomente el trabajo en equipo, en una búsqueda documental con información publicada entre el período 2001-2019.

Las técnicas utilizadas para alcanzar los resultados fueron la documental para el examen y comparación con la literatura existente en el período anteriormente señalado y la triangulación. Con la técnica documental se tomó en consideración el examen de comparación con la literatura existente al hacer primero una indagación bibliográfica de documentos que plantearan temáticas similares a este tipo de estudios, de donde se procedió a comparar los datos encontrados con la realidad observada. Una vez obtenidos los resultados de la comparación de datos con la literatura, se aplicó el análisis-síntesis, otra técnica fundamental donde el análisis maneja la información obtenida y permite la elaboración de un constructo teórico hacia la búsqueda de solución del problema planteado que se valida a través de la síntesis. Como dos procesos que se complementan, se puede afirmar que “cuando el análisis ha proporcionado el plan de solución de un problema, la síntesis ejecuta

el plan, obteniendo la solución” (Barrios Bustillos, 2011, pp. 51-52), lo que se conoce como la técnica de triangulación de datos, para incrementar la fortaleza y calidad de esta investigación, ya que permitió ampliar y profundizar la comprensión del fenómeno en estudio y otorgarle la validez interna (credibilidad) y la fiabilidad (fidelidad) (Corral, 2014).

## **Resultados**

### **Capital humano, comunicación asertiva y trabajo en equipo**

Las organizaciones deben ser capaces de tener una visión holística e interpretar su existencia, así como de visualizar su entorno, porque es allí donde se generan los procesos productivos dirigidos a satisfacer necesidades y no solo para llenar un espacio en el mercado, sino que se buscan impulsar las actitudes para el trabajo colaborativo en equipo, con el objetivo de que cada miembro de la empresa logre desarrollar un sentido de identidad. Montes (2015) señala que es fundamental la forma en que el talento humano marca la diferencia con sus actitudes y capacidades de comunicación asertiva y trabajo en equipo dando como resultado una ventaja competitiva como un sistema integrado. Agrega además que la clave radica en saber cómo gestionar el capital humano, unir sus fortalezas con las oportunidades, comprender a la competencia y (lo más importante de todo) saber en qué se destaca la organización o qué la diferencia del resto.

En este enfoque de la dinámica organizacional, la gerencia juega un papel preponderante, ya que la institución es vista como un sistema abierto que, por consiguiente, busca la supervivencia y el crecimiento, lo cual va ligado a la definición de objetivos estratégicos. Es en este punto donde entra en juego el capital humano, el cual debe ser impulsado por el cuerpo directivo mediante el establecimiento de planes de acción que vayan encaminados al desarrollo de las capacidades que se requieren, y de este modo crear una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo que permita dar seguimiento al desempeño de la organización (Mendoza, 2018). Por consiguiente, el rol de la comunicación dentro de una organización juega

un papel de importancia, ya que es el instrumento con el que cuenta todo ser humano para poder interactuar con los demás (Gómez y Fedor, 2016), por lo que la comunicación asertiva genera a su vez un buen trabajo en equipo, esencial para el desarrollo de los objetivos organizacionales y generación de resultados eficientes (Toro Suárez, 2015). Su importancia en el campo laboral actual radica en que las necesidades de la empresa, una vez que se ha renovado la visión del individuo dentro de la organización como unidad de producción, se basa no solo en su experiencia, sino también en su capacidad de adaptarse a la cultura organizacional, integrarse a sus valores y transformar positivamente el entorno laboral (Tito Maya, 2016), lo que contribuye a la eficiencia organizacional.

### **El rol de las organizaciones actuales utilizando ambas habilidades**

Cabe destacar que el desarrollo de relaciones asertivas y las habilidades para el trabajo en equipo, aun “teniendo presente [la advertencia de] que es más sencillo enseñar las habilidades duras que las blandas” (Ortega, 2017, p. 7), es lo que requieren las organizaciones actuales para lograr la diferencia entre las demás. Se requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar la información y generar conocimientos, es por ello que el trabajo en equipo cobra más importancia, ya que genera una fuerza creadora que lleva a establecer mejores estrategias competitivas que proyectan eventos en forma conjunta; para ello se requiere de mucha responsabilidad, tolerancia, compromiso y respeto por parte de todos los trabajadores para lograr los objetivos establecidos por la organización.

### **La comunicación asertiva desarrolla y mejora las relaciones laborales**

Anzorena (2008) reflexiona en base al origen de una organización donde se requiere de un proceso conversacional para que nazca y que, a su vez, alguien diga que cree en la empresa para hacer de ella lo que se aspira que sea, confirmando con esto que “la misión de una empresa es un acto comunicacional” (p. 336). Añade que, si se quiere llegar al alma de una organización, no hay otro lugar más pleno que el de observar las conversaciones que se mantienen en su seno. El padre de la

administración moderna, Peter Drucker (1967), señalaba que el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación, a lo que Pacheco (2005) añade que para que una empresa mantenga una buena comunicación no es necesario contar con el último equipo tecnológico, lo que se necesita es que cada gerente dentro de la organización esté anuente sobre qué información es la que circula, dónde y cuándo, para que todos en la compañía estén informados. También es necesario que los trabajadores tengan la suficiente confianza y seguridad para indicarle a su superior cuando no están de acuerdo en algo y los jefes estén dispuestos a mantener una escucha activa en todo momento.

Nabi, Foysoyl y Adnan (2017) son conscientes de que la comunicación es una habilidad muy necesaria para todo gerente porque a través de ella se puede interactuar con los empleados, a la vez que mejora las tareas diarias. En este estudio se midió la comunicación en el sector bancario, dando como resultado que el 52% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la comunicación empresarial tiene un efecto positivo en la seguridad laboral y 57% señaló que la comunicación tiene un efecto positivo en el lugar de trabajo. En el aspecto identificado con el rendimiento, el 50% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que, en un negocio, la comunicación tiene un efecto positivo en el reconocimiento del desempeño. Este estudio concluye en que la comunicación empresarial juega un papel fundamental en lo que se refiere a la mejora del ambiente de trabajo, ya que se convierte en un lugar más cómodo y conveniente para laborar. Aquí cabría tener presente lo que señala Muñoz Hernández (2012 citando a Blum y Naylor, 1977) cuando especifican que a “mayor exactitud de la información y las opiniones generadas en las organizaciones mayor será la productividad y por tanto, la comunicación eficaz y los rendimientos elevados van de la par” (p. 4).

Manejar la comunicación en la organización es una de las vías que facilita alcanzar las metas, siendo el primer paso para direccionar el trabajo individual bien realizado hacia equipos de trabajo y multiplicar la eficiencia. De acuerdo a Pacheco (2005), un equipo “es grupo de personas altamente comunicativas, con diferentes

trasfondos, habilidades y aptitudes, con un propósito en común, que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados” (p. 73), además, la “noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás” (p. 73). Y añade que para lograr que la comunicación asertiva surja de una manera efectiva en una organización, el líder debe tener la habilidad de poder estimular a su equipo de trabajo y manejar los conflictos. Otros estudios sugieren que para que una empresa logre ser eficiente administrativamente, se deberá “dotar a la organización de efectividad empresarial” (Drucker, 2012, p. 272), ya que el factor humano es el que logra la productividad. Para ello se requiere que los trabajadores estén encaminados bajo una misma visión, objetivos y con conocimiento, porque el secreto del triunfo de una comunicación asertiva es saber escuchar, pues mejora el clima organizacional ya que lo torna más placentero y agradable, y si se trata del trabajo en equipo es esencial que el líder también sepa hacerlo (González, 2015).

### **El trabajo en equipo como complemento**

En la actualidad se requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar la información y generar conocimientos, es por ello que el trabajo en equipo cobra más importancia, ya que genera una fuerza creadora que lleva a establecer mejores estrategias competitivas que proyectan eventos en forma conjunta. Esto implica mucha responsabilidad en cada uno de los participantes o miembros del equipo, y de ahí se da el surgimiento de fuertes vínculos de comunicación entre sus integrantes (Malpica, Rossell y Hoffman, 2014). También expresan estos autores que para trabajar en equipo se requiere aprender técnicas y habilidades y no tan solo tener la intención de hacer el trabajo, sino saberlo hacer. Para que el trabajo en equipo llegue a ser rentable debe iniciarse con un cambio personal de cada uno de los involucrados, así como también reflexionar en base a los valores y acciones del trabajo en conjunto, donde van a surgir contratiempos y dificultades que deben ser manejados por la gerencia, teniendo presente que se

toman decisiones con relación a la experiencia de mucha gente y trabajan en función del saber cómo (*know-how*).

Según Malpica, Rossell y Hoffman (citando a West, 2003), una de las ventajas tangibles del trabajo en equipo sería que el intercambio de ideas promoviera en gran medida la innovación, generara beneficios económicos mejorando la productividad y el rendimiento empresarial y facilitara la implementación de cambios en la empresa. También existen beneficios intangibles como que los trabajadores muestren un menor nivel de estrés, generando satisfacción en el equipo porque aprenden unos con otros. Para que se alcance la productividad, muchas empresas utilizan el diseño basado en el alto rendimiento, que consiste en crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento de los objetivos a lograr y la participación activa de cada integrante, de tal forma que se nutran al máximo de sus fortalezas y destrezas.

### **Integración de esfuerzos en el mejoramiento de las relaciones laborales**

Lo fundamental en todo esto del diseño de alto rendimiento no es tan solo que se logren los objetivos y se alcancen resultados sorprendentes, sino que los trabajadores se realicen como personas y como trabajadores (Malpica, Rossell y Hoffman, 2014). Sin embargo, los buenos equipos de trabajo requieren de los siguientes elementos conocidos como ‘los 4 básicos + el reconocimiento’, que se sintetizan en fijar metas para saber hacia dónde se va; para comunicar, que es la manera de utilizar inteligentemente voz y oídos; para confiar, que implica creer en los miembros con los que se trabaja y hacer que ellos confíen en uno; rendir cuentas, lo que indica que se hace lo que se ha dicho que se hará. Además, se debe tener presente el reconocimiento, que consiste en “apreciar los puntos fuertes de los demás” (Gostick y Elton, 2011, p. 63)

Encontrar la aplicación de toda la teoría señalada anteriormente es posible si se investiga sobre sus resultados a través de los estudios de casos, exponiendo

con ello un método de evaluación cualitativa muy ligado a las características de las ciencias sociales. Un estudio de casos sobre comunicación organizacional (Valle, 2006) realizado en una empresa textilera mexicana, explica las diversas estrategias que se pueden tomar en tiempo crisis a través de la comunicación. Consideraban los trabajadores que la comunicación en la empresa textilera era desfavorable en un 35%, lo que traía como consecuencia que no se pudieran identificar ni resolver los problemas a tiempo, obstaculizando el trabajo en equipo, demostrando que la comunicación es la esencia para el desarrollo de todos los sistemas dentro de una empresa, involucrando también el sistema tecnológico y administrativo. En otras palabras, el estudio comprobó que la comunicación se convierte en el eje central en toda la empresa.

Cuando existe una comunicación eficaz en una empresa se incrementa el sentido de bienestar de los trabajadores, se genera motivación intrínseca y confianza con todos los participantes o involucrados, y al final se mejora la productividad (Valle, 2006). Enrique (2007), señala en otro estudio de casos que una empresa en tiempo de calma debe tener canales de comunicación que los lleve a definir quiénes son su público de interés (*stakeholders*) para mantener una interacción constante con ellos, de modo que cuando llegue un momento de crisis la comunicación los favorezca, ya que siempre han mantenido un buen diálogo. Por otro lado, la comunicación facilita en cierto modo la resolución de conflictos, aunque en el estudio de casos presentado por Enrique no se resolvió con una comunicación eficaz (en el sentido directo de la expresión), sino cuando se llegaron a los acuerdos entre los afectados (lo que implica de igual forma un hecho de comunicación eficiente para alcanzar acuerdos), lo que termina incentivando el trabajo en equipo.

Hoy día es todo un reto para todos los gerentes de las organizaciones mejorar la interacción entre el equipo de trabajo y la comunicación asertiva. No es una asignación fácil porque el entorno organizacional es complejo, por lo que muchas empresas a nivel mundial apuntan por las soluciones de colaboración que los lleva a incrementar la productividad, compromiso en los empleados, mejora en

los procesos de trabajo y la reducción de gastos operativos. Esto consiste en crear modelos de negocios que apoyen la inversión en soluciones de colaboración 2.0, a un “proceso donde dos o más individuos, grupos u organizaciones trabajan juntos, con el fin de realizar una tarea o alcanzar una meta” (Giraldo, Aguilar y Medina, 2013, p. 148) referido a las plataformas tecnológicas “conformadas por un gran número de herramientas y tecnologías electrónicas” (p. 148).

Aquellas empresas que se encaminan hacia el uso de las tecnologías de la información con herramientas de colaboración, aumentan su tránsito hacia la innovación como un medio que los llevará al éxito empresarial, sin embargo, nada de esto tiene importancia sin la participación activa del personal, ya que se puede contar con una tecnología de última generación, pero si no se tiene una comunicación eficaz, un buen vínculo con las partes interesadas y una gestión de cambio, la herramienta de colaboración se convertirá en un rotundo fracaso (Value Experience , 2013, p. 4). Para poder sobrevivir y prosperar en los negocios se hace necesario que se puedan establecer relaciones de confianza con cada uno de los miembros del equipo de trabajo sin olvidar su reconocimiento grupal, ya que esto permite que se concentren en sus metas y el grupo se solidifique (Gostick y Elton, 2011) a través de una comunicación directa o indirecta que resulte eficiente y promueva el entendimiento para las interrelaciones y el logro de las metas. En resumidas cuentas, siempre habrá equipos de trabajo llenos de dinamismo, armados con sus habilidades y preparados para enfrentar al mundo; la clave de todo esto radica principalmente en que se crea en el trabajo de un equipo unido para que estos alcancen las metas de la organización (Gostick y Elton, 2011).



## Conclusiones

En el logro de una organización eficiente se alinean las actividades a los objetivos de la empresa y, por consiguiente, se priorizan las actividades y se facilita descartar el trabajo improductivo cuando se encuentra en peligro el trabajo productivo. Es por ello que uno de los factores que inciden en la gestión del capital humano para el mejoramiento de las relaciones laborales proviene también de las habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias, ya que ello trae como consecuencia la satisfacción de necesidades de clientes internos y externos. Posteriormente se involucra la mejora continua en los procesos, incluyendo la tecnología e innovación, lo que lleva a un dinamismo que permite la creatividad de sus empleados y un liderazgo participativo, sin dejar de lado la comunicación fluida hacia los clientes y viceversa.

Es importante reconocer que cada autor hace señalamientos de relevancia desde diversos puntos que ejemplifican cómo se genera productividad en la empresa, apreciándose que muchos de esos elementos tienen relación entre sí. La comunicación asertiva juega un papel fundamental en la ejecución de los equipos de trabajo, teniendo presente que una comunicación abierta llevará a que todo fluya de manera más rápida y mejor generando equipos eficientes y productivos. Si las personas no comprenden los mensajes que reciben de sus compañeros, la comunicación fracasa, no se llega al objetivo deseado y la confianza se fractura, lo que tampoco permite el mejoramiento de las relaciones laborales por su incidencia en el trabajo en equipo.

El desarrollo de la investigación objetivo se cumplió en base a la literatura analizada durante el período comprendido entre 2001-2019 sobre comunicación y trabajo en equipo; aunque ya en 1967 Peter Druker señalaba que el 60% de los problemas empresariales eran consecuencia de una mala comunicación, en la actualidad esta característica ha ido en ascenso como uno de los componentes que buscan los empleadores en su capital humano. Y también es cierto que la



comunicación asertiva y el trabajo en equipo aumentan el rendimiento laboral, aunque todavía su afirmación solo se basa en teorías y no en estudios de campo.

El trabajo en equipo cobra cada vez más importancia, ya que genera una fuerza creadora que lleva a establecer mejores estrategias competitivas que proyectan eventos en forma conjunta. Para que el trabajo en equipo llegue a ser rentable, debe iniciarse con un cambio personal de cada uno de los involucrados, así como también reflexionar en base a los valores y acciones del trabajo en conjunto, donde van a surgir contratiempos y dificultades que deben ser manejados por la gerencia, teniendo presente que se toman decisiones con relación a la experiencia de mucha gente y que deben trabajar en función del *know-how*.

### Referencias Bibliográficas

- Anzorena, O. (2008). *Maestría personal*. Ediciones Lea, S.A.
- Barrios Bustillo, O.R. (2011). *El método de análisis – síntesis en la resolución de problemas aritméticos escolares de enunciado verbal* [Tesis de Grado] Universidad Pedagógica Nacional.
- Corral, Y. (2014). *Instrumentos de recolección de datos: validez y confiabilidad*. Editorial Académica Española.
- Drucker, P.F. (1967). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Hobbs-Sudamericana.
- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. [Tesis doctoral] Universitat Autònoma de Barcelona.
- Giraldo, L., Aguilar, L. y Medina, V. (2013). Estrategias de colaboración 2.0 para la transferencia de conocimiento. *Revista Scielo Ingeniería Universidad de Medellín*, 12 (23), 145-156.
- Gómez, J., Fedor, S. (2016). La comunicación. *Redalyc*, 20(3), 5-6.
- González, S. (2015). *El ABC de la comunicación efectiva*. Grupo Nelson.
- Gostick, A. y Elton, Ch. (2011). *Buenos equipos, proyectos imbatibles*. Random House Mondadori, S.A.
- Grandlgruber, B. (2004). Abrir la caja negra: teorías de la empresa en la economía institucional. *Análisis Económico*, 41(XIX), 19-58.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Malpica, R., Rossell, R. y Hoffman, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
- Mendoza, J. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Revista Pensamiento & Gestión*. (45), 211-238.

- Montes, J. (2015). Comunicación asertiva y trabajo en equipo: resultados de un programa de intervención en supervisores de una empresa. *Revista Propósito y Representaciones*, 2(2), 121-196.
- Muñoz Hernández, M. (2012). Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia. *Contaduría y Administración*, 57(2), 223-244.
- Nabi N., Foysool K., y Adnan S. (2017). The role and impact of business communication on employee performances and job satisfactions: A case of study on Karmasangsthan Bank limited, Bangladesh. *Arabian Journal of Business and A Management Review*, 7(3), 1-8.
- Ortega, C. (2017). Desarrollo de las habilidades blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35 (2) 15-89.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Redalyc*, 90, 70-75.
- Peñafiel, E.; Serrano, C. (2010). *Habilidades sociales*. Editex, S.A. Editorial.
- Sandoval, C. (2002). *La investigación cualitativa*. Editores Arfo.
- Tito Maya, M. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez del talento humano. *Dialnet*, 1 (12), 61-76.
- Toro Suárez, L.Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* [Tesis doctoral]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Unicef. (2012). Entrevista a Rosa María Flores Araoz. <http://www.unicef.org/peru/spanish/Entrevista-Rosa-Maria-Flores-AraozAdquirir-habilidades-blandas-influye-en-exito-laboral.pdf>.
- Valle, M. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. CIESPAL.
- ValueExperience S.L. (2013). La colaboración aumenta el valor del negocio. [https://valuexperience.com/Valuexperience\\_Boletin1.pdf](https://valuexperience.com/Valuexperience_Boletin1.pdf)
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Akademia*, 7(1), 56-73.

	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 8-3-2022 Aceptado: 22-4-2022 pp.76-91</p>	
--	--	---	---

## DOS RESULTADOS DEL CÁLCULO DE PROBABILIDADES ÚTILES EN LAS INVERSIONES ECONÓMICAS Y LAS FINANZAS

### TWO RESULTS OF THE CALCULUS OF PROBABILITIES USEFUL IN ECONOMIC INVESTMENTS AND FINANCE

**Bracho Rivera René Isaac**

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito. Facultad de Economía. Panamá. [rene.bracho@up.ac.pa](mailto:rene.bracho@up.ac.pa). <https://orcid.org/0000-0002-3247-2075>

#### **RESUMEN**

El siguiente escrito presenta una revisión de dos de los resultados del cálculo y la teoría de las probabilidades a la luz de aplicaciones en lo financiero, lo actuarial y el ámbito gerencial de los juegos de azar. Estos resultados son: La Esperanza Matemática y la Ley de los Grandes Números.

**PALABRAS CLAVES** azar, fenómenos aleatorios, probabilidades, incertidumbre, actuarial

#### **ABSTRACTS**

The following document presents a review of two of the results of the probabilities calculation and theory of in light of applications in the financial, actuarial and

managerial fields of games of chance. These results are: Mathematical Hope and the Law of Large Numbers.

**KEYWORDS** chance, random phenomena, probabilities, uncertainty, actuarial

## INTRODUCCIÓN

El concepto de probabilidades es uno de los más útiles descubrimientos de la ciencia matemática al punto que representó una evolución en la forma en que los seres humanos enfrentamos e interpretamos los fenómenos aleatorios. Antes de la aparición de la noción de probabilidades, la humanidad interpretaba los sucesos en los que intervenía el azar mediante la superstición o el misticismo apelando a la “suerte” como herramienta.

Hoy definimos a la probabilidad como: la medida de la incertidumbre que tiene un observador sobre la ocurrencia de un evento. (Landro, 2012). Matemáticamente, la probabilidad puede definirse como una función medible que recorre un trayecto desde el espacio muestral hacia el intervalo cerrado  $[0,1]$ . Su expresión formal es:  $\Omega \rightarrow [0, 1]$ . Y en asociación con los eventos pertenecientes al espacio muestral se pueden definir diversas operaciones algebraicas con conjuntos, Sin embargo, la palabra probabilidades fue mencionada por primera vez en la literatura matemática en el siglo XVII de la mano de George Hooper. Este detalle pasa desapercibido ya que comúnmente se establece que el cálculo de probabilidades comenzó con la formulación del problema del juego inconcluso por Fray Luca Pacioli (S. XV), Girolamo Cardana (S.XVI), las correspondencias entre Pierre Fermat y Blas Pascal (S.XVII) y el trabajo de Christiaan Huygens (S.XVII). Lo cierto es que los autores de estos trabajos precursores del cálculo de probabilidades no reflexionaban en términos de probabilidades sino de valor esperado o esperanza matemática.

El aporte innovador de Pascal y Fermat que les hizo acreedores al título de fundadores del cálculo de probabilidades fue la introducción de la revolucionaria idea de imaginar el futuro matemáticamente. Aplicaron esta innovación a la solución del problema del juego inconcluso presentado por Pacioli.

Por otro lado, es de gran utilidad recordar algunos conceptos fundamentales del cálculo y teoría de las probabilidades:

- Modelo de probabilidad: es un tipo de modelo matemático que incorpora la probabilidad para representar un fenómeno o proceso aleatorio dentro de la realidad física o el contexto humano.
- Espacio muestral: “Es el conjunto de todos los posibles resultados diferentes (resultados muestrales) que puede generar el experimento. Para el lanzamiento de un dado será  $S = (1,2,3,4,5,6)$ ”. (Bouza, 2020, p. 4).
- Evento: es todo subconjunto o colección de elementos perteneciente al espacio muestral incluyendo el conjunto vacío.

Otro aspecto importante son los enfoques para interpretar las probabilidades:

- Enfoque A priori o Clásico: Dicha perspectiva está íntimamente relacionada con la Regla de Laplace. Y está apoyada en la presencia de patrones de simetría y equiprobabilidad latente en algunos sucesos aleatorios. Estas propiedades permiten el cálculo de probabilidades de forma teórica y previa a la realización de los experimentos aleatorios. La definición de probabilidades aportada por Pierre Simón De Laplace propone la fórmula fundamental del cálculo de probabilidades, en donde la probabilidad es el cociente de un evento y el espacio muestral:

$$P = \frac{\#A}{\#\Omega} ;$$

Donde  $(\#A)$  es la cardinalidad de un evento A (subconjunto del espacio muestral). Y  $(\#\Omega)$  es la cardinalidad del espacio muestral.

- Enfoque Frecuentista: Este enfoque toma en cuenta las veces que se repite un suceso de forma fáctica y observable. A este modelo también se le denomina a posteriori porque requiere la realización previa del experimento aleatorio y a las probabilidades estimadas en este enfoque se les llama “frecuencias relativas”.

La probabilidad en este enfoque es definida como un límite al que se llega cuando aumenta el número de veces que se realiza el experimento aleatorio. Es decir, un valor (límite) al cual se aproxima la función, cuando el número de ensayos del experimento aleatorio tiende a infinito.

$$P(A) = \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{n(A)}{n}$$

Donde:  $n(A)$  es el número de veces que ocurre el evento  $A$ ;  $n$  es el número de ensayo o veces en que se repite el experimento aleatorio.

- Enfoque Axiomático: Esta perspectiva define la probabilidad mediante la formalización axiomática. Dicho grado de tratamiento matemático representó un avance destacado en la teoría de las probabilidades debido que hasta ese momento las investigaciones en este campo estaban enfocadas a la aplicación y cálculo de estas medidas, pero no se habían presentado las definiciones fundamentales. Fue el matemático ruso Andrei Kolmogorov quien aportó estas definiciones. Se plantea que la probabilidad es una función cuyo recorrido parte del espacio muestral hacia el conjunto de los números reales (intervalo  $[0,1]$ ). Constituyendo el espacio muestral un espacio medible definido junto a la sigma álgebra ( $\mathcal{F}$ ).

De esta definición se derivan los axiomas de la probabilidad:

- Axioma 1: La probabilidad de un evento no es mayor que 1 ni menor que cero.

$$0 \leq P(A) \leq 1$$

- Axioma 2: La probabilidad del espacio muestral es 1.

$$P(\Omega) = 1$$

- Axioma 3: Ante dos eventos mutuamente excluyentes la probabilidad de la unión de ambos conjuntos de estos eventos es igual a la suma de las probabilidades de los sucesos.

$$P \bigcup_{n=1}^{\infty} A_j = \sum_{n=1}^{\infty} P(A_j)$$

- Enfoque Logicista: esta visión tiene antecedentes en menciones que hizo Simon D. Poisson, pero realmente, es profundizada por el célebre economista John M. Keynes y otros estadísticos matemáticos influenciados por la filosofía analítica de Wittgenstein, Russell y Moore.

Para la escuela logicista la probabilidad es entendida como “grado de creencia... que es función del conocimiento definido por un conjunto de argumentos”. Lo que define a la medida de probabilidad es una relación entre una proposición y una estructura de conocimiento, condicionada por la verdad de dicho conocimiento. (Landro, 2015, p.46). Formalmente, sería

$$P(A/B) = \frac{A}{B}; A \subset \Omega; A = \{w/s(w) \text{ es verdadera}\}$$

- Enfoque Subjetivista: En dicha perspectiva la probabilidad es definida como una medida de la cantidad de información o conocimiento que posee un observador sobre el potencial resultado de un experimento aleatorio. Este enfoque implicó una evolución de la cosmovisión dinámica de la realidad física y el contexto humano hacia un paradigma aleatorista. Una visión de la ciencia marcada por la irrupción de los descubrimientos en física cuántica. En consecuencia, la probabilidad como un valor estocástico y subjetivamente variable.

La interpretación subjetivista fue considerada por estadísticos y epistemólogos de la talla de R. Fisher y J. Neyman.

- Enfoque Propensionalista: la interpretación de este modelo concibe a la probabilidad de un evento como una medida derivada de la tendencia a generar frecuencias relativas (visión de K. Popper) o como tendencia del



fenómeno o sistema de eventos para generar determinado resultado (visión de Miller, D. W.).

## 1. La Esperanza Matemática

Uno de los resultados de la teoría de las probabilidades que es de gran utilidad para las ciencias puras y aplicadas es el concepto de esperanza matemática o valor esperado. Este concepto es derivado de un razonamiento lógico por expectativas inherente al racionalismo filosófico de la modernidad.

En la actualidad, definimos a la esperanza matemática como el promedio de una variable aleatoria, pero, históricamente este concepto estuvo en el centro de la combinación entre apuestas, ganancias y expectativas, inherentes a los juegos de azar. De la síntesis de estas categorías surgió el contexto que dio origen a las probabilidades.

La esperanza matemática tiene dos expresiones formales dependiendo del tipo de variable aleatoria que esté presente en el fenómeno o proceso a estudiar.

Por un lado, está el caso discreto en el cual la esperanza matemática es:

$$E(X) = \sum_{i=1}^n X_i p(X = x_i)$$

Y por otro lado, está el caso continuo en el que la expresión es:

$$E(X) = \int_{-\infty}^{\infty} X f_x d_x$$

### 1.1. La Esperanza Matemática en Decisiones de Inversión

En una situación hipotética, nos encontramos en el momento post-pandemia. Un actor económico cuenta con ahorros y capital y debe tomar una decisión sobre inversión. Se presentan tres (3) alternativas de inversión: la primera, en instrumentos de renta variable (acciones) en las bolsas de los Estados Unidos; la

segunda, en un depósito a plazo en un banco panameño; y la tercera, emprender un negocio en Panamá.

La decisión tiene un alto contenido de incertidumbre y un componente de riesgo ya que los años inmediatamente post-pandemia tienen volatilidad y cambios profundos en los mercados, los patrones de consumo y los modelos de negocios. Adicionalmente, existen tres escenarios de recuperación y desempeño macroeconómico del país, representados por la forma geométrica de la recuperación:

- Forma de V: que ocurra un restablecimiento rápido (probabilidad = 0.10). Es decir, que se repare la actividad económica a los niveles de 2019 en los 12 meses posteriores a la epidemia.
- Forma de U: sucedería una restauración moderada (probabilidad = 0.40). La restauración de los números previos a la epidemia puede tomar 3 años.
- Forma de L: acontecería una recuperación lenta (probabilidad = 0.50). Los niveles de 2019 se alcanzan en un periodo superior a 3 años.

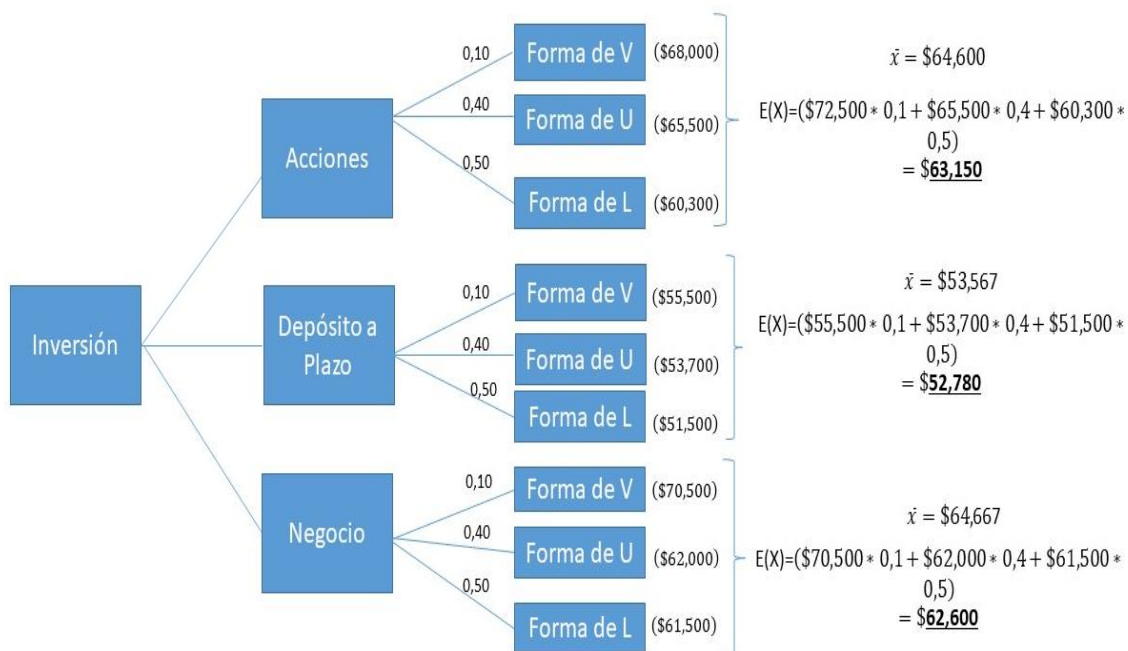


Figura 1. Árbol de Probabilidades de la Situación Hipotética

## 2. La Ley de los Grandes Números

El estudio de los fenómenos y variables aleatorias alcanzó un gran nivel de desarrollo con la formulación de teoremas que describen el comportamiento de las sucesiones de las medias aritméticas de estas variables.

Una de las colecciones de estos teoremas es reconocida como la Ley de los Grandes Números y su demostración fue aportada por el matemático Jacob Bernoulli a inicios del siglo XVIII.

Esta ley en alguna medida complementa al concepto de esperanza matemática ya que al introducir la noción de convergencia, permite que la esperanza matemática pueda ser considerada como la media aritmética a largo plazo cuando el número de repeticiones o tamaño muestral tiende a infinito.

La convergencia es una idea con varios usos en la ciencia matemática. Para efectos de la ley de los Grandes Números puede ser subdividida en dos definiciones: la convergencia en probabilidad y la convergencia en probabilidad 1.

La primera trata de un patrón en el que, al crecer el número de repeticiones de un experimento aleatorio o el tamaño de una muestra, se produce una sucesión aleatoria, y el límite de la probabilidad de las diferencias entre la sucesión y una constante ( $Y$ ) es igual a cero.

$$\lim_{n \rightarrow \infty} P(|X_n - Y| \geq \epsilon) = 0$$

La segunda refuerza la primera. Y describe un patrón en el que al aumentar el número de repeticiones de un experimento aleatorio o el tamaño de una muestra, el límite de la probabilidad de la igualdad entre la sucesión y una constante ( $Y$ ) es igual a uno.

$$\lim_{n \rightarrow \infty} P(X_n = Y) = 1$$

De ambas ideas se derivan las dos formulaciones de la Ley de los Grandes Números: la Ley Débil de los Grandes Números y la Ley Fuerte de los Grandes Números.

A respecto, el teorema de la ley débil de los grandes números es “Sea  $X_1, X_2, \dots$  una secuencia de variables aleatorias independientes, cada una de ellas con la misma media  $\mu$  y con varianza menor o igual a  $v < \infty$ . Entonces para todo  $\epsilon > 0$ ,

$$\lim_{n \rightarrow \infty} P(|M_n - \mu| \geq \epsilon) = 0$$

Es decir; las medias convergen en probabilidad a la media común  $\mu$ ”. (Evans & Rosenthal, 2005, p.226).

Y la ley fuerte de los grandes números se define por este teorema “Sea  $X_1, X_2, \dots$  una secuencia de variables aleatorias independientes e idénticamente distribuidas, cada una de ellas con una media finita  $\mu$ . Entonces,

$$\lim_{n \rightarrow \infty} P(M_n = \mu) = 1$$

*Es decir; las medias convergen en probabilidad a una media común  $\mu$ ". (Evans & Rosenthal, 2005, p.230).*

### 3.1. La Ley de los Grandes Números en el Aseguramiento

El negocio de los seguros constituye una de las actividades de financieras de gestión del riesgo con antecedentes históricos que se remontan a civilizaciones antiguas como Egipto, Babilonia y China. Por su parte, durante la edad media, los contratos de seguros florecieron en ciudades del mediterráneo europeo como Génova y Venecia.

Suponga que en medio de la epidemia debido a la alta demanda por seguro de vida que existe en un sector de la población económicamente activa que se encuentra asalariada, una aseguradora prepara una póliza de vida que cuesta a los clientes una mensualidad de \$10.00 y paga \$20,000 en caso de que el asegurado fallezca. El contrato plantea un mínimo de 5 años que el asegurado debe mantener la cobertura de la póliza para no incurrir en penalidad.

Póliza

$$\$10.00 \text{ (mensual)} \times 12 \text{ meses} = \$120.00 \text{ (anual)}$$

$$\$120.00 \text{ anual} \times 5 \text{ años} = \$600 \text{ (5 años)}$$

$$\frac{\$600 \text{ (5 años)}}{\$20,000 \text{ (suma asegurada)}} = 0.03$$

Esta relación entre lo que paga el asegurado durante 5 años y la suma asegurada implica que por cada \$6 que aporta el asegurado la empresa asume 200. Esto implica que se requieren 34 personas para alcanzar el punto de equilibrio.

$$P(1 \text{ persona fallezca en 5 años}) \leq P(0.03)$$

No obstante, en el contexto de la Pandemia tenemos que la probabilidad de fallecimiento de una persona si se contagia del COVID-19 es de 0.02.

Si tomamos los datos de la epidemia de un día promedio (17 de octubre de 2020), tenemos la siguiente tabla de contingencia:

Cuadro 1. Tabla de Contingencia de la Situación Hipotética

	<b>Positivo (Covid-19)</b>	<b>Negativo (Covid-19)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Fallece</b>	11	0	8
<b>No Fallece</b>	601	3579	4180
<b>TOTAL</b>	609	3579	4188

Fuente: Elaboración Propia

Evento F: persona fallezca

Evento C: persona positiva en diagnóstico de COVID-19

Requerimos hallar:  $P(F/C) = \frac{P(F \cap C)}{P(C)}$

$$P(F \cap C) = \frac{11}{4188} = 0.003 \approx 0.3\%$$

$$P(C) = \frac{609}{4188} = 0.1454 \approx 14.54\%$$

$$P(F/C) = \frac{P(F \cap C)}{P(C)} = \frac{0.003}{0.1454} = 0.02 \approx 2\%$$

$$P(1 \text{ persona fallezca en 5 años}) \leq P(0.03)$$

$$(0.02) < (0.03)$$

### 3.2. La Ley de los Grandes Números en los Casinos

En Panamá, los casinos durante enero de 2020 (en plena coyuntura de desaceleración de la economía previa a la pandemia), registraron apuestas netas en máquinas tragamonedas por el orden de los \$25,097. (INEC, 2020).

$$\frac{\$25,097_{\text{Apuestas Netas}}}{\$151,708_{\text{Apuestas Brutas}}} = 0.165 \approx 16.5\%_{\text{margen de las apuestas}}$$

$$\$151,708_{\text{Apuestas Brutas}} - \$25,097_{\text{Apuestas Netas}} = \$126,611_{\text{Premios Pagados}}$$

Esto implica un margen bruto en las apuestas de 16.5%, o dicho de otra forma, una relación entre apuestas netas vs. brutas de 0.165. Lo que lo convierte en una actividad rentable. Todo ello, a pesar que la actividad del sector de apuestas disminuyó 1.8% debido a la situación macroeconómica del país.

En este artículo deseamos narrar como opera la Ley de los Grandes Números para garantizar el margen de rentabilidad del negocio de los casinos. Utilizando un caso ficticio.

Supongamos que como gerentes de “AzarPrize 507” una hipotética e importante cadena de casinos del país, deseamos comprender el mecanismo de las probabilidades que asegura el carácter lucrativo del negocio. Dicha dinámica es descrita a continuación.

Nuestra cadena posee 6 sucursales en todo Panamá y cada sucursal tiene un lay out con capacidad de alojar 8 máquinas, sumando un total de 48 máquinas. El stock de máquinas está compuesto por Tragamonedas importadas con la siguiente especificación confirmada por el fabricante:

**Poseen un algoritmo que se asegura que la ganancia esperada del casino (margen de 6%) esté garantizada con un error de 1% cada millón seiscientas mil (1,600,000) jugadas.**

Cada una de las 48 Tragamonedas registra en promedio unas 100 jugadas diarias, lo que totaliza 4,800 jugadas por día. Lo anterior, indica que cada 166.7 días se alcanza la cantidad de jugadas necesarias para garantizar el margen según el fabricante.

$$48_{\text{maq}} \times \frac{100_{\text{jug/día}}}{\text{maq}} = 4,800_{\text{jug/día}}$$

$$4,800_{\text{jug/día}} \times 333.5_{\text{días}} = 1,600,800_{\text{jug}}$$

Siendo el promedio de apuestas de \$1.50 y el margen de utilidades para el casino de 6%, tenemos que cada 333.5 días el casino está ganando \$144,000.

$$1,600,000_{\text{jug}} \times \frac{\$1.50}{\text{jug}} = \$2,400,000$$

$$\$2,400,000 \times 0.06_{\text{margen}} = \$144,000 \text{ cada } 333.5 \text{ días}$$

$$\$144,000 \times 0.089_{\text{mes}} = \$12,816 \text{ cada mes}$$

Por otro lado, tal como se afirmaba anteriormente, el error probable de las máquinas es de 1% por cada 1,600,000 jugadas. Lo que en términos monetarios sería una pérdida de \$24,000 cada 333.5 días en el caso que la apuesta promedio sea de \$1.50 (como dijimos arriba):



$$1,600,000_{\text{jug}} \times 0.01 = 16,000_{\text{jugadas}}$$

$$16,000_{\text{jug}} \times \$1.50 = \$24,000$$

$$\$24,000 \times 0.089_{\text{mes}} = \$2,136 \text{ mensual}$$

Calculado de otra forma:

$$1,600,000_{\text{jug}} \times \frac{\$1.50}{\text{jug}} = \$2,400,000 \times 0.01 = \$24,000$$

En síntesis, en el mecanismo narrado se aprecia la acción de la Ley de los Grandes Números debido que el número millonario de jugadas alcanzadas cada 333.5 días (1,600,000 jugadas) garantiza el alcance de las ganancias esperadas con un error del 1% anunciado por el fabricante.

## CONCLUSIONES

Luego de desarrollar este artículo hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Los enfoques de las definiciones de la probabilidad han cambiado progresivamente pasando de una cosmovisión clásica hacia visiones objetivistas, subjetivistas, logicistas y propensionistas.
- La esperanza matemática además de ser un concepto base en el nacimiento de la noción de probabilidades, constituye un concepto que actualmente posee muchas aplicaciones en la economía y las finanzas. Es una herramienta en la toma de decisiones empresariales.
- La ley de los grandes números es un cuerpo teórico de las matemáticas que la rentabilidad en los negocios de los casinos y de los seguros.

## Referencias Bibliográficas

Bouza, C. (2020). Notas del Seminario de Estadística y Probabilidades. Introducción. La Habana, Cuba. Recuperado de: [https://amatema.webs.ull.es/anamat\\_p0304/Matematicas/Didactica%20de%20las%20Matematicas%20II/historia\\_problema.pdf](https://amatema.webs.ull.es/anamat_p0304/Matematicas/Didactica%20de%20las%20Matematicas%20II/historia_problema.pdf)

Cañas, J. & Galo, J. (2017). Teorema de Bayes. Proyecto Descartes. Dirección URL: [https://proyectodescartes.org/iCartesiLibri/materiales\\_didacticos/EstadisticaProbabilidadInferencia/Probabilidad/7TeoremaBayes.html](https://proyectodescartes.org/iCartesiLibri/materiales_didacticos/EstadisticaProbabilidadInferencia/Probabilidad/7TeoremaBayes.html)

Devlin, K. (2002). El Lenguaje de las Matemáticas. Editorial Grasindo. Barcelona, España. Dirección URL: <https://es.scribd.com/document/422962298/El-Lenguaje-de-LasMatematicas-Keith-Devlin>



García, J. (2000). Historia de un Problema: El Reparto de la Apuesta. Revista Suma N°33. P.25-36. Recuperado de: [https://amatema.webs.ull.es/anamat\\_p0304/Matematicas/Didactica%20de%20las%20Matematicas%20II/historia\\_problema.pdf](https://amatema.webs.ull.es/anamat_p0304/Matematicas/Didactica%20de%20las%20Matematicas%20II/historia_problema.pdf)

Hawking, S. (2013). Dios Creó los Números. Editorial Crítica. Barcelona, España.

Landro, A. (2012). Bernoulli, De Moivre, Bayes, Price y los Fundamentos de la Inferencia Inductiva. Cuadernos del CIMBAGE N°15 P.33-56 Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)

Mankiewicz, R. (2005). Historia de las Matemáticas. Del Cálculo al Caos. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona. España.

Soto, E. (2011). Diccionario Ilustrado de Conceptos Matemáticos. Editado por Aprendematemáticas.org. Tercera Edición. Monterrey, México. Recuperado de: <http://wordpress.colegio-arcangel.com/matematicas/files/2012/10/DICM.pdf>

	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 8-3-2022 Aceptado: 22-4-2022 pp.92-114</p>	
--	--	--	---

## LA INDETERMINACIÓN DE LA TRADUCCIÓN DE QUINE Y DAVIDSON Y SU INFLUENCIA EN LA TRADUCTOLOGÍA Y TRADUCCIÓN PROFESIONAL

THE INDETERMINATION OF THE TRANSLATION OF QUINE AND DAVIDSON AND ITS INFLUENCE ON TRANSLATION AND PROFESSIONAL TRANSLATION

**Rafael A. Cárdenas**

Universidad de Panamá. Facultad de Humanidades. Departamento de Inglés.

Panamá. [rafa.2020.up@gmail.com](mailto:rafa.2020.up@gmail.com)

### Resumen

La indeterminación de la traducción es un tema de importancia desde la perspectiva de la comunicación intercultural ya que esta paradójica posición filosófica ha creado dudas sobre la traducción como actividad viable o posible. El cuestionamiento de William Van Orman Quine y Donald Davidson involucra aspectos filosóficos, psicológicos, y semiológicos que desde la filosofía del lenguaje y la teoría traductológica son vistas como limitantes a una actividad que aspira a ser más que un simple esfuerzo académico artesanal para llegar a ser una ciencia y ocupar un nicho ganado por derecho propio. Este artículo aborda la indeterminación de la traducción desde elementos hipotéticos de Quine como la traducción radical, la creación de sistemas de significados, y el significado de los manuales de traducción para el traductor. Estos elementos se han relacionados con prácticas de la traducción socioprofesional que buscan mitigar y cuestionamientos ontológicos y epistemológicos que desde Quine Y Davidson debilitan la traducción como actividad

académica. Finalmente se abordan la intraducibilidad y la clasificación de las traducciones realizadas en la actividad profesional como potenciales soluciones a problemas teóricos y conceptuales de la traducción.

Palabras Clave:

La indeterminación de la traducción, traducción socioprofesional, sistemas de significados, filosofía del lenguaje, traductología.

Abstract

The indeterminacy of translation is an important issue from the perspective of intercultural communication as this paradoxical philosophical position has created doubts about translation as a viable or possible activity. The questioning of William Van Orman Quine and Donald Davidson in this regard involves philosophical, psychological, semiological aspects that, from the philosophy of language and translation theory, are seen as limiting an activity that aspires to be more than a simple artisanal academic effort to become a science and occupy an earned niche and status. This article addresses the proposal of indeterminacy of translation from elements of Quine's hypothetical situation such as radical translation, the creation of meaning systems, and the meaning of translation manuals. The elements in question have been related to socio-professional translation practices that in practice seek to mitigate ontological and epistemological questions that from Quine and Davidson weaken translation. Finally, the untranslatability issue and the classification of translations developed in professional practice are addressed as potential solutions to theoretical and conceptual problems of translation.

## Keywords

The indeterminacy of translation, socio-professional translation, meaning systems, philosophy of language, translation studies.

## Introducción

En la traducción e interpretación profesional y competente existen procedimientos y acciones provenientes de la filosofía del lenguaje que se asumen como parte del repertorio de la traducción socioprofesional (Hurtado Albir, 2001). Uno de estos es estudiar el significado de las palabras y su sentido en las oraciones para la construcción de sistemas de significados útiles tanto para el aprendizaje de las lenguas como para traducirlas. Desde la perspectiva de la traducción socioprofesional, la mediación de traductores, intérpretes, subtituladores fílmicos, y tecnologías asistivas aspira a superar insalvables barreras culturales y de significado para facilitar la traducción interlingual y la comunicación intercultural (Hurtado Albir, 2001). La traducción interlingual es la actividad traductológica más antigua y a la vez la más cuestionada. A pesar de ocupar un nicho profesional en las humanidades y ciencias humanas, la traducción arrastra consigo un controvertible debate sobre su condición de arte y ciencia. Aparentemente, pensarla como una actividad de creación de significados que involucra el aprendizaje de una lengua nueva desde y hacia la cual traducir es convertirla en un proyecto de realización indeterminable. Desde la visión de la filosofía del lenguaje, diversos pensadores y filósofos del lenguaje la plantean indeterminable; sin embargo, es el filósofo Willard Van Orman Quine quien destaca por su propuesta sobre

indeterminación de la traducción. Quine, por medio de su ensayo Palabra y Objeto, planteó la traducción como una situación hipotética en la una persona monolingüe, carente de referentes y relación con una lengua y cultura debe descubrir códigos lingüísticos para hacerse entender en este nuevo contexto. En pocas palabras, Quine plantea un proceso de descubrimiento de palabras, frases y oraciones para la construcción de significados usando la lengua nativa como punto de partida. Quine propuso al monolingüe como un lingüista empírico con la misión de realizar lo que llamó traducción radical. Quine planteaba la situación hipotética como aquella en que el lingüista traduce radicalmente, en ausencia de apoyos o conocimientos previos, dos lenguas desconocidas sin vinculaciones históricas o culturales (Morris, 2007) Igualmente se entiende que la traducción radical impide la asistencia por parte de un traductor profesional, persona bilingüe, o educación previa en esta segunda lengua. Para el lingüista empírico tampoco existe relación entre las lenguas a nivel gramatical o semántico y la lengua desconocida se constituye en su objeto de estudio. Finalmente, según Quine, la misión del lingüista es traducir la lengua desconocida por medio de la creación de un manual de traducción (Mc Ginn, 2015).

### Desarrollo del tema

#### La traducción radical de Quine

La traducción radical es defendida desde una perspectiva lógica ya que su posición establece, en primer lugar, que esta es indispensable para la traducción de dos lenguas. Este planteamiento presenta a otros referentes como irrelevantes y expone las palabras como códigos arbitrarios intrínsecamente libres de sentido por lo que para Quine el aprendizaje del lenguaje en el seno familiar es lo más similar a la traducción radical. Para Quine la traducción radical es una panacea desde su visión purista de construcción de significado. Esta argumentación además abogaba por un lingüista investigador y creador de su sistema de significados por medio de ensayo y error basado en el entorno y guiado por consensos y disensos desde la

perspectiva de la lengua objeto de estudio. (Mc Ginn, 2015). En otras palabras, la traducción radical compara la lengua materna con la lengua de estudio y permite la creación de hipótesis relativas al significado de oraciones según asentimientos y rechazos de parte de los nativos parlantes de la lengua. Por ejemplo: Esta es una silla, si hay consentimiento la hipótesis se confirma y se acumula la nueva información en el manual de traducción. En caso de disentimiento de los parlantes, se rechaza la hipótesis y se propone una nueva. A pesar que la traducción radical es y ha sido fuente de discusión positiva en traducción, lingüística y filosofía esta ha sido ampliamente criticada por conductista, verificacionista y empiricista. Finalmente, la traducción radical ha sido ampliamente superada por nuevas perspectivas de la adquisición de lenguas y nuevos paradigmas de traducción interlingual (Raatikainen, 2005).

A pesar de la ambivalencia anterior, La proposición de Quine sobre la construcción de significados ha influenciado el procedimiento del traductor o intérprete profesional al abordar un texto por traducir o interpretar por primera vez. Para ejemplificar este procedimiento, el traductor debe leer el texto fuente intensamente y cuestionándose sobre este hasta que lo comprenda. En otras palabras, es fundamental comprender plenamente los temas, intenciones y conceptos expresados por el autor original del texto por traducir. Este necesario paso permite al traductor o intérprete conocer el lenguaje y temática de los textos o presentaciones por interpretar en sus diversas dimensiones: tenor, tono, registro, lo que es similar a objetivizar el texto desconocido. Esto convierte este texto fuente en un objeto de estudio para ser descifrado desde su contenido terminológico o temático. En un segundo paso, la traducción profesional prescribe la creación de un sistema de significados por medio de glosarios terminológicos que prevengan la redundancia terminológica de textos repetitivos. Lo anterior forma parte del repertorio del traductor para evitar ambigüedad y aportarle integridad a la traducción



o interpretación. Estas medidas recomendadas guardan similitud, proporciones guardadas, con la construcción de sistemas de significados únicos para cada proyecto de traducción ya que las oraciones usadas son inevitablemente repetitivas por fenómenos semánticos como la semiosis. Desde la perspectiva semiótica de Charles Sanders Peirce, la semiosis es un fenómeno que involucra al objeto, su signo y su interpretante (Eco, 1984). Y desde el propio Pierce, padre de la semiótica, el traductor o intérprete profesional es la parte interpretante del signo, la que le otorga a una palabra la categoría de término con su connotación de objeto de estudio que le hace parte de un glosario terminológico y que está ligado a un proceso de minería terminológica.

#### Sistemas de significados

La construcción de un sistema de significados a partir de una experiencia hipotética de descubrimiento de Quine, fue perfeccionada por Donald Davidson. Davidson, importante filósofo del lenguaje del siglo 20, abogaba por la construcción de significados por medio de una traducción radical basada en las creencias de lo verdadero y falso según los nativos parlantes de la lengua de estudio. La traducción radical de Davidson al igual que la original de Quine buscaban la construcción del significado de las oraciones desde sus frases y palabras constituyentes. Esto es determinante para las posibilidades de traducción ya que la indeterminación de la traducción está relacionada con palabras y oraciones como puntos de partida y elaboraciones lingüísticas respectivamente. Tanto para Davidson como para Quine, el monolingüe lingüista empírico, hipotético constructor de significados, pasa a ser un interpretante radical de signos, más que traductor que requiere aprender de los sentimientos y creencias de los nativos de la lengua de estudio más allá de consensos y disensos. Davidson describió su hipotético estudio por medio de las proposiciones:

- Si alguien comprende una oración y piensa que la misma es cierta, el lingüista puede creer que la oración es cierta en la lengua de estudio.

- Si alguien comprende una oración y piensa que es falsa, siempre y cuando esta sea coherente, el lingüista puede creer que la oración es falsa en la lengua de estudio.

Esta visión basada en la construcción de sistemas de significado desde las ideas y creencias de los nativos parlantes de la lengua de estudio ha influido en la traducción profesional por medio de la búsqueda de la intencionalidad en la traducción. El traductor profesional requiere preguntarse sobre el texto a traducir: ¿Quién es el lector de este texto en su versión original?, ¿Que intención tiene el autor del texto original? ¿Qué tipo de texto redactó el autor de la versión original? Todo lo anterior como formas de confirmar el tenor, tono y naturaleza de un texto en un estudio de tipología del texto y su función. Desde una perspectiva traductológica, los nativos parlantes de la lengua de origen de cualquier texto son quienes comprenden plenamente que se quiere comunicar y en base a cuáles ideas, valores y cultura, y es el traductor, como interpretante del signo, el que puede darle comprensión a la intención original por medio del texto meta. Lo anterior es fundamental para el éxito y aceptación de traducciones ya que es solamente por medio de la comprensión profunda de lo semántico y cultural del texto que se puede discurrir sobre la intencionalidad en traducción (Newmark, 1998). Igualmente, el procedimiento anterior es válido para la interpretación, modalidad de la traducción, ya que desde la perspectiva profesional es ideal y una práctica recomendable acceder a los textos fuentes de un material o intervención antes de una interpretación susurrada, continua o simultánea.

### Manuales de traducción, glosarios y diccionarios

La creación de manuales de traducción propuesta por Quine y Davidson ha influido en la traducción profesional a través del necesario desarrollo de diccionarios especializados en campos específicos de conocimiento: legal, científico, comercial, y de otras disciplinas (Mayoral Asencio & Diaz Fouces, 2015). Desde la perspectiva del traductor o intérprete profesional, la construcción de sistemas de significados requiere de fuentes de referencia y personas ligadas al proceso de traducción. Por ejemplo, un proyecto de traducción, desarrollado conscientemente y en función de las limitantes naturales de la misma, requiere de revisores, traductores especializados y hasta de nativos parlantes asesores, para atender convenciones de estilo, forma y sentido del texto y a la vez mejorar el sistema de significados tanto a nivel terminológico y como a nivel de la oración. En resumen, para la traducción profesional, la creación de sistemas de significados reside en los textos originales, glosarios, diccionarios y otros repositorios de información, y hasta en recursos humanos. Igualmente, los revisores y editores tecnológicos constituyen un valioso recurso en la búsqueda de una traducción natural y equivalente en lo posible.

### La indeterminación de la traducción es verificacionista

La proposición de Quine parte de una actitud científica hacia las lenguas que se manifiesta por medio del verificacionismo y la analicidad. El verificacionismo entendido como la posibilidad de definir una proposición como verdadera o falsa desde una perspectiva cognitiva y la analicidad planteada como la habilidad de realizar análisis lógicos orientaron la indeterminación de la traducción en su momento. En su obra *Dos Dogmas de Empiricismo* de 1951, Quine atacó la analicidad de aspectos sintéticos y analíticos de las lenguas y postuló la idea de la igualdad en relación a los significados. Su proposición de indeterminación apoyaba un empiricismo lógico para la construcción de significados. Las técnicas lógicas de

Quine eran las mismas apoyadas por Russel y Wittgenstein en el sentido de plantear una concepción verificacionista del significado. Su concepción de la verificación de significados parte de la proposición:

(VS) Toda oración que tiene sentido es:

(a) verdadera o falsa en virtud de su significado (verdades analíticas)

(b) verificable o falseable por medio de la experiencia inmediata (verdades sintéticas)

En su proposición, Quine consideraba que por medio de la traducción radical era posible verificar todo significado en la lengua objeto de estudio sin excepción por medio de una postura empiricista y verificacionista del sentido de toda oración. Proponía decodificar la lengua objeto de estudio y descubrir los significados de las oraciones expresadas por los nativos de la misma para la creación de sistemas de significados. Una vez más es importante resaltar que las principales objeciones a la indeterminación de la traducción tienen que ver con los significados al punto que también fue conocida como la indeterminación de los significados ya que su enfoque teórico fue esencialmente hacia estos y su ambivalencia. Las críticas provienen de su verificacionismo tendiente a descubrir lo verdadero o falso en todas las oraciones; además de una tendencia al conductismo dependiente de estímulos de los parlantes de la lengua y del holismo semántico. En otras palabras, el holismo de Quine era relativo a significados que responden a un sistema y no a sus partes. En suma, esta fue una postura filosófica que le ocasionó cuestionamientos ya que, desde la lingüística, traductología y semiótica se superaron estas teorías por otras mejor situadas desde la perspectiva de las ciencias.

#### La inescrutabilidad referencial y el cuestionamiento ontológico

En relación a los significados y su construcción, la indeterminación de Quine se centraba en dos argumentos: la inescrutabilidad referencial de las oraciones a nivel de la oración gramatical, mientras que a nivel de las expresiones, frases y

palabras esta iba en función de una indeterminación ontológica relativa a los hechos que los precedían. Simplemente, Quine planteaba que la traducción es imposible sin saber con precisión sobre qué hechos están basadas las ideas y los significados que la constituyen. Sin embargo, el cuestionamiento ontológico de Quine sobre la existencia de la traducción interlingual a partir de su experimento de traducción radical es respondido por argumentos epistemológicos sobre el conocimiento sobre traducción. Es posible conocer el proceso de traducción interlingual a pesar de la existencia de dudas y aparente carencia de hechos concretos que revelen fehacientemente la existencia de la traducción como actividad humana válida y correcta. Por ejemplo, se sabe que la traducción es la experiencia cultural, humana de comunicar ideas, conceptos, cultura, significados en un proceso en el que una lengua fuente es interpretada por medio de una lengua meta con una pérdida mínima de sentido y un propósito que tiene que ver con la función del tipo textual en la lengua meta conocidas como la teoría del propósito o Skopos Theory (Munday, 2016). Esta argumentación de naturaleza epistemológica revela que la duda sobre la traducción es mitigada por medio de la experiencia del traductor y de aquel que comprende las lenguas desde su bilingüismo o multilingüismo incipiente o descubridor ya que los hechos de la experiencia humana son los mismos irrespectivamente de la lengua en las que se experimente. En fin, los hechos que responden el cuestionamiento ontológico son provistos por el propio constructor de significados en su búsqueda de sentido, en otras palabras, el ser humano desde su condición de aprendiz permanente (Long, 2019). Este argumento de la inescrutabilidad se complica por la aceptación de diversas traducciones posibles y la ausencia de una sola, correcta y definitiva invariable versión. En otras palabras, Quine expone que traducciones inexactas tomadas como buenas crean un problema de ambigüedad y sentido por la ausencia de una sola e indiscutible versión. La inescrutabilidad referencial y la indeterminación ontológica parten del hecho que los significados están abiertos a libre interpretación más allá de su escenario de la creación de manuales de traducción por medio de la traducción

radical. Su crítica hacia esta indeterminación semántica fue ejemplificada por su famosa expresión gavavai que significa conejo y sus variaciones semánticas: (conejo en escape, un conejo, un conejo pasando, etc) de su ensayo Palabra y Objeto, Word and Object (Morris, 2007, p.221).

La indeterminación por inescrutabilidad y cuestionamientos ontológicos ha influido en los métodos y técnicas de traducción interlingual ya que los traductores habituados al escabroso tema de la inevitable pérdida de sentido y a la búsqueda de términos equivalentes lidian lo más eficientemente posible con variabilidad estructural (gramatical), semántica (cultural) y ambigüedad temática (conceptual) (Steiner, 2013). La visión de Quine y Davidson sobre la indeterminación de la traducción encuentra una potencial mitigación en las técnicas de traducción oblicua, creadas para evitar en lo posible la falta de sentido producto de diferencias semánticas, culturales, conceptuales y gramaticales. Las técnicas de traducción oblicua buscan que contenidos conceptuales del mensaje sean comunicados integralmente de una lengua fuente a una lengua meta como una forma de asegurar la conexión concepto-significante y preservar la integridad en el sentido de la traducción. Destacan entre las técnicas de traducción oblicua la transposición, modulación, reformulación/ equivalencia, adaptación, compensación a partir del modelo de Vinay y Dalbernet sobre técnicas de traducción (Munday, 2016). La transposición involucra alterar las categorías gramaticales del texto fuente y reemplazarlas por otras en la lengua meta. Por ejemplo, cambiar adjetivos por adverbios, verbos por sustantivos, etc. en busca de preservar el sentido. Similarmente, La modulación es un cambio semántico al punto de vista expresado en la lengua fuente y el texto fuente. Esta generalmente se implementa al fallar la transposición y generarse una oración gramaticalmente posible pero semánticamente inadecuada o poco idiomática. Además, la modulación tiene gran valor para la búsqueda de equivalencias de expresiones y proverbios que son algunas de las formas lingüísticas más complejas por traducir. La adaptación es el

uso de referencias culturales en ausencia de formas equivalentes en la lengua meta (Munday, 2016) .

La traducción inversa o traducción invertida ha sido una formula creada para subsanar la pérdida de sentido y ambigüedad semántica argumentada por Quine. La idea de la traducción inversa busca retraducir la versión resultante de la integración de la lengua fuente a la meta para confirmar que se comunica lo mismo en ambas lenguas, origen y meta (Hurtado Albir, 2001). El modelo es el siguiente:

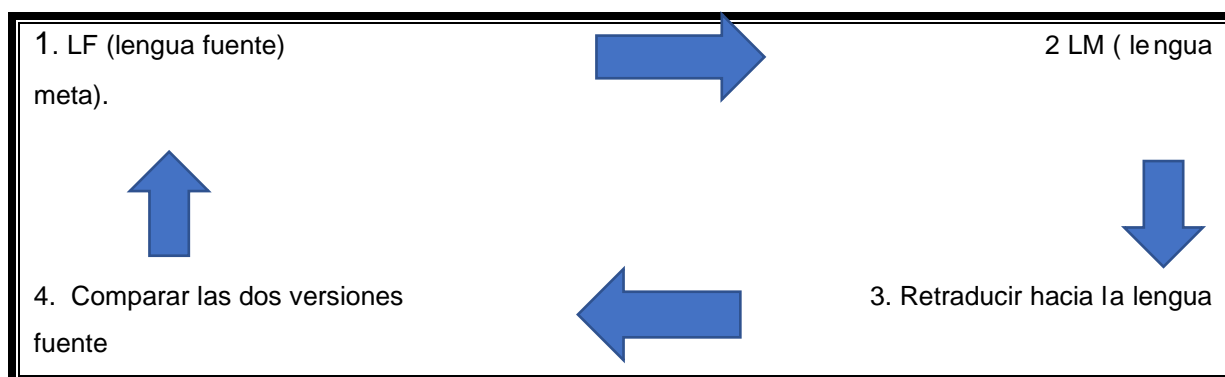


Figura 1: La dinámica de la traducción inversa

Esta es una forma de verificar que las ideas y conceptos significan lo mismo con mínima incongruencia. Si existen estas entre las dos versiones ( la traducida y retraducida) es importante mejorar la traducción invertida y es necesario abordar el proceso de deconstrucción del significado del texto original. Las razones de la potencial incongruencia, un fenómeno bastante común, es atribuida a ambigüedad o incomprensión del texto fuente.

<i>Texto original</i>	<i>Texto traducido</i>	<i>Traducción inversa</i>	<i>Versión final</i>
<b>The way that language is used socially makes it meaningful</b>	La forma que el idioma es usado socialmente lo hace significativo	The way that language is used socially makes it meaningful	The way that language is used socially makes it meaningful ----- <b>La forma que el idioma es usado socialmente lo hace significativo</b>

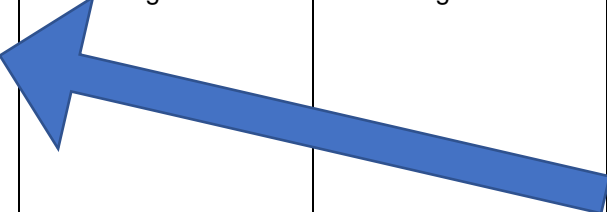


Figura 2 : la importancia de verificar significados en la traducción inversa

Debido a la incidencia de inconsistencias es fundamental leer el texto original hasta comprenderlo formalmente. Todo traductor profesional sabe que no es posible traducir correctamente un documento incomprensible o parcialmente comprensible.

La búsqueda de la respuesta a la pregunta ontológica sobre la existencia de la traducción es responsable de procedimientos traductológicos de búsqueda de significados a nivel del texto y contexto. Es, además, indispensable atender el significado desde las dimensiones lingüísticas, referenciales, y connotativas para tener una visión completa del mismo. El significado lingüístico de la palabra es relativa a su uso y forma en el texto. El significado referencial tiene que ver con las definiciones obtenidas y por obtener de diccionarios, glosarios y similares fuentes de referencia. El significado connotativo relaciona las palabras con otras palabras del texto por medio de redes semánticas y de significado por medio de asociaciones de palabras. El análisis de componentes de términos es un método prestado del análisis lingüístico y es una herramienta eficaz para conocer la palabra y ser capaz de identificar su existencia como significante (Munday, 2016).

La idea del análisis de componentes de términos es una forma de descubrir significados y comprender que significan los términos. Más allá de la lectura y relectura de textos para acceder a sus conceptos e ideas, son las palabras las que determinan si es posible traducir por el tema de la intraducibilidad de las palabras lo



que se constituye en un primer obstáculo al traducir y que al obscurecer conceptos constituye barreras. En un análisis de componentes semánticos se estudian las características del léxico del texto y su ubicación en la jerarquía de significados. El siguiente caso ejemplifica lo anterior. En relación a un grupo de trabajo compuesto de dos jefes y una empleada, se pueden analizar los términos tal cual:

**Jefa [ + Mujer] [ + Autoridad]**

**Empleada [+ Mujer] [- Autoridad]**

**Jefe [+ hombre] [ +Autoridad]**

	<b>Jefa</b>	<b>empleada</b>	<b>Jefe</b>
<b>Autoridad</b>	+		+
<b>Hombre</b>			+
<b>Mujer</b>	+	+	

Figura 3: Análisis semántico del personal de una empresa

Al realizar el análisis semántico de los términos se busca relacionarlos con sus atributos de forma tal que se comprenda el significado cada término en relación a su contexto a partir del texto en que aparecen. En Davidson, Tarski y Wittgenstein encontramos que el significado y la condición verdadera o cierta de la misma determina si una oración es correcta desde una lógica positivista. Por esta razón es importante conocer el significado de cada expresión para construir un sistema de significados (Mc Ginn, 2015). Lo cierto es que no es convincente argumentar que la traducción es inexistente o que esta no es viable debido a que los hechos o experiencias a partir de las que se originan frases o expresiones y otros significantes son aparentemente indeterminables. El reto de buscar equivalencias entre lenguas, expresiones y oraciones es un proceso poco ortodoxo debido a la diversidad de significados: sin embargo, este es perfectible por medio de la implementación de técnicas, métodos y estrategias que mitiguen problemas de traducibilidad lo que es

y ha sido un problema traductológico antiguo tanto a nivel de la palabra como de la oración (Mayoral Asencio, 2010). La traducibilidad es la posibilidad de darle sentido a una idea—concepto inexistente en la cultura meta. Por ejemplo, voces del castellano local como iguana, chicheme, o en del inglés norteamericano como en dazzle o a dazzle of zebras, pride como en a pride of lions presentan problemas de traducibilidad entre la combinación español-inglés o viceversa. La traducción profesional ha buscado y seleccionado los medios para deconstruir los conceptos que agrupan las palabras como forma de resolver la intraducibilidad lo mejor posible usando métodos tomados de la filosofía y de la lingüística. Cabe mencionar en este sentido la hermenéutica de Freidrich Scheleimacher enfocada a acercar el lector de la traducción interlingual a la versión original lo más posible por medio de la domesticación de los conceptos y la cultura de la lengua fuente en una intención de preservar las ideas del texto y lengua original. La intención del traductor debe ser la creación de una traducción lo más cercana a la lengua fuente y a la apreciación del lector de la versión original. Tal cual, la idea de extranjerizar la lengua fuente deliberadamente fue también propuesta por otros filósofos del lenguaje como Walter Benjamin y George Steiner quienes abogaron por una hermenéutica de la lengua fuente por encima de esquemas basados en equivalencia (Steiner, 2013) . Igualmente, Roman Jakobson, otro importante filósofo del lenguaje, abogó por la necesidad de manejar conceptos de la lengua de origen por medio de estudios interlingüísticos para su reinterpretación por medio de transposiciones y modulaciones en la lengua meta (Munday, 2016). Igualmente, más tarde Chomsky y su gramática transformacional al igual que la de Eugene Nida por medio del análisis lingüístico han buscado relacionar ideas y palabras. Sin embargo, ninguno ha determinado que la traducción es indeterminada por ser un acto deliberado de interpretación, reinterpretación, análisis de un texto en una lengua fuente con toda su multidimensionalidad cultural y conceptual para comunicarse hacia una lengua meta.

### La traducibilidad y la indeterminación de la traducción

El tema de la traducibilidad es tema de discusión debido a que lo que se considera indeterminado es también intraducible. Al considerar la traducibilidad e intraducibilidad es necesario reflexionar sobre el papel de los lenguajes y sus significados desde dos posiciones clásicas de la filosofía del lenguaje en relación a la traducción: la universalidad y el monadismo (Steiner, 2013). La universalidad de los lenguajes plantea que estos sistemas de significados poseen dos niveles para la comunicación de los conceptos e ideas a través del lenguaje. Un nivel profundo en el que se mueven ideas y conceptos y un nivel superior al que se accede a estos conceptos por medio del lenguaje. Por medio del universalismo de las lenguas se plantea la posibilidad de entablar la comunicación entre dos lenguas debido a la similitud y convergencia en pensamiento y la experiencia humana. Se asume que todas las lenguas independientemente de su estructura son capaces de expresar ideas y experiencias homogéneamente ya que en gran medida mantienen una estructura natural similar para permitir el intercambio de significantes de una lengua a otra (Munday, 2016). Esta posición fue decididamente apoyada por la gramática transformacional de Chomsky y mantiene vigencia por medio de la traducción como una actividad que ocurre todos los días y en todas las lenguas vivas. La universalidad es probada y justificada con claridad por la historia de la Roma imperial que fue heredera de la cultura helenística por medio de la traducción y estudio de sus escritos *translatio imperii*, *translatio studii* como por la traducción de la biblia, originalmente leída en latín para luego ser leída en las lenguas vernaculares. (Hermans, 2020). A contravía, la posición monadista justifica niveles de traducibilidad e intraducibilidad basados en la divergencia existente entre las lenguas debido a sus inherentes estructuras gramaticales y semánticas diversas, que en gran medida carecen de medios para facilitar la comunicación de ideas y sentido entre estas. La esperanza de la traducción desde esta perspectiva yace en la idea de Ferdinand de Saussure en la que el significante es comunicado por el significado y que este existe en todas las culturas. Casualmente este limitado nexo

es adicionalmente el causante de una traducibilidad limitada ya que lo que viene a ser intraducible se basa en dos factores: el lingüístico y el cultural (Catford, 1978). En el primer caso, la ausencia de estructura en una de las lenguas previene completamente la traducibilidad total mientras que en el segundo caso la diferencia cultural o ausencia de significado equivalente complica la equivalencia, Por ejemplo, la voz castellana local cayuco en nuestro contexto no tiene traducción al inglés por ser un término situado en este contexto. Igualmente, tailgating en referencia a la reunión social durante eventos deportivos en inglés norteamericano tampoco tiene equivalencia libre de ambigüedad. En la obra de Walter Benjamin, *The Task of the Translator*, se establece que el papel del traductor es el descubrimiento de los significados encerrados dentro del texto original. En este sentido, es la capacidad cultural y lingüística del traductor la que determina que es traducible e intraducible al final. Igualmente, está implícito que hay un reto especial en traducir lo intraducible ya que todo está en las manos del traductor quien debe desplegar su habilidad para descubrir el sentido y significado de lo que se escribe (Derrida, 1981). En fin, solamente a través del traductor es posible comprobar que es traducible o no y es por medio de este que esta es definida como total o parcial.

### La semiótica y la traducción profesional

La semiótica juega un papel importante en la construcción de sistemas debido a sus aportes a la comprensión de la relación significado y significante. La tesis de la indeterminación en traducción que en muchos sentidos ha sido influenciada por la semiosis, parte de la visión de Peirce sobre la construcción de significados por medio de procesos lingüísticos (Eco, 1984). En un primer momento, la semiótica fue influida por el postulado de Sassaure relativo a la construcción de significados por medio de la relación significado y significante en su obra *A Course in General Linguistics* (1916). En su visión Sassaure sentó las bases para la semiótica tradicional sobre la construcción de significados y que posteriormente formó parte

de la visión de Roman Jakobson sobre la traducción y la traductología prevalente. El postulado de Jakobson explicaba que la traducción se clasificaba en interlingual, intralingual e intersemiótica. La traducción interlingual es aquella que ocurre dentro de una misma lengua como en el caso del parafraseo, la traducción interlingual es la que se da entre dos lenguas, también conocidas como la traducción correcta o *translation proper* en inglés (Munday, 2016). La traducción intersemiótica es más amplia y enfocada a los símbolos como formas más complejas de comunicación de significantes e ideas. Sin embargo, la semiótica avanzó más allá de Saussure, y fue a través de William Sanders Peirce que se elaboró una construcción de significados en una relación triádica que involucra al significante (objeto), significado (signo) y el interpretante del significado ( el ser humano). Esta es la relación dinámica de semiosis en la que una constante construcción de significado tiene que ver con el contexto en el que los nativos parlantes están ubicados con su cultura (Eco, 1984). El trabajo de Peirce hizo posible la conexión traducción y semiótica debido a que la semiosis es el proceso que rige el cambio de significado, una relación dinámica y verificable desde la lingüística. Igualmente, Chesterman y Eco argumentan que la semiosis es comparable con la traducción en el sentido del cambio de significado entre lenguas. Mucho de la dinámica entre lenguas parte de la transformación de sentido entre sistemas complejos y dinámicos de significado como lo son los idiomas. En la traducción profesional existen prácticas creadas para prevenir la ambigüedad resultante de la semiosis. Una de estas es la creación de resúmenes de traducción o memorias de traducción que permitan acceder con prontitud a las dificultades del proceso de traducción. Estas han sido perfeccionadas y empoderadas por medios tecnológicos como en el caso de las memorias de traducción / *translation memories* (Munday, 2016). Estos recursos se agrupan en programas abiertos y gratuitos tales como: Omega T, memo Q y paquetes comerciales tales como: Trados y Memsource. El objetivo de estas herramientas es crear bases de datos basadas en la gran cantidad de significados a nivel de palabras, frases y oraciones generadas tal como ocurre en el proceso de traducción

de traductor humano con la ventaja de mantener un gran volumen de información disponible por medio de significados borrosos fuzzy meanings creados por la interfaz para posteriormente ser convertidos en significados estables a medida que se usó se establece en el texto o textos. Es una réplica del proceso de pasar información semántica de una memoria temporal volátil a una memoria a largo plazo, más estable.

#### Prácticas clasificatorias relacionadas con la indeterminación de la traducción

Existen prácticas de la traducción profesional que en gran medida se han diseminado como resultado de dudas relativas al proceso de traducción en función de los cuestionamientos ontológicos y epistemológicos sobre la actividad. Uno de estos es la clasificación de las traducciones en generales y especializadas y en aquellas orientadas a un género textual o temático (Mayoral Asencio & Diaz Fouces, 2015). La existencia de estas divisiones responde esencialmente a las ideas, conocimientos y hechos sobre los cuales estas versan al igual a que su utilidad final. Para la escuela de pensamiento relativa a la traducción como actividad posible y real, a pesar de sus limitantes, es importante reconocer las diferencias entre traducciones generales y las especializadas. En primer lugar, esta clasificación dicotómica no es fortuita ya que la terminología usada, los conceptos expresados, como la elaboración de la escritura a nivel de la oración y más allá, responden al tipo de diálogo que el escritor del texto en la lengua meta busca entablar con su lector. Considerando las divisiones relativas a campos de conocimiento y áreas del saber, bastante movibles por cierto, es importante contemplar que el diálogo se da a diferentes niveles: entre los especialistas, especialistas con no especialistas, personas relacionadas con el campo, legos entre otros (Mayoral Asencio & Diaz Fouces, 2015). Tal cual, se considera una traducción general aquella que involucra un diálogo entre un escritor y lector que no requiere de información especializada o técnica para una comunicación funcional o útil. La traducción técnica, por otro lado, involucra niveles de especialización para la comunicación propuesta.

Adicionalmente, es una práctica común clasificar las traducciones según el tipo de texto y temática: jurídica, comercial, científica, deportiva, entre otras ya que los tipos de traducción son divergentes y en constante incremento.

Las clasificaciones además responden en gran medida a las ciencias como formales y fácticas en un primer lugar, a niveles de especialización como en las ciencias naturales y humanas, o de las ciencias aplicadas y aquellas más cercanas a los estudios de traducción, y lingüística, general aplicada, neurolingüística, psicolingüística. Mayoral Asencio y Díaz Fouces (2015) explican que la filosofía de la ciencia establece exigencias para campos de conocimiento que los estudios traductológicos no cumplen. Su argumentación indica que las ciencias humanas establecidas, economía y sociología, son indiscutiblemente aceptadas como tales mientras que la lingüística solo ha formado parte de esta discusión y estatus a través de Toulmin y Chomsky por medio de teorías de gramática universal y generativa y la transformacional. Lo cierto es que la traducción es un arte y una ciencia aspiracional en la medida que logre desbancar cuestionamientos y dudas sobre su quehacer, metodologías, técnicas y estrategias.

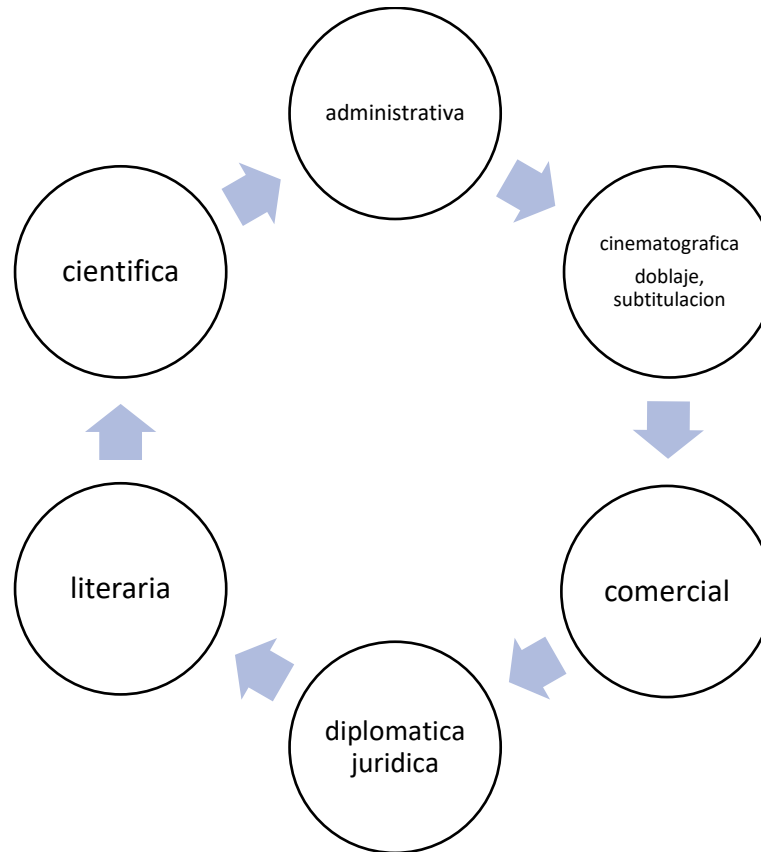


Figura 4: Tipos de traducciones según su tipología textual

La necesidad de establecer estas diferencias es una forma de afirmación sobre lo que el traductor realiza como su actividad profesional y en base a que hechos realiza el esfuerzo de traducir un texto entre dos lenguas. Además, es innegable el hecho que se crean bases de datos de información resultante del acto de analizar, comparar, contrastar, elaborar y sintetizar conceptos, términos e ideas. En pocas palabras, todo lo anterior responde en la medida de lo posible a cuestionamientos ontológicos y epistemológicos que en gran medida socaban la traducción.





## Conclusión

La filosofía del lenguaje ha influido en las prácticas de la traducción de muchas formas; sin embargo, el estudio de palabras y oraciones ha sido especialmente importante debido a la necesidad de construir sistemas de significados que ayuden a viabilizar la comprensión entre lenguas y la traducción de ideas y culturas. Los cuestionamientos relativos a la indeterminación de la traducción han sido en la medida de lo posible mitigados por prácticas que buscan responder a la complejidad de la traducción. Los planteamientos teóricos de Quine y Donaldson han sido expuestos y se ha intentado responderlos y rebatirlos desde la actividad práctica. El debate sobre la indeterminación de la traducción sigue abierto.

## Bibliografía

- Catford, J. C. (1978). *A Linguistic Theory of Translation Language and Language Learning (Fifth impression)*. Oxford University Press.
- Derrida, J. (1981). *Positions*. The University of Chicago Press.
- Eco, U. (1984). *Semiótica y filosofía del lenguaje*. Exlibris
- Hermans, T. (2020). *Translatability*. In M. Baker & G. Saldanha (Eds.), *Routledge Encyclopedia of Translation (Third Edition)*. Routledge. [www.monabaker.org](http://www.monabaker.org),
- Hurtado Albir, A. (2001). *Traducción y Traductología*. Ediciones Cátedra (Grupo Anaya S, A).
- Long, J. (2019). *On Quine's Theory of "Indeterminacy of Translation."* *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 311.
- Mayoral Asencio, R. (2010). *Aspectos epistemológicos de la traducción*. Publicaciones de la Universitat Jaume I.

- Mayoral Asencio, R., & Diaz Fouces, O. (2015). La traducción especializada y las especialidades de la traducción. In La traducción especializada y las especialidades de la traducción. Universitat Jaume I. <https://doi.org/10.6035/estudistraduccio.2011.17>
- Mc Ginn, C. (2015). Philosophy of Language The Classics Explained. The MIT Press.
- Morris, M. (2007). An Introduction to the Philosophy of Language. Cambridge University Press.
- Munday, J. (2016). Introducing Translation Studies Theories and Applications (Fourth edition). Routledge.
- Newmark, P. (1998). Textbook Of Translation by Peter Newmark. Longman, Pearson Education.
- Raatikainen, P. (2005). On How to Avoid the Indeterminacy of Translation. The Southern Journal of Philosophy, XLIII.
- Steiner, G. (2013). After Babel Aspects of Language and Translation Third Edition (Third edition). Open Road Integrated Media.

	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 8-3-2022 Aceptado: 26-4-2022 pp. 115-139</p>	
--	--	--	---

## PROGRESIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LATINOAMÉRICA

### PROGRESSION OF THE NEW PUBLIC MANAGEMENT IN LATIN AMERICA

**Quintero, Deydamia**

Universidad de Panamá. Panamá. [deydamia.quintero@up.ac.pa](mailto:deydamia.quintero@up.ac.pa).

<https://orcid.org/0000-0002-4244-4940>

### Resumen

Se describe el proceso que enmarca el desarrollo de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica, un paradigma ideado para que el Estado desarrolle todo su potencial brindando servicios eficientes y libres de procesos burocráticos. Se establece que en la región latinoamericana, los gobiernos se enfrentan a diversos retos en función a transformaciones que se dan en la sociedad, por demandas sociales, donde el rol del Estado es importante por los compromisos con la transparencia en las gestiones públicas, la participación ciudadana, entre otros. La experiencia de los países latinoamericanos ha favorecido la implementación de políticas públicas, con modificaciones en estructuras mediante la incorporación de la tecnología en los procesos. La finalidad de esta investigación es señalar cómo la nueva gestión pública en algunos países latinoamericanos ha mejorado la estructura del Estado, con una nueva visión en la prestación de los servicios públicos. Metodológicamente, se basó en un diseño cualitativo con enfoque fenomenológico y, utilizando la técnica documental, se le confirió alcance longitudinal desde el año 1988 hasta la década 2010-2020. Se mostró ese desarrollo mediante los antecedentes que dieron inicio a su implantación en la región, explicando los procesos de la Reforma del Estado y los países referentes, concluyendo que estas acciones traen como resultado transformaciones profundas en la gestión pública, pues se visualiza al Estado como una herramienta para el progreso y cambios económicos, políticos y sociales.

**Palabras Clave:** Nueva Gestión Pública, Reforma del Estado, Latinoamérica y ciudadanía.

### **Abstract**

The process that frames the development of New Public Management in Latin America is described, a paradigm designed for the State to develop its full potential by providing efficient services free of bureaucratic processes. It is established that in the Latin American region, governments face various challenges based on transformations that occur in society, due to social demands, where the role of the State is important due to the commitment to transparency in public management, participation citizen, among others. The experience of Latin American countries has favored the implementation of public policies, with modifications in structures through the incorporation of technology in the processes. The purpose of this research is to point out how the new public management in some Latin American countries has improved the structure of the State, with a new vision in the provision of public services. Methodologically, it was based on a qualitative design with a phenomenological approach and, using the documentary technique, it was given a longitudinal scope from 1988 to the 2010-2020 decade. This development was shown through the background that began its implementation in the region, explaining the processes of State Reform and the relevant countries, concluding that these actions result in profound transformations in public management, since the State is viewed as a tool for progress and economic, political and social changes.

**Keywords:** New Public Management, State Reform, Latin America and citizenship.

### **Introducción**

Mediante la Nueva Gestión Pública se establece una serie de prácticas administrativas, iniciativas y procesos tendientes a establecer mayor competitividad en las gestiones del sector público, con organizaciones flexibles que buscan brindar resultados con eficacia y eficiencia a la sociedad en su conjunto (Cejudo), dejando de lado los sistemas burocráticos para dar paso a cambios con herramientas e instrumentos del área privada hacia la gestión del sector público. Con este nuevo enfoque se indica que el “nuevo paradigma

administrativo centra su acción en la satisfacción del ciudadano, lo cual implica un tipo de racionalidad político-administrativa, orientada al éxito” (Chicá Vélez, 2011).

Kalimullah, Ashraf y Ashaduzzaman Nour destacan que la Nueva Gestión Pública es el surgimiento de un nuevo paradigma en el sector público, porque plantea un desafío directo a los que anteriormente se consideraban principios fundamentales de la administración pública tradicional y consiste en funcionar mediante estos seis lineamientos:

- el gobierno establece la jerarquía burocrática;
- se rige por el sistema de manuales y procedimientos;
- es el proveedor directo de bienes y servicios mediante la burocracia;
- la administración lleva a cabo instrucciones y el liderazgo está relacionado con lo político;
- el servicio que brinda el servidor público es de forma desinteresada;
- la administración pública necesita de una burocracia profesional, a fin de estar dispuesta a enfrentar los vaivenes.

Los desafíos ante estas argumentaciones radican en que la burocracia no siempre es efectiva, pues depende del contexto en donde se desarrolle, además de que se debe permitir mayor flexibilidad en los procesos. Por otra parte, algunos servicios públicos pueden ser ofrecidos mediante regulaciones o a través de contratos para responder a la sociedad que pide rendición de cuentas de las actuaciones que realiza la gestión pública y esta debe responder a esas solicitudes. Al mismo tiempo, algunos servidores públicos anteponen lo político en sus acciones, por lo que se dan condiciones de trabajo inusuales en los servicios que se brindan. En cuanto a la gerencia, esta va encaminada a lograr

resultados, en lugar de administrar brindando indicaciones (Nazmul Ahsan, K., Ashraf K. M. y Ashaduzzaman Nour M.M. 2012).

Estos autores señalan que la particularidad de la Nueva Gestión Pública es que es un modelo orientado a la descentralización y al mercado con una discrepancia del paradigma tradicional centralizado, con jerarquías en la organización y con un desarrollo predominante en la gestión de los servicios. Busca la eficiencia, sostenibilidad, veracidad, continuidad, celeridad, en los servicios y bienes que ofrece, además de mejorar el desempeño en las organizaciones gubernamentales. De acuerdo con informes presentados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en las últimas décadas se ha presentado un buen desarrollo para la región latinoamericana en la generación de empleos, crecimiento económico y social, reducción de la pobreza extrema y una propensión hacia la disminución de la desigualdad y la distribución de los ingresos.

El crecimiento es irregular y existe el cuestionamiento para lograr ese desarrollo cuando no hay oportunidades de mayores ingresos, sumando a esto el aspecto social. Son evidentes las brechas existentes en la región cuando hay una gran complejidad en los países, ya que existen países con ingresos medios altos, donde algunos son miembros de la OCDE y otros pertenecientes al Grupo de los Veinte, países sin litorales, países pobres, endeudados y con muchas necesidades como es el caso de Haití, pero también se produce en la mala distribución de los ingresos, la oportunidad de acceder a los bienes y servicios públicos, así como los continuos desplazamientos sociales.

Siguiendo los estudios de Cepal, la diferencia de fondo entre las dos trayectorias es la diferencia entre un modelo de cambio estructural virtuoso, como el de Asia, que realizó un cambio estructural positivo, y el modelo de la región. En América Latina y el Caribe los efectos de la crisis de la deuda se reflejan en el quiebre estructural de la tendencia de crecimiento y en el hecho que las

políticas económicas aplicadas en las dos décadas posteriores a la crisis no los revertieron, incluso en la etapa de crecimiento más dinámico de la región en los últimos treinta años y ocho años, cuando los países de la región (con escasas excepciones) no lograron revertir el quiebre estructural y mejorar la tendencia.

### **Materiales y métodos**

Esta investigación se basa en un diseño cualitativo que aborda de manera general los procesos y acontecimientos que surgen en torno a la Nueva Gestión Pública y su desarrollo en Latinoamérica. (Salgado, 2007, p.71) señala que “los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos”, dado que los hechos que se observan de manera subjetiva son un componente esencial que permite percibir y reflexionar acerca de los acontecimientos sociales.

El enfoque fenomenológico es necesario para emprender y analizar lo relacionado en todos los campos que son olvidados por la ciencia pura y para formar parte de esta en todos los ámbitos del conocimiento, en la manera en que se establece y da sentido al aspecto individual. Utilizado en particular por las ciencias sociales, este enfoque busca la descripción de las situaciones que se dan en la realidad, donde se describen las acciones que se han dado con los paradigmas emergentes relacionados con la administración, aportando los elementos necesarios para la construcción del conocimiento, tanto como los fenómenos que se presentan a través del tiempo.

En el proceso de descubrir y realizar investigaciones siempre existe un antes y un después; son secuencias de fenómenos que pueden mantenerse o no, y realizarlo requiere de un proceso hermenéutico por lo que, para obtener diferentes perspectivas del fenómeno que se investigó, se utilizó la técnica documental. Con Latinoamérica como población de estudio, la muestra han sido los países latinoamericanos influenciados por la Nueva Gestión Pública, cuyos

cambios estructurales en la administración pública se han enfocado en diversos aspectos. Por consiguiente, el material requirió de una organización cronológica que determinara la distribución de los temas. Para ello se precisa establecer un corte a fin de dar sentido y comprensión a lo que se plantea, tomando en consideración la continuidad o interrupciones del tema (Sánchez de M. 2013). De acuerdo con esto, se dio un alcance longitudinal a la investigación, que abarca desde el año 1988 cuando se da inicio a la puesta en práctica de la Nueva Gestión Pública y se muestra el desarrollo que ha tenido en países latinoamericanos.

### **Antecedentes a la Nueva Gestión Pública en la región Latinoamericana**

El término de modernización en la administración pública tiene una relación con lo estatal, que implica una serie de ideales que buscan transformaciones a las necesidades que tiene la sociedad, de modo que se realicen con el compromiso de ejecutar los recursos públicos de forma transparente, mejorada y efectiva. La modernización implica cambios, compromisos de gobierno, alternativas de soluciones efectivas y establecimiento de estrategias en los ámbitos económico, social y ambiental, con el uso adecuado de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para el beneficio de la sociedad (Casanova, Carreño y Reta, 2009).

Ante las nuevas transformaciones que se están dando a nivel mundial, los gobiernos, se enfrentan a desafíos, producto de cambios que se dan en la sociedad de acuerdo con las demandas sociales para la prestación de los servicios. Estos cambios o factores de la sociedad conllevan a nuevas exigencias que amerita que la administración pública realice adecuaciones ante estas situaciones que son constantes en el tiempo, debido a que los ciudadanos son más conscientes de sus derechos y más exigentes de las situaciones sociales que les afecta, por lo tanto, no solo se busca responder a los intereses particulares sino también a los colectivos. Estas peticiones hacen que la nueva



gestión en la administración sea proactiva hacia la búsqueda de soluciones, impulsada a tener un rol protagónico que cambie paradigmas a través de la tecnología (Morgan-Evans, 2000).

En el contexto de la modernización del Estado, existe una vinculación con el desarrollo de forma sostenible, con el propósito de establecer objetivos mediante recursos públicos a través de políticas públicas. Para el cumplimiento de estos propósitos, se apoya de entidades gubernamentales que brinden servicios con el menor de los recursos y en el tiempo establecido; el Estado, debe estar comprometido con la transparencia en las gestiones y la rendición de cuentas que garanticen el logro de las agendas públicas de acuerdo con los tiempos estipulados y mediante renovados esquemas organizativos que conlleven a cambios profundos. Para ello, se establece el paradigma de los gobiernos abiertos que permitan la modernización de la administración pública con la participación ciudadana, transparencia y nuevos enfoques en beneficio de lo social (Cepal-Ilpes, 2018).

Para comprender el proceso cronológico que dio pie a la adopción de la Nueva Gestión Pública en la región latinoamericana, es necesario conocer cómo la gestión pública está relacionada con componentes que implican un desarrollo cónsono con el Estado, ya que contiene elementos que debe brindar servicios a la población de tipo social, político, económico, de educación y cultura (Cruz-Vargas y Díaz-Navarro, 2020). Esto se debe a la experiencia que, en el aspecto económico se ha observado en los últimos decenios en Latinoamérica, donde se ha dado un cambio favorable en las finanzas públicas debido a la implementación de políticas del área macroeconómica que no se pudieron implementar entre las décadas de 1970 a 1990.

Ante esta realidad de instituciones públicas con estructuras formales rígidas y grupos privilegiados, se atravesó por un período de inestabilidad en la gestión pública, donde no se atendieron regularmente las demandas sociales de

una población informada y conocedora de sus derechos, dando origen a interrogantes sobre el rol que debe tener el Estado. Estas incompetencias para cumplir y brindar respuestas sociales fueron producto de modelos en el modo de desarrollar los arreglos organizacionales, y esta forma sobrepasó las demandas de una sociedad que reclamaba transparencia, agilidad y rendición de cuentas en la gestión gubernamental (Torres Fragoso, 2008).

Con relación al servicio civil, de manera general se estructuraron en ministerios a nivel de direcciones, departamentos, o en otros casos dependiendo de alguna autoridad y se constituyen como organismos autónomos con personería jurídica y patrimonio propios. Su creación fue producto de una ley basada en reformas y modernización del Estado con valores como la eficiencia, la efectividad y la meritocracia.

### **Inicio de la Nueva Gestión Pública en la región Latinoamericana**

Abordar el concepto de gerencia pública es una transición de un modelo burocrático hacia una gestión moderna, donde se busca avanzar con la puesta en práctica de herramientas y nuevos enfoques orientados a resultados, este nuevo modelo tiene una repercusión con la cultura organizacional sobre cambios, comunicación y costumbres. Como un área de las ciencias sociales, se encamina a formas de llevar a cabo las políticas públicas mediante enfoques que dan valor a la institución para responder a las necesidades de la sociedad, y se incorporan elementos como la coordinación de las actuaciones que se desarrollan dentro de la administración pública. Constantemente el Estado es cuestionado porque no brinda respuestas oportunas a la sociedad, y la transformación del Estado se hace necesaria, con el fin de establecer mecanismos que busquen la modernización mediante la aplicación de enfoques concernientes a la economía y para el bienestar en general (Guadamarra Sánchez, 2003).

Las naciones menos favorecidas dependen del Estado para el abastecimiento de los bienes y servicios, además de otras acciones como ejecución de programas, regulación o normativa de sectores estratégicos, energía, transporte, seguridad alimentaria (entre otros). Todos estos elementos comprendieron el desarrollo socioeconómico de los diferentes países. La participación ciudadana, como parte de la Nueva Gestión Pública, fue notable por la integración a las políticas públicas donde el Estado, la sociedad civil y el mercado crearon una sinergia que permitió establecer un desarrollo en la gobernanza (Cepal, 2014).

Yendo a los primeros esfuerzos, estos se pueden remontar a la década de 1990, en medio de los inconvenientes surgidos en los países de América Latina producto del crecimiento de las demandas sociales, crisis económicas, ineficacias, privilegios políticos y económicos para los militares y otras dificultades existentes, dieron lugar a que durante cuatro décadas se enfocaran hacia otros modelos económicos y políticos (Guevara, Espejel y Flores, 2010). Durante este período, países como Brasil, Ecuador, Uruguay, Perú, Bolivia, Chile y Argentina, escogieron sus gobiernos a través del voto, después de años de dictadura. A fines del siglo XX, el CLAD propuso cambios fundamentales en una reforma gerencial que mejorara la gestión del Estado, aumentando la gobernabilidad en los sistemas políticos de los países de la región.

El papel de la gestión pública ante esa realidad fue en pro de la consolidación de la democracia, buscando replantear problemas y dar respuestas a los ciudadanos desde distintos ámbitos a través del espacio público. Las reformas producidas en su momento apuntaban a la eficiencia de los recursos, eliminación de gastos superfluos y descentralización de las obligaciones del Estado (Guevara, Espejel y Flores, 2010). Para la implementación de la Nueva Gestión Pública en los países latinoamericanos, algunas características comunes que enfrentaron fueron la centralización basada en la autoridad con exceso de

controles, excesivas reglas de procedimientos, clientelismo político, e inexistencia de la evaluación del desempeño (Ramírez, 2009).

Para este siglo, el CLAD (*Sobre la reforma del Estado y de la administración pública*) considera que el Estado, además de garantizar los compromisos económicos y respetar los aspectos sociales y de competitividad, también debe distinguir que es un factor fundamental para el desarrollo económico, político y social de los países, con lo cual tiene grandes dificultades, como la consolidación de la democracia, retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social. Señala, además, que la calidad de la gestión pública “constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos público” (CLAD, 2020, p. 368). Involucra la medición de respuestas adecuadas y a tiempo de la sociedad, en función de cumplir con los fines y objetivos establecidos por la administración pública en base a resultados concretos. Las acciones de gobierno buscan satisfacer a la ciudadanía con políticas acorde con los requerimientos sociales que permitan el desarrollo económico con las condiciones apropiadas para su competitividad.

### **La reforma del Estado**

A pesar de denominarse gerencia, la Nueva Gestión Pública va enfocada al mercado (Guerrero, 2003) porque parte del pensamiento económico neoclásico. Se basa en establecer mercados intragubernamentales y orientar al gobierno hacia el consumidor, no hacia el ciudadano, a desarrollar la competencia en la provisión de bienes y servicios públicos, e introducir el espíritu empresarial en el gobierno. Estos principios se centran en los mercados, ciudadanos-clientes y empresas en la gestión pública, con el propósito de realizar cambios en las relaciones entre las personas y las organizaciones, enfocadas a la cultura organizacional con valores intangibles como las creencias, tradiciones,

supuestos, comportamientos, afectos, aptitudes, entre otros, que va de lo privado al sector público (Chicá Vélez, 2011).

Las reformas administrativas que impulsa son cambios sustanciales en las instituciones gubernamentales, para que brinden un servicio eficiente y tengan un buen funcionamiento; las modificaciones se determinan con estructuras y procesos bien definidos, implementación de las tecnologías, así como la productividad del recurso humano público (López, 2002). Este autor señala cinco principios atribuidos a otros autores que se fundamentan en las cinco R que orientan la Nueva Gestión Pública: Reestructuración, Reingeniería, Reinversión, Realineación y Reconceptualización.

- La Reestructuración es desechar de la organización todo lo que no aporta ni le da valor a un servicio, producto, o brinda una atención de calidad a la ciudadanía. Se realiza identificando actividades que van según los intereses y fines políticos mediante una planificación, así como prioridades que implican al recurso humano y la atención ciudadana.
- La Reingeniería instituye el empezar de nuevo y no arreglar las dificultades, con procesos bien estructurados, dejando de lado las tareas y las orientaciones de los puestos en la estructura organizacional. La reingeniería optimiza los servicios públicos con el uso de la tecnología, de forma que, a través de esta, sean más eficaces y eficientes, lo que redundará en la disminución de los gastos operativos.
- La Reinversión es la orientación hacia planes estratégicos a largo plazo enfocados en resultados, con el fin de cumplir con las demandas de los

ciudadanos-clientes, tomando en consideración los incentivos del mercado, apoyándose en herramientas como encuestas.

- La Realineación es poner en práctica la estrategia de la reinversión, donde los cambios en las estructuras deberán ser gerenciados por los empleados de acuerdo con la planificación y se presenta como la realización de un cambio interno, por las transformaciones que se deben dar en las entidades gubernamentales.
- La Reconceptualización es un período de aprendizaje, instaurando formas para gerenciar, impulsando y promoviendo que las organizaciones tengan capacidad de generar conocimientos y sistematizando nuevos saberes; esto permite instituir culturas en el sector público que involucren a los funcionarios en la visión compartida sobre el futuro. Para lograrlo, se requiere de cambios fundamentales en las políticas de la gestión de los recursos humanos públicos, a fin de que sean gerentes públicos, con el perfil adecuado, y comprometidos con los objetivos.

Estos principios que orientan la Nueva Gestión Pública se enfocan en realizar cambios y transformaciones profundas en las organizaciones estatales, centradas en eliminar todo lo que no es productivo, en la planificación de lo más importante como el recurso humano y los servicios que brinda. Descarta aquello que no funciona, usa la tecnología para hacer el trabajo más oportuno y eficiente, y establece planes estratégicos a largo plazo. Los planes estratégicos son los que permitirán que los procesos sean más rápidos, poniéndolos en práctica para

que los cambios internos generen aprendizaje, replicando el proceso y empoderando a los gerentes públicos con visión compartida para el logro de los fines propuestos.

De acuerdo con los planteamientos de la gerencia pública, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en la mayoría de los países miembros se han establecidos nuevos modelos de gestión pública con orientaciones de economía sin dejar de lado lo relativo al servicio público, con el énfasis del dinero, el logro de los fines, lo relacionado a los mercados, competencias, la gestión del recurso humano asignando autoridad, rendición de cuentas y el compromiso ante las responsabilidades de las gestiones (Keating, 2001). El nuevo enfoque de gestión pública se describe orientada a resultados, a la eficiencia, eficacia y calidad de servicio, buscando el beneficio de todos. En la descentralización iguala la autoridad en la toma de decisiones, asignación y prestación de recursos, establece la competencia de las organizaciones gubernamentales desde y entre ellas, establece opciones productivas y beneficiosas mediante regulaciones utilizando los mecanismos del mercado y se enfoca en resultados concretos sin la aplicación de normativas, a fin de prevenir y exponer la gestión pública (Keating, 2001).

Para este organismo, la gerencia pública debe enfocarse en asumir el rol de autoridad, para brindar servicios en beneficio de la ciudadanía con la implementación de tecnologías, con recursos humanos capaces y comprometidos, por medio de ordenamientos jurídicos que permitan la puesta en práctica de los cambios establecidos.

Para (Kearny y Hays, 1998), otro de los principios que se establece con la Nueva Gestión Pública es la descentralización de los aspectos administrativos, con más permisividad de las gestiones en las entidades del sector público, la disminución de las entidades, y una mejor prestación de los servicios públicos

que da lugar a la reorganización de las instituciones a fin de brindar servicios efectivos donde los ciudadanos-clientes son lo más importante.

De acuerdo con (Avijit Biswas, 2020), señala que existen otros principios que contribuyen a que el sector público sea competente, aplicando los principios liberales del mercado enfocándose en la eficiencia, eficacia y economía sin tomar en cuenta las regulaciones. También se debe señalar la reorganización de las entidades gubernamentales, el incremento de sistemas de competencia, precios, cuasi mercados, disminución de los gastos e incremento en los ingresos, mayor competitividad en el sector público con formas de gestión enfocadas en resultados, mayor flexibilidad en las estructuras organizativas mejorando las condiciones de trabajo del recurso humano y aumento del consumo por parte de los ciudadanos-clientes.

Este estilo de pensamiento administrativo surgido implica nuevas concepciones que van del planteamiento burocrático hacia lo privado, estableciendo principios que dan lugar a la forma de administrar la gestión pública. Para (Chicá Vélez, 2011, p. 59), “esta racionalidad administrativa, fundamenta sus principios bajo la noción de éxito en los términos de la institución-mercado, al cual es un mediador entre el Estado y la sociedad”, lo que implica transitar hacia un proceso de gobernanza holística para un servicio público sostenible propuesto por (Li y Ding, 2020).

### **Países referentes**

De acuerdo con la literatura, los países de la región que han presentado cambios significativos en torno a la Nueva Gestión Pública han sido:

#### **Argentina**

De acuerdo con las crisis que se dieron en el sector gubernamental, se implantaron reformas con relación al proceso de modernización del Estado, estableciendo un proceso político que implicaba la política, la administración y los ciudadanos. Estas acciones se dieron con el propósito de generar políticas



públicas, buscando que se ajustasen a las prioridades del gobierno mediante proyectos estratégicos de alto impacto que se adaptaran a las instituciones según los cambios previstos en las estrategias. A través de esta fase se buscaba el fortalecimiento de la capacidad horizontal del Estado, persiguiendo el aumento de características de calidad, efectividad, transparencia y equidad; mediante esto se fortaleció la gestión pública en áreas como “el empleo público, la capacitación, las compras gubernamentales, la introducción de tecnologías de la información, la innovación de la gestión y la participación ciudadana” (Asinelli, Álvarez Travieso y Yodert, 2008 p. 88). En el área de recursos humanos se crearon escalafones y sistemas de información de personal, registro de personal y evaluaciones.

## **Brasil**

Cuenta con modelos orientados a evaluaciones formales de programas con beneficiarios y mediante la creación de mecanismos para medir el grado de satisfacción de los servicios. La puesta en práctica del programa ‘Calidad del servicio público’, como un instrumento de la autoevaluación de la administración pública realizada con normas de excelencia del Premio Nacional de la Calidad. Al contexto y lenguaje propio de la administración pública, el modelo de evaluación de la gestión pública asume criterios como: “Liderazgo; Planeamiento Estratégico; Foco en el Cliente; Información y Análisis; Gestión de Personas; Gestión de Procesos y Resultados de la Organización” (López y Conrado, 2007 p. 47).

Estos criterios están orientados a resultados, y esta metodología de autoevaluación permite conocer los puntos fuertes y vulnerables para su mejoramiento. La forma de gestión se enfoca en oportunidades de aprendizaje como herramientas de internalización para la puesta en práctica de la gestión pública de calidad, la cual es aplicada en todas las organizaciones estatales. De

acuerdo con (López y Conrado, 2007), este sistema de evaluación dispone de una serie de acciones continuas que comprenden:

- la autoevaluación de gestión, a cargo de funcionarios de la organización adherida, capacitados por el programa, a los fines de infundir prácticas alineadas con la participación, el involucramiento y el aprendizaje;
- el control externo, como acción conjunta del programa y la organización. El programa reconoce y certifica organizaciones que alcanzan una determinada puntuación, otorgando certificaciones con validez por el lapso de un año y tres meses;
- el planeamiento para la mejora de gestión, a partir de los resultados de la evaluación, con la definición de los aspectos necesarios para alcanzar las metas propuestas;
- la implementación de mejoras, ejecutando lo planeado, transformando metas en resultados y los resultados en beneficios para la organización y los usuarios de los servicios;
- el seguimiento y control concomitante a la ejecución para medir la distancia entre la meta y el resultado;
- las acciones correctivas en tiempo de ejecución, en el planeamiento y en el propio seguimiento. (López y Conrado, 2007 pp. 49-50)

## **Chile**

Establece la creación de nuevas instituciones para resolver problemas sociales y promulgar el establecimiento de gobiernos regionales. Se constituye

la modernización del Estado mediante un comité, con énfasis en gestión estratégica, tecnologías de información, transparencia y probidad, calidad de servicio y participación ciudadana, recursos humanos, institucionalidad del Estado, creación del servicio civil, y alta dirección pública. Se instituyen áreas en transparencia, modernización del Estado y calidad de la Política.

De acuerdo con las reformas en la administración pública en Chile, se puede señalar que existe una administración más abierta (Araya y Cerpa, 2009) en el servicio civil, y se institucionalizó la rendición de cuentas con el sistema de evaluación de desempeño, lo que permitió que el proceso presupuestario se transformará en una gestión, dando origen al presupuesto por resultados, vinculando los recursos públicos con resultados obtenidos (Morales-Casetti, 2014). Con la puesta en práctica del sistema de evaluación de desempeño orientado a la eficacia y eficiencia del gasto público, otro de los componentes fue la selección de puestos directivos, que se establecerían por concursos cerrados, dándole oportunidad a los servidores de la institución; en caso de no haber postulados, se sometería a concurso público por un período de 3 años (Morales-Casetti, 2014).

## **Ecuador**

Se inicia con procesos de organización en función a modelos de gestión, con estructuras organizativas donde se definieron los roles de los diferentes organismos en base a la competencia conferida para facilitar la coordinación y reformas institucionales. Los cambios se establecieron mediante dos fases a partir del año 2004: en la primera, se realizaron cambios en la Constitución con orientaciones hacia la privatización de un Estado-economía, quitando poder a la función legislativa en la elaboración del presupuesto nacional, y se instituyó la Comisión de Control Cívico de la Corrupción (Jara-Íñiguez y Cedeño-Alcívar, 2019).

En la fase dos, que inicia a partir del año 2008, se definió la norma Constitucional con una orientación política, económica y de derechos, donde se ejecuta y da seguimiento al plan de desarrollo siguiendo los parámetros de la nueva Constitución; en el aspecto de la transparencia, se efectuaron cambios para que las instituciones respondan a lo establecido en la Constitución; se realizaron análisis comparativos en dimensiones técnicas, políticas e institucionales, con los modelos de gestión de transparencia, comparando las acciones atendidas, a fin de verificar la capacidad de respuesta (Jara-Íñiguez y Cedeño-Alcívar. 2019 p. 214).

En los resultados comparativos en la primera fase, se determinó que la dimensión técnica forma parte de la política pública, formalizándola con el acceso a la información. En la dimensión política se desarrolla un diálogo entre los gobernantes y los gobernados representados por gremios y organizaciones sociales; en la dimensión institucional, existió una relación con las instituciones de la transparencia en la lucha contra la corrupción (Jara-Íñiguez y Cedeño-Alcívar, 2019) que no se pudo mantener en los últimos años del mandato de Rafael Correa (2007-2017) y que se volvió a impulsar con el presidente saliente, Lenín Moreno (2017-2021).

En la fase dos, la dimensión técnica se inició con una nueva organización del Estado con transparencia y control social, con ajustes procesos y procedimientos que dieron competencias a la Defensoría del Pueblo para el cumplimiento de la ley. En la dimensión política se da el diálogo entre gobernantes y gobernados de manera representativa, sin embargo, el aspecto de la evaluación se comprende como una obligación en la rendición de cuentas a la sociedad. En la dimensión institucional se implementaron instrumentos de transparencia tales como páginas web, manuales, sistemas informáticos, de gestión, planificación de gobierno por resultados, participación ciudadana,

códigos de éticas institucionales, entre otros (Jara-Íñiguez y Cedeño-Alcívar, 2019).

## **México**

Los procesos de modernización de la administración pública tienen sus inicios en la década de 1980. Luego de varias reformas administrativas, se desarrollaron programas enfocados a la descentralización administrativa donde se integraron políticas públicas orientadas a ese fin (Casanova, Carreño y Reta, 2009). En el marco de este programa se establecieron acciones tendientes a reformar los municipios, descentralizar los servicios educativos y de salud y políticas para promover el desarrollo regional, así como la reducción de trámites administrativos en la prestación de los servicios y bienes públicos (Sánchez González, 2009).

Se crearon programas de modernización de la administración pública con dos fases: planificación estratégica y enfoque de calidad y reingeniería de procesos. Se creó un Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo. El Programa de Mejoramiento de la Gestión tuvo objetivos bien definidos orientados a mejorar la calidad en bienes y servicios, aumentar la productividad en las instituciones, reducir costos con la optimización de recursos y evaluar el desempeño en las entidades gubernamentales.

También se estableció el Presupuesto basado en Resultados, donde se propuso poner en funcionamiento programas y proyectos alineados con el PNUD (objetivos estratégicos, indicadores, metas, seguimiento enfocado a resultados, y asignación de recursos estrategias y resultados de evaluación (Sánchez González, 2009). Estas acciones se dieron mediante medidas como la publicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, dando origen al Instituto Federal de Acceso a la Información, a

la implementación del Servicio Profesional de Carrera y a la creación de la Secretaría de la Función Pública (Sánchez González, 2009).

La revisión sugiere que en los países donde se desarrollaron estas reformas gerenciales se estableció un servicio civil de méritos, a fin de que la gestión pública gerencial reemplazara a la administración pública burocrática, y este era uno de los retos para los países de Latinoamérica, debido a que en su momento no consideraron los elementos del modelo burocrático contemplados en países desarrollados, a pesar de que en algunos existían centros de excelencia con normas de meritocracia (CLAD, 1998).

## **Escenarios futuros**

Adelantarse a los escenarios futuros implica la puesta en marcha de una visión estratégica para la implementación de políticas públicas. Existe desconocimiento de las tendencias internacionales; los estudios se dan en función de situaciones nacionales, las políticas se establecen con orientaciones de mercado sin tomar en cuenta componentes de productividad, igualdad y participación. Este tipo de acciones ante la carencia de perspectivas futuras, implican mayor vulnerabilidad ante nuevos acontecimientos (Bitar, 2014).

Tabla 1. Tendencias mundiales a diez años para América Latina (2014-2024).

<b>TENDENCIAS MUNDIALES A DIEZ AÑOS PARA AMÉRICA LATINA (2014-2024)</b>	
<b>Tendencias</b>	<b>Consideraciones relevantes</b>
<b>Tecnologías disruptivas</b>	Aquellas en gestación y cuya difusión transformaría sustancialmente la producción, el empleo, el bienestar, la gobernabilidad y las relaciones humanas
<b>Escasez de recursos naturales</b>	Ejemplo, agua, alimentos, energía y minerales; cambios en la demanda e innovaciones tecnológicas
<b>Transformaciones demográficas</b>	Desplazamiento del poder, nuevos mercados, clases medias en ascenso, migraciones
<b>Urbanización y expansión de las ciudades</b>	Concentración de la población, demanda de infraestructura y servicios básicos, calidad de vida, competitividad de las ciudades
<b>Cambio climático</b>	Efectos en la agricultura, oportunidades de crecimiento verde, conciencia ciudadana y cambios de comportamiento
<b>Gobernabilidad democrática</b>	Ciudadanos globales interconectados, impacto de nuevas tecnologías en las relaciones sociales, transparencia, seguridad, violencia y crimen organizado, ciberataques.

Fuente: elaboración propia (2021), basado en Sergio Bitar (2014), p. 15.

Con esta situación y acontecimientos no previstos en su momento, es preciso establecer formas que permitan anticiparse, siendo necesario dar seguimiento a tendencias mundiales que pueden tener un gran impacto en el futuro. En la Tabla 1 se muestra, en base a registros de estudios a nivel mundial de tendencias realizada en 2014 con una visión prospectiva de por lo menos diez años, que son importantes para Latinoamérica y que todavía tienen la opción de alcanzarse al cierre de la década de 2020-2030.

Ante estos escenarios, es preciso plantearse cuáles son los retos para América Latina, los objetivos, las tendencias y acciones a seguir. En las décadas de 1950-1960, la planificación funcionaba según métodos de acuerdo con los apoyos políticos que con el tiempo han variado con la globalización; en cambio, los países desarrollados se han enfocado en estudios de grandes alcances acompañados de estrategias.

Esto ha favorecido que se desarrollen temas en aspectos económicos, de inversión, de riesgos políticos y sociales, o de planificación estratégica con visión

a futuro en instituciones internacionales. Incluso, algunos países de la región han desarrollado estudios a largo plazo, como los planes nacionales de Brasil 2022, México 2042, Chile 2025, o Plan Perú 2025 (Bitar, 2014); a nivel nacional, existe un plan estratégico nacional con visión de Estado alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Se considera que hay inconvenientes, que no existe una vía única, ni una composición para la profesionalización de los servicios públicos. No se tomó en cuenta el aspecto de la eficiencia administrativa, y se hizo necesario aumentarla con los pocos recursos que tenían los gobiernos. El (CLAD, 1998), consideraba que para los países latinoamericanos este aspecto era fundamental, dado que las naciones son pobres, hay desigualdad y es imperativo que los recursos se utilicen de forma óptima, por consiguiente, la democratización, eficiencia y flexibilización organizacional son componentes importantes en la modernización de la administración pública. La reforma gerencial se fundamenta en la profesionalización de la burocracia con participación central del Estado, en función a ello, el (CLAD, 1998), propuso que se formularan políticas públicas con regulaciones en el control de los servicios, contando con servidores calificados, en cuya estabilidad laboral no interfiriera el aspecto político.

### **Conclusiones y/o Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos, se ha podido arribar a dos conclusiones básicas que se centran en el eje de la investigación. En primer lugar, los principios que orientan la Nueva Gestión Pública son prácticas administrativas encaminadas a una mayor competitividad, con un modelo gerencial enfocado al logro de resultados, atención a los ciudadanos, satisfacción de las demandas sociales, y prontitud en los servicios y bienes que ofrece. Con una descentralización y una orientación a la liberación del mercado con eficacia y eficiencia, actúa mediante procesos de reestructuración, reingeniería,



reinención, realineación y reconceptualización. Estas acciones traen como resultado cambios y transformaciones profundas en la gestión pública, donde se visualiza al Estado como una herramienta para el progreso y cambios económicos, políticos y sociales de un gobierno.



En segundo lugar, es importante corroborar que el proceso que enmarca el desarrollo de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica determinó que, al cierre de la década 2010-2020, los países todavía se enfrentan a las mismas demandas sociales, crisis económicas, privilegios políticos y una mala distribución de los ingresos que permeaba el entorno latinoamericano en 1988. Por este motivo se han suscitado cambios en Latinoamérica con la implicación de la participación ciudadana como un elemento de la Nueva Gestión Pública, donde se integran el Estado, la sociedad civil y el mercado, de donde se desprende que desde el nivel gerencial se mejora la gestión pública y por ende el aumento de gobernabilidad en los sistemas políticos, aunque se hace necesario que los gobiernos instauraren mecanismos en reformas gerenciales que permitan la implementación de la participación ciudadana, como elemento principal de cambios que propicien mejor gobernabilidad para atender las demandas sociales.

La investigación también establece que la Nueva Gestión Pública sienta las bases para mejorar la estructura del Estado y contribuye con la nueva visión que se debe otorgar a la prestación de servicios públicos. Aunque su surgimiento no es reciente, sí constituye un nuevo paradigma en cuanto a la reconfiguración de los países latinoamericanos que siempre se han mantenido alejados del proceso de modernización propio de los países industrializados. No representa una panacea a los males que aquejan a la región, pero sin duda alguna sí es un factor que puede contribuir a encaminar el rumbo que deben seguir los países democráticos que requieran enfrentar el cambio para avanzar hacia su desarrollo.

### Referencias Bibliográficas

- Araya, E. y Cerpa A. (2009). La nueva gestión pública y las reformas en la administración pública chilena, Revista de Estudios Politécnicos. VII(11), pp.21-29.
- Asinelli, C., Álvarez Travieso M. F. y Yodert P. (2008). El proceso de modernización del estado en la Argentina: características y particularidades de un pensamiento propio e innovador. Cuadernos de Administración, 39, pp. 83-95.
- Avijit, B. (2020). New Public Management: Meaning, 10 Principles, And Features. School of Political Science. Web. 17 jun. 2020  
< <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>>
- Bitar, S. (2014). Las tendencias mundiales y el futuro en América Latina. Santiago, Chile: Cepal.
- Casanova A. F., Carreño C.J. y Reta M. C. (2009). La modernización de la Administración Pública en México. Revista de Administración Pública, XLV(3). pp. 13-49.
- Cepal. (2014). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe. Chile. Naciones Unidas.
- Cepal-Ilpes. (2018). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano. Santiago de Chile: Cepal-Ilpes.
- Chicá
- Li, X. y Yunlong. D. (2020). Holistic governance for sustainable public services: reshaping government–enterprise relationships in China’s Digital Government context. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17, pp. 1-20.
- López, A. (2002). La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- López, A. y Corrado A. (2007). Desarrollo institucional y reforma del Estado: indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.

- Morales Casetti, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: orígenes y efecto. *Revista de Ciencia Política*, 34(2), pp. 417-438.
- Morgan-Evans, L. V. (2000). La modernización de las administraciones públicas. *Anuario de la Facultad de Derecho, Universidad de Extremadura*, 18, pp. 461-470.
- Ramírez, B., M. F. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos*, 34, pp. 115-141.
- Salgado L., A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y reto. *Liberabit*, 13(13), pp. 71-78.
- Sánchez de Martínez de A. M. (2013). Diseño de investigación. Principios teóricos metodológicos y prácticos para su concreción. *Anuario Escuela de Archivología*, IV (2012-2013), pp. 37-63.
- Sánchez G., J. J. (2009). El cambio institucional en las reformas y modernización de la administración pública mejicana. *Gestión y Política Pública*, XVIII(1), pp. 67-105.
- Torres F., J. (2008). Marco conceptual de la gerencia pública para América Latina. *Ciencia Administrativa*, 1, pp. 11-18.

	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 8-3-2022 Aceptado: 26-3-2022 pp. 140-154</p>	
--	--	--	---

## EL GEOMARKETING: UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA QUE FAVORECE LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

GEOMARKETING: A STRATEGIC TOOL THAT ENCOURAGES ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING

**Baso Soriano, Enia Edith**

Universidad de Panamá, Panamá. [enia.baso@up.ac.pa](mailto:enia.baso@up.ac.pa).  
<https://orcid.org/0000-0002-3163-5020>

### Resumen

La investigación presenta la relación del *geomarketing* en la gestión organizacional y toma de decisiones estratégicas al mostrar sus ventajas competitivas, a la vez que examina el apoyo de la geoinformación a la organización y sus aportes directos. Este estudio está clasificado dentro del paradigma cualitativo con enfoque fenomenológico hermenéutico, de corte inductivo, no experimental y de tipo documental. Los resultados muestran la forma en que el *geomarketing* contribuye a la toma de decisiones organizacionales al convertirse en una herramienta estratégica, y se concluye que se convierte en factor de ventaja competitiva porque facilita la gestión de la información organizacional y mejora la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

**Palabras Clave:** administración de empresas, geomarketing, competitividad organizacional, estudio de mercado.

### Abstract

The research presents the relationship of *geomarketing* in organizational management and strategic decision making by showing its competitive advantages, while examining the support of geoinformation to the organization and its direct contributions. This study is classified within the qualitative paradigm with a hermeneutical phenomenological approach, inductive, non-experimental and documentary. The results show the way in which *geomarketing* contributes to organizational decision-making by becoming a strategic tool, and it is concluded that it becomes a factor of competitive advantage because it facilitates the management

of organizational information and improves strategic decision-making in the company.

**Keywords:** business administration, geomarketing, organizational competitiveness, market research.

## Introducción

El *marketing* y la geografía tienen actualmente un vínculo directo con la toma de decisiones, ya que la combinación de disciplinas fue la que dio origen al *geomarketing*, que ha permitido que se logre un conocimiento más profundo de los clientes, sus necesidades, e incluso de los competidores, y ha tenido una influencia considerable en los estudios socioeconómicos, haciendo de la geoinformación un medio útil para el análisis de datos. Ha demostrado ser un sistema tecnológico eficiente donde se agrupan diferentes recursos que permiten su interoperabilidad, para que los datos que generan las instituciones se compartan entre todos sus usuarios y que cada quien pueda realizar sus propios análisis para la gestión estratégica.

En la actualidad, el *marketing* ha alcanzado mayor importancia en las empresas debido a la globalización que se ha constituido en factor de competencia; es por ello que las unidades de mercadeo están consideradas como áreas estratégicas, por lo que es importante identificar las ventajas de la implementación del *geomarketing* en las empresas como herramienta estratégica. En el conjunto de características que debe atender la organización para mantenerse en el mercado y que atañen al área de *marketing*, se puede citar el conocimiento de mercados actuales y potenciales para el establecimiento de una mejor inversión (Baviera-Puig, Buitrago, Escriba y Clemente, 2009). Esto se logra si se planifican y ubican los puntos de venta, sucursales y distribuidores, se analiza el mercado potencial de acuerdo a sus características, se conoce dónde están localizados los competidores, se segmenta por sector geográfico para satisfacer la movilidad de compra de los

usuarios y se analiza la facilidad de los medios de transporte que permitan al usuario la llegada y regreso de forma cómoda.

Los antecedentes de esta investigación, utilizados para comprender y desarrollar el tema, se asientan en la bibliografía que ofrece información en aspectos teóricos, conceptuales y prácticos que facilitan la visión de aspectos esenciales, a partir de autores que se especializaron en el tema tales como Albornoz Del Valle, Núñez Cerda y Mena Frau (2020); Herrera Pineda (2019); Alzate Zuluaga (2018); Arce Díaz y Díaz Raymundo (2016); Calero Vargas (2015); o Fontalvo Cerpa y Tejeida Carbajal (2013) o Chasco Yrigoyen (2003), entre otros.

En la organización, las unidades de *marketing* que alcanzan los objetivos organizacionales se consideran un activo de gran valor, ya que desarrollan parte de las estrategias para aumentar ventas, crear posicionamiento y encontrar respuestas y soluciones a las dificultades presentadas en el área de mercadeo. Es este el motivo por el cual el artículo se orienta al uso del *geomarketing*, porque facilita una serie de aspectos como la segmentación de clientes, sus hábitos y preferencias, en qué clientes se debe invertir, a qué sector competitivo se debe enfrentar la empresa, o cómo llegar a los clientes potenciales de manera más sencilla que utilizando las técnicas de *marketing* tradicionales (Manjarrés Camana, Medina Chicaiza y Freire Aillón, 2018).

### **Métodos**

Dentro de la investigación hay una serie de pasos que se van desarrollando con el andar de la misma; el siguiente estudio está clasificado dentro del paradigma cualitativo, inductivo y no experimental, que Malhotra (1997) identifica como una “metodología de la investigación no estructurada y con base en muestras pequeñas que proporcionan una panorámica y comprensión del escenario al problema” (p. 164). Al considerar la investigación de tipo cualitativa por el tratamiento de los datos, esta

se configuró hacia las características de la corriente fenomenológica hermenéutica que permite la comprensión del tema utilizando el análisis del texto.

Se interpretó la realidad sin influir en ella, tal como el caso de los estudios organizacionales cuando se realizan utilizando técnicas documentales. Según Chong de La Cruz (2007), la investigación documental “es el proceso metódico y formal que facilita y apoya el acceso ágil y sistematizado al producto de investigaciones científicas, reportado en fuentes documentales” (p. 187). La recolección de información se basó en fuentes escritas (artículos científicos, tesis, libros, monografías e hiperdocumentos) que fueron clasificadas para su posterior análisis y extracción de aquellas que cumplieran con los parámetros temporales y geográficos que atañen a este estudio.

Como primer paso para identificar las ventajas de la implementación del *geomarketing* en las empresas como herramienta estratégica, se recolectaron las fuentes, se seleccionaron aquellas que la autora consideró pertinentes y posteriormente se elaboró una estructura en torno al tema central. Como esta técnica es amplia y valida la información que se puede contrastar en las referencias utilizadas, profundiza la comprensión, da fortaleza a los hallazgos, disminuye las posibilidades de malos entendidos y evita la repetición de datos para poder interpretar mejor los resultados.

## **Resultados**

Esta investigación ha considerado el uso del *geomarketing* como una evolución necesaria de apoyo al *marketing* tradicional para lograr competitividad y vigencia en el mercado de las organizaciones frente otras empresas del mismo sector industrial, al ser capaz de dar respuesta a todas las actividades que se realizan, favoreciendo la toma de decisiones. Esto se complementa con la identificación de los elementos fundamentales que facilitan la gestión de la información organizacional, porque contribuyen a que esa ventaja competitiva se

pueda establecer a través del *geomarketing*, como herramienta que facilita la gestión de información organizacional y mejora la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

El *geomarketing* es una herramienta que forma parte del *marketing* mediante la geolocalización de clientes, competidores, puntos de venta o distribución. Para Rodríguez Martínez (2020) se trata de un “sistema sofisticado que combina los elementos geográficos, socioeconómicos y de estilo de vida, para proporcionar valor en la toma de decisiones de los directivos de una organización” (p. 104). De allí que utiliza técnicas para la búsqueda de información de aspectos que tienen estrecha relación con la labor del *marketing* por medios cartográficos y estadísticas, lo que ha hecho más fácil la búsqueda por medios electrónicos que generan resultados más eficientes en menor tiempo. Es importante al momento de elaborar los planes de *marketing* ya que, con datos como ubicación, clientes y competencia, contribuye a la obtención de resultados y mantener una visión positiva de desarrollo dentro de la organización (Rodríguez Martínez, 2020). Hace evolucionar cada vez más a negocios grandes y pequeños, ya que permite analizar mejor los datos de interés, contribuyendo a que la toma de decisiones sea más efectiva (Téllez Valencia y Aguilar, 2000).

Para una mejor comprensión sobre cómo funciona el *geomarketing*, se tratarán de manera sucinta aspectos generales que llevarán a valorar los elementos que encierra y de los cuales depende el *marketing*, tales como su vínculo y los beneficios e importancia para la empresa. Esto contribuye a delimitar el contexto sobre los factores de competitividad con su inserción en la gestión organizacional, ya que provee ventajas competitivas y resalta el apoyo de la geoinformación a la gestión. De allí devienen los elementos clave que se traducen en aportes directos, tal como se demuestra a continuación.



## Vínculo del geomarketing con las actividades del marketing

La economía y la mercadotecnia no pueden estar desvinculadas de la geografía, ya que el comportamiento de los consumidores forma parte de la demografía que incluye aspectos como sexo, edad, domicilio, cultura o estilo de vida; esto repercute en la producción tanto presente como futura de los bienes y servicios y, por ende, en la respuesta que espera la sociedad (Calero Vargas, 2015). Desde siempre fue conveniente dividir los mercados por zonas para analizar de manera óptima las características que forman parte del comercio de bienes y servicios, hasta que en 1950 se reconoció al *geomarketing* como herramienta, dando la importancia a la ubicación de los elementos que abarca el *marketing* y que, al utilizar los estudios geográficos, pueden encontrar los puntos estratégicos que ayudarían a emplear mejor los recursos y lograr tener éxito (Lucero Morales y Pazmiño Jiménez, 2015).

Otro aspecto de conexión del *geomarketing* es la relevancia del estudio de la misión del *marketing* (Chasco Yrigoyen, 2003), expresada en las cuatro variables del *marketing mix* (producto, comunicación, distribución y precio). El producto (bien o servicio) debe ser comunicado a través de diferentes medios de difusión para dar a conocer su existencia ante el grupo objetivo; la distribución (que implica los procesos logísticos de transporte) contribuye a conducir los productos a los diferentes puntos de venta para que sean adquiridos por los consumidores, y; el precio (que no es más que el valor que se le asigna al producto) puede estar condicionado al lugar donde se coloca para la venta, la demanda, costo de fabricación, entre otros.

Dentro de su cometido, el *geomarketing* encuentra la posibilidad de predecir cualquier cambio que pueda ocurrir, y esto se puede encontrar desde hace varios años en el *marketing* tradicional por experiencias comunes (Téllez Valencia y Aguilar, 2000). En la actualidad, existe la posibilidad de ir más allá, al pronosticar

algunas tendencias con mayor exactitud, ya que con las estrategias empleadas de comunicación o ventas se puede llegar con mayor certeza a la meta y/o propósito; así, integra todos los datos recolectados llevando a obtener mejores resultados y hace más fácil la toma de decisiones y con ello incorporarse a los factores de competitividad.

### **Rol en la gestión organizacional y toma de decisiones estratégicas**

La ventaja competitiva es uno de los aspectos más importantes que las empresas deben considerar para lograr el éxito en sus organizaciones; una ventaja competitiva se logra cuando la empresa cuenta con recursos necesarios y óptimos como mano obra idónea, infraestructuras apropiadas o eficiente administración. Igualmente, desarrollando productos a un menor costo que los competidores, ofreciendo servicios diferentes, con otras características –atractivos en comparación con los del competidor–, y que satisfagan a los consumidores. Las empresas deben cultivar la ventaja competitiva, teniendo como reto el mantenerla a lo largo del tiempo, para ello se deben utilizar estrategias que no permitan que entren al mercado productos sustitutos o imitaciones, lo que constituye una amenaza a lo ya existente en la empresa.

Desde la perspectiva del *geomarketing*, se encuentran diversos aspectos que convierten este recurso en ventaja competitiva para la empresa, contribuyendo a su evolución económica y comercial porque provee geoinformación mediante la infraestructura de datos espaciales. Toda organización busca la ventaja competitiva para mantenerse en el mercado por múltiples razones, tal como es mostrado en la Tabla 1, basado en información de Fontalvo Cerpa y Tejeida Carbajal (2013):

**Tabla 1**  
*Ventajas competitivas del geomarketing*

<b>Fuente de ventaja competitiva</b>	<b>Descripción</b>
Localización	Se detecta la mejor localización para el negocio Detecta si la localización actual es óptima y llena las expectativas comerciales
Clientes	Se conoce el grupo objetivo Quiénes son, dónde compran qué lugares comerciales frecuentan Se visualizan con mayor rapidez y exactitud
Competencia	Ubica la competencia directa e indirecta (dónde se encuentran) lo que facilita establecer estrategias que contrarresten cualquier amenaza
Puntos de venta	Cuáles son los puntos de venta más concurridos por los clientes, la fecha, hora, temporada Su ubicación
Distribución de producto	Detecta dónde los clientes confluyen más para aumentar la distribución en esos sitios
Lugares	Localiza lugares propicios para futuras sucursales con gran potencial de mercado
Nivel socio económico	Dónde viven, nivel de renta, consumo (con ello se determina el tipo de producto a ofrecer)
Transporte	Ubica los servicios de transporte con que cuenta la comunidad (públicos, privados, personales)
Empresas colaboradoras	Se localizan empresas competitivas que tienen relación con el ciclo productivo Proveen la materia prima Distribuye el producto hasta llegar al consumidor final
Promoción	Los indicadores permiten desarrollar estrategias promocionales más precisas y con resultados favorables en las áreas de venta

*Nota: elaboración basada en Fontalvo Cerpa y Tejeida Carbajal (2013)*

Entre las ventajas más tangibles se encuentran:

- Optimización de la inversión en acciones de marketing.
- Un mayor conocimiento de mercados y la habilidad de focalizar esfuerzos en determinados segmentos del mercado.
- Diseñar zonas de ventas, rutas de despacho, rutas de merchandising y rutas de cobranza.
- Visualizar las ventas por cliente, zona de ventas, sectores, parroquias, municipios, poblaciones, estados, y nación, que sirve como insumo para los análisis de las ventas.
- Identificar puntos de venta, oficinas, sucursales, distribuidores, competencia, etc.

- Responder a preguntas como: ¿Es óptima la localización actual de mi negocio? ¿Dónde se podría ubicar una nueva sucursal? ¿Dónde dirigir una campaña publicitaria?
- Análisis del potencial del mercado – domicilios por rango de ingresos.
- Añadir valor en procesos de marketing directo o de atención al cliente. (Marketing Branding, 2013, § 3)

Así como sirve para detectar datos propios, también sirve para representar los datos de otras organizaciones y usarlas como insumo estratégico. Es por eso que todas las ventajas competitivas en este campo van a contribuir a que la empresa se posicione en el mercado, porque también está presentando datos que son usados a través de investigaciones de mercado. Para saber qué está ocurriendo en el entorno, qué cambios han surgido que pueden ser considerados como una amenaza u oportunidad para la empresa e intervenir oportunamente, la geoinformación es otra herramienta que propicia la mejora en la gestión de la información organizacional (Montejano Escamilla y Cruz Bello, 2018).

### **Apoyo de la geoinformación a la gestión de la información organizacional**

Las empresas requieren estar bien informadas de qué factores ofrecen ventajas competitivas al utilizar el *geomarketing* como herramienta. Alzate Zuluaga (2018) explica cómo muchas decisiones de negocios se basan en los Sistemas de Información Geográfica (SIG), que acumulan bases de datos que son procesadas y analizadas arrojando particularidades del entorno, que para la empresa son difíciles de acceder utilizando medios tradicionales. Esta información ayudará a conocer datos más profundos relacionados con actividades comerciales que van a contribuir a tomar decisiones.

La infraestructura de datos espaciales de donde se obtiene la geoinformación, es un sistema tecnológico donde se agrupan diferentes recursos que permiten su interoperabilidad, para que los datos que generan las instituciones se compartan (sistema colaborativo) entre todos sus usuarios, y de esta forma toda la información geográfica que se encuentra dispuesta en la red como catálogos,

servidores, programas, aplicaciones y páginas web se alimente con datos, metadatos, servicios y aspectos administrativos de tipo geográfico (Montejano Escamilla y Cruz Bello, 2018). La geoinformación que provee el *geomarketing* se puede dividir en aportes y elementos clave para la empresa. Los aportes más importantes se pueden resumir en:

- a) el desarrollo de un análisis geográfico que permite conocer aspectos que encierra el movimiento comercial en cuanto a infraestructuras, clientes, distribución o puntos de venta, y que al ser tratados reinventan los procesos que más tarde se convertirán en una ventaja competitiva;
- b) se puede evaluar si la ventaja competitiva por el uso del *geomarketing* representa menor costo, mayor ganancia, incremento de la demanda de clientes, y detectar cualquier irregularidad para corregirla oportunamente;
- c) se planifica con mayor eficiencia, contemplando la logística, que es fundamental en la comercialización de los productos, ya que se maneja el tiempo de recorrido de las entregas desde el fabricante hasta los puntos de venta, pensando en la satisfacción de los clientes que desean adquirir el producto de forma rápida (Albornoz Del Valle, Núñez Cerda, y Mena Frau, 2020, citando Escobar Moreno, 2015).

Por su parte, los elementos clave del *geomarketing* están compuestos por Información estadística y cartográfica, tratamiento de la información y estudios de mercado, los cuales se encuentran en los apartados subsiguientes. Son un factor importante, porque con el desarrollo secuencial de estos elementos, la empresa obtiene resultados más claros y exactos en cuanto a localización, características geográficas y la visualización a través de los mapas gráficos de los puntos que realmente interesan para algún proyecto en particular.

La información estadística (geoestadística) y cartográfica está compuesta por las bases de datos y la información procede de fuentes internas y externas. La

interna se origina en la misma empresa que genera grandes bases de datos económicos de clientes, proveedores, competencia, sitios estratégicos para colocar nuevos negocios o futuros clientes; estos datos internos es conveniente que sean depurados y codificados para darles la utilidad necesaria (Baviera-Puig, Buitrago, Escriba y Clemente, 2009). La geoestadística apoya los análisis utilizando información espacial para reflejar variables físicas y humanas, cuando existen pocos datos, o cuando la información no se puede alcanzar de otra forma, estableciendo la relación entre datos y variables; se diferencia de la estadística porque analiza y modela las variables asociadas a la información espacial, mientras que la estadística solo analiza la variabilidad de los datos (García González, 2016), donde se estiman valores desconocidos, partiendo de otros que ya son conocidos.

Los datos estadísticos son la base fundamental de todo estudio de mercado y la cartografía digital visualiza mejor algún problema de la organización. El sistema de información se define “como un conjunto de relaciones estructuradas, donde intervienen hombres, máquinas y procedimientos, y cuyo propósito es generar un flujo ordenado de información pertinente, proveniente de fuentes internas” (Herrera Pineda, 2019, p.14, citando a Sepúlveda, 2014). En lo concerniente a la cartografía digital, que es precursora de los Sistemas de Información Geográfica (en adelante, SIG), trabaja con los datos tratados estadísticamente que se visualizan diferentes zonas geográficas (Albornoz Del Valle, Núñez Cerda y Mena Frau, 2020).

El uso de capas es el que permite detectar cambios procesando imágenes digitales, modelos de elevación y mapeos a partir de imágenes satelitales de alta resolución de dos fechas distintas para su comparación, lo que lleva a la corrección e identificación de problemas, así como a la rápida toma de decisiones y soluciones precisas. Debido a lo confuso que se presentan los espacios geográficos, sería necesario utilizar herramientas de alta tecnología como los Sistemas de Información

Geográfica (SIG), que permiten explorar y recuperar de forma más rápida, y la visualización interactiva de las diferentes formas de los datos geográficos ofrece vista en mapas o gráficos, lo que favorece una mejor toma de decisiones (Téllez Valencia y Aguilar, 2000).

### **Aportes directos a la organización**

El *geomarketing* contribuye a que las empresas conozcan mejor su mercado, adaptando la mezcla de *marketing* de acuerdo a las necesidades, gustos o preferencias de cada segmento (Guadarrama Tavira y Rosales Estrada, 2015) y considerando los sitios de mayor potencial de consumo de producto o servicio. Por lo tanto, la importancia de la ubicación permite conocer aún más las características de la gente, el poder adquisitivo, sus costumbres, hábitos de compra, su existencia, demografía, la competencia que está al alrededor o medios de transporte (Arce Díaz y Díaz Reymundo, 2016).

Otro aspecto es la evaluación de la localidad para determinar si cumple con los objetivos de la empresa, y la mejor forma de hacer una evaluación efectiva es realizando encuestas a los clientes donde se indague sobre temas como facilidad de transporte, seguridad, estacionamiento, disponibilidad de mercancía, precio, así como investigar sobre la competencia, o empleados disponibles. Estas evaluaciones ayudarían a ubicar proveedores y distribuidores para que puedan cumplir con las entregas de manera eficiente y eficaz, lo que redundaría en el incremento de las ventas, o hacerles modificaciones (Fontalvo Cerpa y Tejeida Carbajal 2013).

Es una herramienta que contribuye a saber dónde están los nichos más rentables, los competidores con estrategias competitivas o los que producen bienes sustitutos. Es un instrumento fundamental dentro del *marketing*, porque desarrollar un plan comercial requiere de información exacta y utilizar mejores estrategias de localización. La empresa podrá tomar mejores decisiones y lograr ventajas

competitivas en cuanto a posicionamiento, distribución comercial, o clientes y un mejor manejo de los recursos (Albornoz Del Valle, Núñez Cerda y Mena Frau, 2020).

### **Conclusiones y Recomendaciones**

El artículo se propuso identificar las ventajas de la implementación del *geomarketing* en las empresas como herramienta estratégica, tomando en cuenta que las empresas esperan imponerse sobre su competencia, y una de las formas en que lo realizan es basándose en la información proporcionada por sus unidades de *marketing*. Por tanto, su uso es una evolución necesaria de apoyo al *marketing* tradicional para que las organizaciones sean competitivas y permanezcan vigentes en el mercado frente a la competencia, al ser capaces de dar respuesta oportuna mediante el diseño de estrategias adecuadas a cada situación y responder en tiempo real a los cambios del entorno. Estos aspectos requieren ser manejados de manera eficiente para lograr ventaja competitiva, para optimizar los mercados existentes, capturar, almacenar, manipular y analizar la información de manera lógica y coordinada, demostrando que el *geomarketing* se convierte en una herramienta estratégica que favorece la toma de decisiones organizacionales, porque agrupa toda la información geográfica que se encuentra dispuesta en la red.

Al analizar las ventajas de la implementación en las empresas como herramienta estratégica, se debe destacar que el desarrollo de un análisis geográfico de este tipo permite conocer aspectos que encierra el movimiento comercial en cuanto a infraestructuras, clientes, distribución o puntos de venta; al ser tratados estos datos, se pueden reinventar los procesos que más tarde se convertirán en ventaja competitiva. Se debe destacar la factibilidad de evaluar la ventaja competitiva al aplicar el *geomarketing* representado en menor costo, mayor ganancia e incremento de la demanda de clientes, detectando cualquier irregularidad para corregirla oportunamente. Además, se pueden planificar las actividades de *marketing* con mayor eficiencia, contemplando la logística, que es





fundamental en la comercialización de los productos, ya que se maneja el tiempo de recorrido de las entregas desde el fabricante hasta los puntos de venta.

### Referencias Bibliográficas

- Albornoz Del Valle, E.A., Núñez Cerda, F.J., y Mena Frau, C. (2020), Geomarketing: desde una visión comercial a una aplicación social en contexto metropolitano. *Norte Grande*, 76, 14-167.
- Alzate Zuluaga, M.K. (2018), Revisión de concepto geo-decisiones como modelo para la toma de decisiones empresariales desde el geomarketing, *Redices*, XX, 1-23.
- Arce Díaz, A.M., y Díaz Raymundo, L.K. (2016), *Localización de puntos de venta potenciales de restaurantes en el centro cívico de la ciudad de Trujillo aplicando el geomarketing* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Baviera-Puig, A., Buitrago, J.M., Escriba, C. y Clemente, J.S. (2009), Geomarketing: aplicación de los sistemas de información geográfica al marketing. *Instituto Internacional de Informática y Sistemática*, 1-4.
- Calero Vargas, E.A. (2015), *El uso del geomarketing como herramienta de análisis y / o planificación para la expansión comercial a nivel zonal de la empresa de embutidos "Don Juanchito" ubicada en el Cantón Ambato* (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica de Ecuador, Quito, Ecuador.
- Chasco Yrigoyen, C. (2003), El geomarketing y la distribución comercial, *Investigación y Marketing*, 79, 6-14.
- Chong de la Cruz, I. (2007), Métodos y técnicas de investigación. *Investigación y Docencia en Bibliotecología*, 22 (1), 18-201.
- Fontalvo Cerpa, W. y Tejeida Carbajal, T. (2013), Implementación del geomarketing en México como estrategia para el desarrollo de los negocios. *Dictamen Libre*, 12 (13), 55-70.
- García González, J.A. (2016), La geoestadística y el geomarketing. <https://geoinnova.org/blog-territorio/la-geoestadistica-y-el-geomarketing/>
- Guadarrama Tavera, E. y Rosales Estrada, E. (2015), Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.
- Herrera Pineda, J.K. (2019), *Geomarketing para la distribución comercial en el sector de confección de jean del Cantón Pelileo* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- Lucero Morales, M.F. y Pazmiño Jiménez, J.E. (2015), *Desarrollo de las estrategias comunicacionales y geomarketing como herramienta de fortalecimiento para identificar y prevenir dengue en las zonas urbanas marginales de la ciudad de Guayaquil* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Malhotra, N.K. (1997), *Investigación de mercado: un enfoque práctico*. Editorial Prentice Hall.

- Manjarrés Camana, J.P., Medina Chicaiza, R.P. y Freire Aillón, T.M. (2018), Marco conceptual sobre una aplicación de geomarketing en entorno móvil para la comunicación comercial de pymes. *PUCESA*, 1-12.
- Montejano Escamilla, J.A. y Cruz Bello, G.M. (2018), Modelos de localización para geomarketing. *Especialidades*, 8(1), 96-120.
- Paz, A., Harris, J. y García, J. (2015), Toma de decisiones: reto para crear ventaja competitiva en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100-118.
- Pérez Romero, L.A. (2008), Geomarketing en salud para ubicar oferta de servicios médicos de valor. *Salud Uninorte*, 24 (2), 319-340
- Rodríguez Martínez, J.F. (2020), Geomarketing, una oportunidad para la analítica empresarial. *Investigación y Negocio*, 13 (22), 103-110.
- Téllez Valencia, C. y Aguilar, A.G. (2000), Aplicación del concepto geomarketing al caso de la microindustria del vestido en el Municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México. *Investigaciones Geográficas*, (43), 122-144.

	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 24-3-2022 Aceptado: 29-4-2022</p> <p>pp. 155-168</p>	
---	--	--	---

## INCENTIVOS SOCIALES EN LAS EMPRESAS: EMPRESAS PARTICIPATIVAS

### Resumen

El presente trabajo trata de explicar cómo beneficia el permitir la participación de los trabajadores en las estructuras de las organizaciones empresariales de manera integral, contribuyendo en las decisiones controladas y también en los beneficios. Demostraremos cómo esta participación crea un sentido de pertenencia y la forma en que ayudará a generar riquezas para un beneficio colectivo, sin dejar de lado la propiedad y dirección de quien hizo su inversión inicial, o sea, los dueños. Demostraremos que esto no solo tiene un impacto económico, sino uno más importante, que es el social.

**Palabras Clave:** empresa participativa, colaboradores, justicia social.

### Abstract

The present work tries to explain how it benefits to allow the participation of workers in the structures of business organizations in an integral way, participate in controlled decisions and also in the benefits. We will demonstrate how this participation creates a sense of belonging and how it will help generate wealth for a collective benefit, without neglecting the ownership and direction of the person who made the initial investment, that is, the owners. We will show that this not only has an economic impact, but also a more important social one.

**Keywords:** participative company, collaborators, social justice.

## **Introducción**

En el desarrollo de las actividades de las organizaciones y/o empresas, cada día más observamos la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Esto está formulado muchas veces por la planeación estratégica de estas, ya que el devenir corporativo no puede olvidarse del componente social (Sánchez Jiménez, 2015). Desde la toma de decisiones, el desarrollo de carrera, hasta la participación en las utilidades y el capital accionario, empujan a un cambio de modelo en muchas estructuras organizativas (Sandoval Duque, 2014). Obviamente, hay resistencia en algunos sectores porque sostienen que es como ceder su esfuerzo, regalar el dinero, etc.

No se trata de nada eso. Se trata de que los generadores de riquezas en las organizaciones puedan acceder a ese capital de diferentes formas. Estas formas deben estar orientadas al desarrollo integral del colaborador (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2016). También tenemos que tomar en cuenta que no se puede hacer un modelo estático o inerte que obligue a una organización a adoptarlo. Todo lo contrario. Se trata de agendas consensuadas, con respeto y consideraciones al momento económico de la empresa. Para las demás cosas, existen los sindicatos y el debido seguimiento a las relaciones laborales (Sepúlveda Gómez, 2017). Este trabajo pretende investigar algunos modelos, reseñar la experiencia del autor y proponer algunas opciones, de acuerdo a lo que funcionó y lo que no, enriquecido con la literatura de otros autores.

## **Desarrollo**

Los estudios preliminares, procedimientos, técnicas o elementos de referencia, se toman de autores experimentados y personas que tienen una vasta experiencia en el campo de algún tema específico o que hayan hecho investigaciones. Cuando repasamos la organización social que promovió Marx, esta se ve justa y perfecta “en tanto que categorías que operativizan la estratificación

social” (Rojas Brítez, 2011, p. 2). Aunque apelaba mucho a las juventudes, eran otros tiempos, otras épocas. Mucho de eso solo fue perfecto en la teoría. Nuestra realidad es otra. Las acciones, y quizás la visión, deben enfocarse al hombre (Duek e Inda, 2007). La justicia social supone que ese hombre imperfecto debe vivir con el mínimo decoro en una oportunidad económica. Para conseguir un desarrollo económico, ese hombre, en este caso el trabajador, colaborador, empleado, o cualquiera de las denominaciones aceptadas, necesita una oportunidad de participación en todos los niveles de su vida laboral y humana (Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, 2004).

Cuando el trabajador siente que participa, nace esa chispa creativa, tiene fuerza y, si participa en las decisiones, generación de riquezas y además también recibe participación de esta última, mejora él y todos los que forman su núcleo familiar. Más allá de un modelo económico o experimento, este trabajo busca aportar un grano de arena en una relación polarizada entre empresarios y trabajadores. La empresa participativa debe ser un incentivo social que se aleje del paternalismo (Cornejo Amoreti, 2017), pero que reconozca el esfuerzo de todos.

### **El diagnóstico integral bajo la visión administrativa**

Para que la administración de una empresa tenga una estructura sólida, ha de haber resuelto una serie de problemas. Generalmente, estos problemas son aquellos que pueden llevarnos al éxito o al fracaso. Estos problemas pueden ser los organizacionales y de recursos humanos, entre otros (Molina-Sabando, Briones-Véliz y Arteaga-Coello).

Tenemos que dinamizar el entorno y el esfuerzo (Vargas Sánchez, 1999). La relación obrero patronal debe ser algo más que conflictos. Ayudaría a contextualizar la relación generación de riqueza y el bienestar social de todos. En este punto, los recursos humanos y la planificación tendrán un rol importante.

El ambiente organizacional se relaciona con la misma estructura de la organización. Esto influye en la relación socio-personal que relaciona el hecho de si la organización está consciente de las necesidades humanas (habilidades, aprovechamiento, integración, etc.) dentro de ella. Obviamente, están los sistemas jurídicos y gremiales, ya que están las normas legales y compromisos que debe cumplir la organización a lo interno y externo de la misma. Tal como lo refiere Giménez (2018).

En este sentido es que se desea abordar el concepto de participación, y no solo concebirlo como un mero acto presencial que desarrollan los trabajadores, sino como un instrumento procesual que luego posibilite o potencie capacidades como por ejemplo, poder tomar decisiones para el colectivo, que impliquen acciones a desarrollar. (p. 20)

Existe mucho temor por parte de algunas organizaciones en aceptar la participación de los trabajadores, tanto en la administración como en la toma de decisiones y hasta en la participación de utilidades. Ha sido un miedo desarrollado a través de los años y experiencias poco agradables, en donde la participación ha pasado a ser una extensión más de conquistas y/o logros de una convención colectiva. Esto ha llevado a las empresas a no ensayar este modelo de participación. Algunos afirman que sería imposible aplicar el modelo si las organizaciones tienen entidades sindicales, por lo que

en definitiva, la participación como concepto teórico y como práctica real, ha seguido una sinuosa, pero, a pesar de todo, ascendente, sujeta a la inevitable influencia que, en cada momento y lugar, han tenido determinados factores internos y externos a las organizaciones, y que han conformado una estructura completa de la participación en cada organización. (Albalate García, 2001, p. 86)

### **La Empresa Participativa en sí misma**

No se trata de un modelo que le quite la administración y utilidades a los que tomaron los riesgos iniciales, tanto del capital monetario, como el del esfuerzo humano. La Empresa Participativa debe verse como una unión donde el recurso

que genera riqueza, desarrollo y conocimiento, también pueda beneficiar a quienes ayude a crear esos valores tangibles e intangibles en la organización, siendo definida como aquella donde “la participación se refiere a todos los métodos que permiten a los trabajadores influir en la gestión de la empresa” (Fernández Rodríguez, 2007, p. 69).

Las organizaciones han creado la Responsabilidad Social Empresarial, volcando recursos a grandes causas, muchas de ellas nobles, pero han dejado de lado a sus colaboradores, responsables en su mayoría, de generar y acrecentar esos recursos. Así mismo como hablamos de desarrollo sostenible o de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial sostenibles para algunas comunidades, la Empresa Participativa, propugna por el mejoramiento y sostenimiento integral de la calidad de vida del trabajador.

Se aboga por impulsar la autogestión del trabajador, usando sus recursos, sin que tenga que estar esperanzado a ayudas condicionadas, clausuladas y hasta mendigadas. La Empresa participativa conlleva la participación de los trabajadores, dependerá del modelo, en las decisiones de las empresas que la aplican, sin quitarle autoridad ni propiedad a aquellos que arriesgaron su dinero para crear un ente económico que generara riquezas.

En este marco de crisis y de cuestionamiento del paradigma global de desarrollo se ha puesto en valor un tercer sector institucional de las economías, situado entre el Estado y el Sector privado lucrativo, denominado Economía Social, que integra las iniciativas económicas privadas controladas desde y beneficiando explícitamente a la propia comunidad y sus grupos sociales. No se trata de un nuevo sector, pues tanto cooperativas como asociaciones hunden sus raíces históricas en el siglo XIX. (Chaves Ávila y Monzón Campos, 2018, p. 9)

### **Los trabajadores**

En este tema, hay diversidad de opiniones. Algunos hablan de derechos, otros hablan de justicia. El tema de la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa, muchas veces queda sesgado porque solo se le involucra en parte

que conlleva trabajo, ya sea físico o mental. Lo que nos lleva a que les toca un parte de los beneficios. Las luchas y conquistas de los trabajadores, son hechos históricos y reconocidos. Solo basta revisar el punto de partida de la Gesta de Chicago. La lucha no ha sido fácil. Las reivindicaciones de sus conquistas, han sido en muchos casos, reclamar el derecho a mejores condiciones de trabajo y hasta el caso extremo, en reclaman los derechos humanos. Los reclamos de mejoras económicas para los trabajadores, básicamente han sido el punto de inflexión en estos reclamos. La tesis de muchos, convergen en planteamientos radicales que avivan ese sentimiento de enemistad entre el trabajo y el capital, ya que

en principio, los programas de participación en las utilidades consisten en pagos adicionales realizados a los trabajadores en función del logro de un cierto beneficio por parte de sus empresas. Por lo general, en estos países los sistemas de participación fueron introducidos a través de legislación de aplicación obligatoria. En ella se establece el porcentaje de participación, la definición de beneficio que se debe utilizar, los trabajadores comprendidos y las excepciones, y a veces la forma en que el monto establecido debe ser distribuido entre los trabajadores. Por lo tanto, en esencia se trata de un pago variable que procura ligar una parte de la remuneración total de los trabajadores al éxito de sus empresas medido por las ganancias de éstas. (Marinakis, 1999, p. 72)

### **Los empresarios**

Al balance de la opinión de los trabajadores, está la posición de los empresarios. La duda razonable de cómo autorizar la participación de los trabajadores en la parte organizativa y de utilidad de las empresas, sin que esta se convierta en un uso y costumbre. El planteamiento es válido porque los ensayos, en algunos casos, sobre todo en la parte económica, se convierten en posibles cláusulas de una convención colectiva, sin importar el momento financiero de la empresa. El riesgo total de iniciar una empresa, va por cuenta de los empresarios. El perder el dinero o el éxito de la gestión, es el castigo o el premio de arriesgar parte del patrimonio personal. En este proceso, se le da la oportunidad a algunas personas. Esto forma parte del mercado laboral. Se alquila la mano de obra y se paga por este servicio. Es un esquema normal de las actividades empresariales. No



debe haber una obligación que no sea aquellas cosas que por ley de deben pagar: salarios, impuestos, cuotas, seguridad ocupacional y otros.

A diferencia de la participación en las utilidades, la participación en los resultados no puede ser decidida a nivel central, ya que solamente a nivel de la empresa es posible determinar los criterios más apropiados a su situación. Por lo tanto, las autoridades solamente pueden intervenir en forma indirecta, promoviendo la adopción de estos programas a través de incentivos fiscales, por ejemplo, o excluyéndolos de los pagos de las cargas sociales. (Marinakís, 1999, p. 74)

Lo referido por el autor Marinakis afianza la opinión de los gobiernos para generar algún tipo de legislación sobre este tema, apoyados en el derecho de la libre empresa y las libertades económicas.

### **Justicia social**

En el sentido más claro, no se trata de quitarle la empresa a nadie, ni obligar a los unos o los otros con leyes restrictivas. La generación de riquezas en muchos aspectos, ha contribuido a la mala repartición de esta. El antagonismo perenne entre la fuerza laboral y el capital de trabajo, en cuanto a beneficios y utilidades, ha dado paso a una sociedad injusta. El carácter paternalista no tiene cabida aquí, todo lo contrario, se trata de un compromiso que aumente el flujo de valor del respeto y del desarrollo de ambos.

La relación obrero patronal, debe darse dentro del marco del respeto. Se debe motivar las relaciones humanas y el compromiso de todos los actores en esa relación. Si recurrimos y planteamos modelos innovadores que aumenten la riqueza de las empresas de forma sostenible, sería justo decir que todos pueden participar de esos beneficios. El compromiso se debe plantear. El trabajador podría mejorar su calidad de vida, esta que incluye sus necesidades básicas y las del mejoramiento integral de sus familias. Los trabajadores deben sentir que su esfuerzo es valorado con buenos salarios, beneficios, bonificaciones, participación de utilidades y porque no, en opciones de compra de acciones.

## Métodos

Como desde el inicio, hubo posiciones encontradas y en algunos casos adversas, se decidió optar por la comparación de empresas y testimonios de algunos trabajadores y ejecutivos de esas empresas. En estos tiempos, los instrumentos se aplicaron a través de reuniones virtuales (*Zoom*, *Google Meet* y algunas por *Whatsaap*) para poder evaluar las diversas formas de participación en la empresa en la toma de decisiones, la planeación estratégica, participación de la utilidad y programas sociales de desarrollo para los trabajadores como política y/o valores empresariales.

El fin de estas entrevistas-reuniones, era conocer las experiencias vividas al inicio y durante el proceso. También identificar las diferencias de los sistemas que aplican, ya que no hay una regla general en esas políticas. Estas son decisiones organizacionales y filosofías propias de cada empresa. Cabe destacar que una de las entrevistas fue con un propulsor de la empresa participativa en Panamá. Para la entrevista con este emprendedor, hubo una lectura previa del documento “La empresa participativa: un experimento exitoso donde los empleados son ahora socios” (Eisenmann Jr., 1984). Este entrevistado incluso manifestó que se había aplicado un modelo de empresa participativa en su grupo económico financiero y hasta se incluyó a un trabajador en la junta directiva del *holding* de esas empresas.

El proceso también incluyó entrevistas sobre las experiencias orientadas a la empresa participativa a personas que trabajan en esas empresas. Como contrapeso también se entrevistaron a trabajadores que laboran en empresas cooperativas y en empresas donde el trabajador no tiene participación en la dirección de la organización, pero reciben algún tipo de beneficio voluntario de la empresa. La investigación incluyó una entrevista con varios dirigentes sindicales, de manera que se pueda observar una opinión directa de involucrados en el sector con conocimiento de causa. El devenir nacional y vía crucis de las relaciones obreros patronales muchas veces están definidas por las negociaciones.

## Resultados

De las investigaciones y entrevistas, se colige que para muchos, algunos sistemas deben mantener su *status quo*. Para otros, se necesita un cambio para que los trabajadores tengan un rol activo en la participación integral de las empresas. Propugnan por incluir al Estado, de manera que se pueda legislar y haya un marco legal para la efectiva puesta en marcha de ese proyecto. Del mismo modo, los sindicalistas afirman que los empresarios deben aportar mucho que lo que se da de manera voluntaria, lo que se conquista en una convención colectiva.

**Tabla 1**  
*Entrevistados*

<b>Tipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cargo</b>	<b>Lugar</b>
<b>Empresario</b>	3	- Gerente (2) - Gerente RR HH - Obrero	Ciudad de Panamá
<b>Trabajador</b>	3	- Jefe sección - Ingeniero	Ciudad de Panamá
<b>Sindicalista</b>	2	- Junta Directiva	Ciudad de Panamá
<b>Cooperativista</b>	3	- Junta Directiva (2) - Trabajador	Ciudad de Panamá

La diversidad de la muestra trató de abarcar los puntos de vista diversos e involucrados en el objetivo del estudio. Es importante destacar que todos llegan a la conclusión de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, pero todos están de acuerdo con la participación de los mismos en el manejo organizativo de las empresas.

**Tabla 2**  
*Opiniones o comentarios de empresarios*

<b>Tipo</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Empresario 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participación debe ser integral, pero con un marco legal</li> <li>- Actualmente los trabajadores participan en la planeación estratégica de la empresa como parte de funciones normales</li> <li>- Proporcionamos beneficios aleatorios como bonos navideños, programa de becas escolares por medio del Reglamento Interno, regalamos computadoras, beneficios de lentes, subsidio por defunción de familiares (en su mayoría a los que menos ganan), programa de seguro de hospitalización; los ejecutivos tienen beneficio de combustible y póliza especial; pagamos programas de superación personal y profesional a trabajadores que aportan en beneficio de la empresa (entre otros)</li> <li>- No tienen sindicato</li> </ul>
<b>Tipo</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Empresario 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de participación de los trabajadores en todos los niveles</li> <li>- Tuvo sindicato. Por medio del Reglamento Interno se han respetado todas las conquistas que tuvieron los trabajadores en su convención colectiva</li> <li>- En una de sus empresas, uno de sus trabajadores forma parte de la junta directiva</li> <li>- A los trabajadores se le llama Asociados. Pueden comprar acciones y participar en las utilidades como accionistas y como asociados a través de un programa que se llama 'Fifty- Fifty'</li> <li>- Cree en el desarrollo social integral de los asociados porque ayudan a sacarlos de la pobreza y mejorar su calidad de vida.</li> <li>- Recomienda tener mucho cuidado si se quiere practicar este tipo de empresas cuando esta tenga sindicato.</li> <li>- Su filosofía está basada en el ser humano (humanista), que la define y sostiene que todos merecen una oportunidad</li> <li>- Tiene un grupo de empresas familiares y dos con capital accionario atomizado</li> </ul>
<b>Tipo</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Empresario 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene sindicato</li> <li>- Los trabajadores no participan en la dirección de la empresa, solo los trabajadores de confianza con roles definidos</li> <li>- Solo entrega a los trabajadores los beneficios concebidos en la convención colectiva. No cree en dar más de eso porque luego esas posibles donaciones se convierten en conquistas de los sindicalistas.</li> <li>- Sin un marco legal, "JAMÁS" permitiría la participación de los trabajadores en el rol de manejo de la empresa</li> <li>- Sostiene que apoya cualquier iniciativa de sus trabajadores de estudiar, actualizarse y avanzar, pero condicionado a un beneficio también para la empresa</li> </ul>

**Tabla 3***Opiniones o comentarios de trabajadores*

<b>Tipo</b>	<b>Comentario</b>
<b>Trabajador 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si me dan la oportunidad quiero participar en el manejo de la empresa</li> <li>- Tengo beneficios, pero considero que pueden dar más. Tengo conocimiento que a los ejecutivos le dan una bonificación especial todos los años. También sé que ellos tienen una fiesta aparte</li> <li>- Me han pagado algunos cursos y seminarios, pero me da miedo pedirlos, te preguntan como si fuera un banco que te daría un préstamo</li> <li>- Participo en el manejo de la empresa, pero también participo en los beneficios.</li> </ul>
<b>Trabajador 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- He podido construir mi casa con las bonificaciones anuales que me dan. Mi hijo tiene beca pagada por esta empresa</li> <li>- Me siento bien con los beneficios, pero sabemos que la situación actual no lo permite</li> <li>- Mensualmente nos presentan los estados financieros</li> </ul>
<b>Trabajador 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo quiero que cumplan con lo pactado</li> <li>- No me interesa participar en la dirección de empresa</li> <li>- Esta gente puede dar mucho más</li> </ul>
<b>Tipo</b>	<b>Comentario</b>
<b>Sindicalistas (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si nos interesa participar, queremos ver los números</li> <li>- No podemos dejar que nuestras conquistas queden modificadas por una ley, porque va en contra del derecho de sindicalizarse</li> <li>- La buena fe no forma parte de los beneficios de la masa obrera</li> <li>- Si dejamos esto en manos de los empresarios, quedamos bajo el paraguas de lo que ellos creen que pueden dar</li> <li>- Los vemos llegar en carros lujosos, en sus oficinas tiene fotos de suntuosos viajes, cuando el obrero solo puede ir, con suerte, al interior del país</li> <li>- Esos intentos de la participación de los trabajadores en la organización-dirección de las empresas, son una forma de desaparecer el movimiento sindical, en parte lo han hecho en Costa Rica con el Movimiento Solidarista</li> <li>- El día que pasen una ley de este tipo, todo el movimiento sindical estará en la calle defendiendo nuestras conquistas que lucha y sangre nos ha costado</li> </ul>
<b>Tipo</b>	<b>Comentario</b>
<b>Cooperativistas (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el único movimiento noble de participación</li> <li>- Somos los dueños de nuestra empresa, no le pedimos caridad a nadie y tenemos un desarrollo sostenible a nuestros socios</li> <li>- Es un movimiento solidario y representativo, los socios acceden a préstamos con intereses bajos para la construcción de viviendas, gastos de educación y otros que mejoran su calidad de vida con recursos propios</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>- De los ensayos observados, el movimiento cooperativista se crea sus propios beneficios y no está supeditado a nadie. Lo que decidan en las asambleas generales se hace y no dependemos de un dueño o de un intermediario para ejecutar</li><li>- Consideramos que todo intento de mejorar la calidad de vida del sector obrero es bueno, siempre que esto se lleve con respeto a la persona humana</li><li>- Los empresarios deben promover el cooperativismo como una forma digna del desarrollo de sus trabajadores. Deben contribuir con el capital semilla, si en su empresa está la iniciativa de crear una cooperativa</li></ul>
--	--

---

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Como se ha podido observar, hay diversas opiniones y acciones que se practican actualmente en Panamá sobre el tema de la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas y /o su colaboración en la parte organizativa. La esencia de esta investigación se centró en indagar sobre las posibles formas híbridas de incentivar a las empresas y a los trabajadores a cooperar para la generación de riquezas y la participación de ambos grupos en el disfrute de las mismas, teniendo clara la diversidad de las posibles propuestas en donde influye el respeto por la dignidad humana, pero también al capital de trabajo en sus diferentes manifestaciones.



La agenda social de algunos empresarios, sindicalistas, obreros y representantes de los Estados, se ha visto cargada de motivos clientelistas, jugando con el dolor ajeno con agendas ocultas. El asunto debe quedar claro, debe definirse en blanco y negro. Para eso proponemos los objetivos futuros, determinados a: establecer las bases para una ley marco que apoye la instauración de la Empresa Participativa en su parte normativa, pero sin incluir la obligatoriedad; coordinar con el sector empresarial foros educativos formativos para apoyar el desarrollo integral de sus trabajadores; impulsar el uso de incentivos fiscales gubernamentales para los empresarios y trabajadores que participen de manera comprobada en estas iniciativas; divulgar al sector obrero sindical que las iniciativas que van en beneficio del desarrollo del ser humano no son contrapropuestas a sus conquistas, y; conocer más modelos participativos que abonen al desarrollo social de nuestro país.

### Referencias Bibliográficas

- Albalade García, J. (2001). Las restricciones a la participación de los trabajadores en las organizaciones empresariales. *Papers, Revista de Sociología*, 65, 81-107.
- Chaves Ávila, R., y Monzón Campos, J.L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (93), 5-50.
- Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización. (2004). *Por una globalización justa: crear oportunidades para todos*. Organización Internacional del Trabajo.
- Cornejo Amoreti, L. (2017). John Stuart Mill y la cuestión sobre el paternalismo. *Revista Derecho & Sociedad*, 48, 13-32.
- Duek, C. e Inda, G. (2007). Lectura de Marx: tras el concepto de clases sociales. *Revista Confluencia*, 3(6), 239-266.
- Eisenmann Jr., I.R. (1984). *La empresa participativa: un experimento exitoso donde los empleados son ahora socios*. Instituto Latinoamericano de Estudios Avanzados.
- Fernández Rodríguez, I. (2007). La empresa participativa y las TIC. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, septiembre-diciembre, 69-72.
- Giménez, V. (2018). *Participación cooperativa: ¿estrategia de sobrevivencia y /o convicción? Un estudio sobre la participación de los trabajadores de la Cooperativa COOPSEUR*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de la República, Uruguay.
- Marinakis, A.E. (1999). *Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de las empresas en América Latina*. CEPAL.
- Molina-Sabando, L.A., Briones-Véliz, Í.B. y Arteaga-Coello, H.S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498 – 510.
- Montoya Agudelo, C.A.; Boyero Saavedra, M.R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), julio-diciembre, pp. 1-20.
- Rojas Brítez, G. (2011). *Las clases sociales en Karl Marx y Max Weber: elementos para una comparación*. Asunción, Paraguay: Centro de Estudios y Educación Popular Germinal.
- Sánchez Jiménez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad barataria. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*, 20, 129 -145.

- Sandoval Duque, J.L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171.
- Sepúlveda Gómez, M. (2017). La participación sindical en las decisiones empresariales y su influencia en la gestión del cambio laboral. *Documentación Laboral*, 1(109), 213 a 226.
- Vargas Sánchez, A. (1999). De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 67, 219-234.



	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 25-3-2022 Aceptado: 29-4-2022 pp. 169-181</p>	
---	--	---	---

## RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ

### SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE TECHNOLOGICAL UNIVERSITY OF PANAMA

**Bósquez-Aguilar, Patricio Daniel**

Universidad Tecnológica de Panamá. Panamá. [patriciobosquez12@gmail.com](mailto:patriciobosquez12@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-5804-1583>

#### Resumen

Dado que la universidad también ha de hacerse responsable, llevar la gestión de la responsabilidad social a las universidades panameñas representa un reto, debido a todas las implicaciones que deben asumir. Se definiría el sistema de gestión de las universidades como un conjunto integrado por cuatro subsistemas funcionales especializados: el institucional; el de formación académica y la pedagogía; el de producción y difusión, y el de participación social en el desarrollo humano sostenible de la comunidad. Esto entra en concordancia con los ejes institucionales que se materializan a través de otros subsistemas de apoyo: el informático, el organizativo, el informativo, el legal-normativo, y el de control. Con el objetivo de diagnosticar la gestión de la responsabilidad social universitaria en la Universidad Tecnológica de Panamá, este artículo presenta los resultados obtenidos en el año 2021 por medio de observación directa, encuestas y revisión documental, para realizar una triangulación de datos. El contexto estuvo representado por la Dirección de Servicio Social Universitario de la Universidad como unidad de análisis, donde se encuestó al personal del área estableciendo criterios éticos y deontológicos en la aplicación del estudio. Los resultados se agruparon en ocho factores sobre el uso de las normas ISO para la gestión de la responsabilidad social universitaria en la Institución, la situación actual, el rol de los cuatro ejes en este proceso y los planes que desarrolla la Universidad al respecto. Se concluye que el diagnóstico realizado al estado actual de la responsabilidad social en la Universidad Tecnológica de Panamá permitió conocer las dificultades relacionadas con la gestión de la actividad, confirmándose que no se ha llevado a cabo de forma sistémica su implementación, al no existir el nexo indispensable entre los ejes que intervienen en la actividad, que se manifiestan como partes separadas.

**Palabras Clave:** gestión educativa universitaria, modelo educativo universitario, compromiso académico y social.

### **Abstract**

Given that the university must also take responsibility, bringing social responsibility management to Panamanian universities represents a challenge, due to all the implications that they must assume. The university management system would be defined as a set made up of four specialized functional subsystems: the institutional; academic training and pedagogy; the one of production and diffusion, and the one of social participation in the sustainable human development of the community. This is in accordance with the institutional axes that materialize through other support subsystems: computer, organizational, informative, legal-regulatory, and control. With the aim of diagnosing the management of university social responsibility at the Technological University of Panama, this article presents the results obtained in 2021 through direct observation, surveys and documentary review, to perform a data triangulation. The context was represented by the University Social Service Directorate of the University as a unit of analysis, where the personnel of the area were surveyed, establishing ethical and deontological criteria in the application of the study. The results were grouped into eight factors on the use of ISO standards for the management of university social responsibility in the Institution, the current situation, the role of the four axes in this process and the plans developed by the University in this regard. It is concluded that the diagnosis made to the current state of social responsibility in the Technological University of Panama allowed to know the difficulties related to the management of the activity, confirming that its implementation has not been carried out in a systemic way, since there is no link essential between the axes that intervene in the activity, which are manifested as separate parts.

**Keywords:** university educational management, university educational model, academic and social commitment.

### **Introducción**

La caracterización del tema supone realizar un recorrido desde sus cimientos, hasta alcanzar el desarrollo observado en las primeras dos décadas del siglo XXI de lo que se entiende por responsabilidad social universitaria (Vallaey y Carrizo, 2006; Vallaey, De La Cruz y Sasía Santos, 2009). Debido a que esta terminología procede del campo de la Economía y todavía se encuentra permeada por esta disciplina -cuyo origen para el sector económico se remonta al año 1953 (Vergara, 2007)-, el término es asumido en la actualidad como un tercer sector donde “persisten valores humanísticos que rechazan la comercialización excesiva”

(Spicker, Álvarez y Gordon, 2009, p. 109), que convierte a la responsabilidad social universitaria en una parte de la economía social.

En los últimos años se le ha agregado la connotación de ‘solidaria’, porque la economía social y solidaria a la que aluden los autores para englobar el concepto de responsabilidad social universitaria, se dirige hacia el establecimiento de principios de justicia social, así como de la generación de modelos de vida que sean saludables y sostenibles (Solís González, 2008; URSULA, 2016; Urdapilleta Carrasco, 2019), lo cual entra en concordancia con una parte fundamental de la esencia universitaria. Así mismo, el autor de este artículo, como especialista en Economía, realiza un enfoque del tema con base en su propia perspectiva disciplinaria para insertarse en el área educativa, dejando en claro que la Economía es un área multidisciplinaria en su esencia, que se convierte en interdisciplinaria al cruzar ese límite que le permite abordar nuevos enfoques teóricos y lo muta en enfoques transdisciplinarios para explicar de manera holística sus nuevos constructos.

El hecho de que se destaque su carácter de economía social –que surge en el siglo XIX con los economistas John Stuart Mill (1806-1873) y Leon Walras (1834-1910)- tiene que ver con el bien común (Gómez Calvo, 2013). En la filosofía de Stuart Mill, el progreso social y moral fue el objetivo y el enfoque de su trabajo hacia un estado de bienestar y felicidad (Verburg, 2006), mientras que en el pensamiento walrasiano el carácter de “la justicia social, siempre abogaba por políticas más “humanas de progreso eterno” que fundamentaran el desarrollo dentro de una perspectiva parcialmente liberal y parcialmente socialista” (Monsalve, 2010, p. 315).

De la misma forma, al asumir las universidades este rol, se encuentran bajo un enfoque que conforma el híbrido de la responsabilidad social con la economía social y la economía solidaria, donde esta composición de términos añadidos “nace principalmente del impulso de los agentes que visualizan amplios espacios de colaboración y muestran una voluntad de generar una concepción común” (Pérez

de Mendiguren y Etxezarreta, 2015, p. 137). En el caso de las universidades panameñas, esta visión se debe encaminar desde un modelo de gestión para la responsabilidad social universitaria en el país, aunque en los estudios para su aplicación se determinaron consecuencias negativas en la concepción y práctica. Entre estas insuficiencias se destaca que la gestión no se ha llevado a cabo de forma sistémica al no existir el nexo indispensable entre los ejes que intervienen en la actividad, manifestándose como partes separadas, debiendo funcionar como un sistema.

A esto se suma la ausencia de métodos de gestión basados en las normas ISO, lo que limita el funcionamiento eficiente de la responsabilidad social como finalidad de la universidad, o la inexistencia de herramientas que proporcionen los recursos metodológicos para la gestión de los procesos; es decir, la falta de elementos indispensables y distintivos de los procesos de gestión en las normativas que respondan a las elevadas demandas actuales de la sociedad hacia las instituciones de educación superior. Por este motivo el estudio se centró en la Universidad Tecnológica de Panamá, que requiere dar el salto hacia una responsabilidad social propia de las características del siglo XXI, por su rol como “la institución estatal de mayor jerarquía en lo que a educación superior científica-tecnológica se refiere, en la República de Panamá” (Universidad Tecnológica de Panamá, 2019, p. 1).

Según Pérez (2009), para la universidad en general se trata de la “necesidad de repensar su posición y su función en la sociedad ante los grandes cambios económicos, sociales y culturales planteados” (p. 6). Consciente de los desafíos que el ciudadano panameño tiene que enfrentar por las exigencias de una sociedad cambiante, se apresta a adoptar una actitud positiva, modernizante y proactiva para ofrecer al país excelentes profesionales con una formación integral que incluye los aspectos intelectuales, morales, éticos y cívicos; precisamente, en

la búsqueda de esa formación integral del estudiante y del compromiso social con la comunidad.

### **Métodos**

Teniendo en cuenta que diversos problemas implican una compleja interacción de variables, fue necesario desarrollar técnicas que permitieran realizar estudios más específicos, razón por la cual la investigación cualitativa, en detrimento de la cuantitativa, parece la más apropiada al estar su foco de atención centrado en descripciones detalladas de situaciones, acontecimientos, personas, interacciones y comportamientos observables. En este aspecto, sus propósitos son más relevantes al buscar la comprensión de significados, procesos y del contexto particular, la identificación no anticipada de los fenómenos, y el desarrollo de explicaciones causales.

Para identificar los procesos en la Universidad Tecnológica de Panamá para la gestión de la responsabilidad social universitaria, se presentan los resultados obtenidos en el año 2021 por medio de la observación directa, la revisión documental, y la triangulación de datos. Los estudios cualitativos ocurren en un contexto natural que no se construye ni modifica por el investigador, donde quien investiga busca en el mundo real las respuestas a las preguntas que se plantea. El cuestionario, que se considera uno de los métodos principales de recogida de datos, se caracteriza en la investigación cualitativa (también llamada naturalista) por ser exploratorio y abierto, donde quien investiga realiza preguntas abiertas cuando quiere establecer un análisis amplio.

En este estudio, el contexto natural está representado por la Dirección de Servicio Social Universitario de la Universidad Tecnológica de Panamá, que se determinó como ámbito de análisis, donde se encuestó a los ocho miembros del personal del área. Para ello, se utilizó el muestreo intencional o por conveniencia, que busca obtener la mejor información en el menor tiempo posible, de acuerdo con

las circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o subgrupos investigados. Para realizar un proceso ético, se explicó a la Directora del área los motivos del estudio, así como la metodología con la que se iba a trabajar. Al momento de encuestar al grupo, se transmitió a todos los integrantes una serie de puntos sobre la función que se iba a llevar a cabo para su autorización de la tarea. Estos se resumieron en señalar el objetivo de la aplicación del instrumento, la autorización de la encargada del grupo, las herramientas de recolección de información y los criterios éticos de reserva, anonimato y respeto. Se establecieron tres criterios éticos y deontológicos a saber: reserva en el uso de la información (se transmitió que sería utilizada con discreción y respeto, preservando la dignidad), anonimato de los participantes (se explicó que los datos obtenidos no contenían aspectos que pudiesen conllevar a alguna posible identificación de los encuestados, para evitar el sesgo de respuesta) y respeto por la voluntad (en caso de no querer participar de la investigación, o de utilizar la información suministrada por alguna otra técnica). Para el análisis, se transcribió la información obtenida y se realizó en base a las respuestas del 100% de la muestra seleccionada. El cuestionario se sometió previamente al Alfa de Cronbach en cada uno de sus ítems para determinar la consistencia y homogeneidad que aconseja en estos casos Streiner (2003), en cuanto a la calidad técnica que representaban los enunciados, obteniéndose un Alfa global de 0.876 de acuerdo con las preguntas sometidas a consideración.

### **Resultados**

Las preguntas se establecieron según lo que pretendía determinar el investigador para conocer: 1) el estado del uso de la norma ISO (2010) para la gestión para la responsabilidad social; 2) las causas por las que no se emplearan en Panamá, a pesar de la existencia de una norma ISO internacionalmente aceptada; 3) la situación actual de la responsabilidad social universitaria en la Universidad Tecnológica de Panamá, y 4) la presencia de los cuatro ejes de la responsabilidad social universitaria en los procesos de la Universidad, por su relación con el cumplimiento de la responsabilidad social universitaria. Así mismo,

se indagó en los planes de la Universidad Tecnológica de Panamá para la implementación de la norma ISO al respecto. Como resultado, se presentan en la Tabla 1 las respuestas obtenidas:

**Tabla 1**

*Presencia de factores por participante, según dato extraídos de las notas de campo en diarios*

FACTOR	ÍTEM							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Uso de la norma ISO para la gestión de la RSU</b>	Existe una norma, pero no se utiliza	Es aceptado su uso, pero no se implementa	Para qué hablar de una norma que no se aplica	De qué sirve, los que deciden no lo utilizan	Para qué existe, si no se implementa	No se implementa	No sé de alguna norma	De qué norma se habla
<b>Causas por las que no se emplea en Panamá</b>	En las normativas no se recoge	No se tiene como base el funcionamiento eficiente	No se tienen en cuenta las demandas de la sociedad panameña	Lo que no se regula, no se hace	Las normas vigentes no recogen los procesos de gestión	Falta de herramientas para su gestión	Ausencia de sistematicidad, en la gestión	En la normativa no se recoge
<b>Situación actual de la RSU en la UTP</b>	No se reconoce en la misión y la visión	Falta de un nexo entre los ejes intervinientes	Ausencia de un sistema de gestión	No se tienen en cuenta las normas ISO	Ausencia de herramientas para la gestión de los procesos	Está presente en los valores de la institución	No se ha implementado la norma ISO	Están reconocidos los cuatro ejes
<b>Presencia del eje administración</b>	Forma parte del clima organizacional	Es el enfoque de los administrativos	No se integra con el resto de los ejes	Es para administrativos	No está integrado	Es cuestión administrativa	Único recogido en el mapa de procesos	No es para docentes
<b>Presencia del eje formación académica</b>	No se reconoce explícitamente en los planes de estudio	Este eje existe	No se integra con el resto de los ejes	Este no forma parte explícita de los procesos	Enfoque no holístico, ni integrador	Solo se habla de aprendizaje	Los alumnos están para aprender contenidos	No se incluyen como proceso estratégico
<b>Presencia del eje Investigación</b>	A pesar de lo logrado, no es suficiente	No se reconoce en el Reglamento de Servicios Social	No se integra con el resto de los ejes	Solo se enfoca en términos de publicaciones en revistas científicas de nivel I y II	Solo para los resultados publicados	En el mapa de proceso, eso no se tiene en cuenta	No se integra	En el reglamento de la Dirección no está
<b>Presencia del eje participación social</b>	Está reconocido como valor	Somos fuertes, en cuanto a extensión universitaria	Es nuestro poder, la extensión universitaria	Más reconocido	Solo se tiene en cuenta a fines de extensión	Extensión	Somos fuertes en extensión	Extensión es algo para enorgullecernos
<b>Planes para RSU en la UTP</b>	Está incluido en el Plan de Desarrollo	Forma parte integrante del Plan de Desarrollo	Está presente en el Plan de Desarrollo	Ojalá se cumplan lo aprobado	Desconozco, sobre eso	He escuchado sobre el tema	Ver para creer	En el Plan está desde 2018 y no lo acaban de implementar

*Nota. UTP, Universidad Tecnológica de Panamá.*

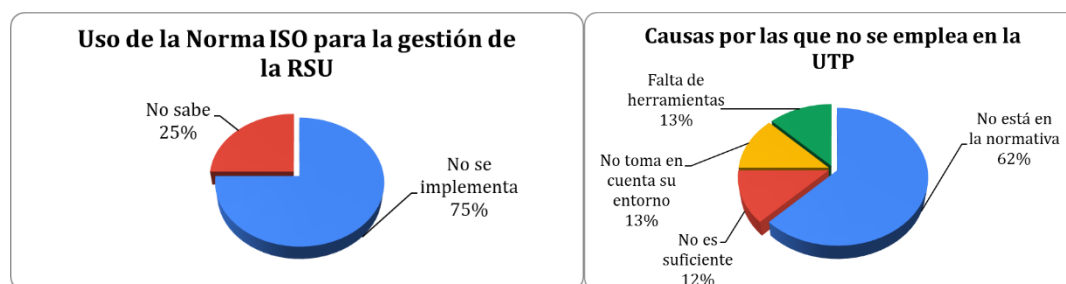
La respuesta de los ocho factores se describe a continuación.

### **Factores 1 y 2, uso de las normas ISO para la gestión de la responsabilidad y causas por las que no se emplea la norma**

En el Factor 1, el análisis mostró insuficiencias en el uso de las normas ISO para la gestión de la responsabilidad. Se observa que es mayoritario su conocimiento entre los encuestados (75%, Figura 1), aunque la percepción de este subgrupo es que no se implementa, mientras que el 25% restante admite no saber de su existencia, no obstante su aprobación por el Consejo Administrativo, en Acta Resumida N° 04 del 9 de septiembre de 2003 (Universidad Tecnológica de Panamá, 2018). Otro aspecto a tener en cuenta es la valoración que se hizo cuando se preguntó sobre las causas por las que no se emplea (Factor 2, Figura 2), siendo preponderante el criterio expuesto de que no está entre la normativa utilizada (62%). El 13% de los encuestados señaló que la falta de herramientas para llevarla a la práctica era uno de los motivos que influía; otro 13% la observaba como una norma foránea que no tomaba en cuenta su entorno, y el 12% señaló que la sola norma no era suficiente para aplicarla, de lo que se deduce que se espera otro complemento.

#### **Figuras 1 y 2**

*Resultado de los Factores 1 y 2*



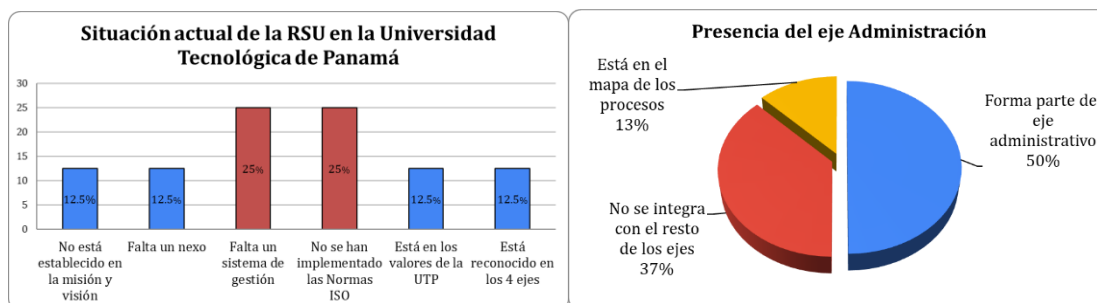


### **Factores 3 y 4, situación actual de la responsabilidad social universitaria en la Universidad Tecnológica de Panamá y Factor 4, presencia del eje Administración**

El 25% de los encuestados señaló que en el año 2021 la responsabilidad social universitaria en la Universidad requería de un sistema de gestión que facilitara su aplicabilidad (Factor 3, Figura 3), y otro 25% afirmaba que no se habían implementado las normas ISO respectivas. En las respuestas restantes, los encuestados indicaron que no estaba establecida en la misión y visión de la Universidad (12.5%); faltaba un nexo (12.5%); estaba en los valores (12.5%), y; estaba reconocido en los 4 ejes (12.5%), sin señalar claramente si se estaba implementando y de qué forma visualizaban la situación actual. En cuanto a la presencia del eje Administración (Factor 4, Figura 4), aunque se puede observar que todos los encuestados muestran su presencia -alrededor del cual gira toda la vida institucional-, el 50% lo estimaba como un factor aislado que solo concierne a la parte administrativa, y según la percepción de un alto porcentaje (37%) no se integra al resto de los ejes. El 13% restante tan solo lo visualiza como un factor que se encuentra en el mapa de procesos, pero respondió a la pregunta sobre su presencia.

#### **Figuras 3 y 4**

*Resultado de los Factores 3 y 4*



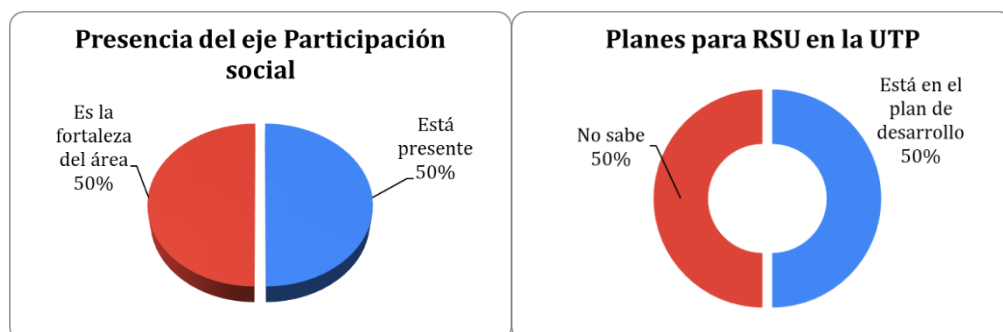
## **Factor 5, presencia del eje Formación Académica y Factor 6, presencia del eje Investigación**

### **Factor 7, presencia del eje Participación Social y Factor 8, planes sobre responsabilidad social universitaria en la Universidad Tecnológica de Panamá**

En cuanto al eje Participación social (Factor 7, Figura 7), existe un consenso con respecto a la fortaleza y presencia del mismo, aunque se observa superficialidad, en la mayoría de las respuestas cuando lo relacionan solo con Extensión, cuando este eje se involucra con el resto, tales como la proyección, asociación y difusión (Vallaey, De La Cruz y Sasía Santos, 2009). El 50% reconoce su presencia y el 50% restante asume que este eje es la fortaleza solo del área de Extensión. En la última pregunta realizada (Factor 8, Figura 8), para el 50% de los encuestados es un hecho que los planes sobre responsabilidad social universitaria estaban en desarrollo, mientras que el restante 50% señaló que no sabía sobre su proyección. El hecho de que esté aprobada la inclusión de la responsabilidad social como parte del Plan de Desarrollo 2018-2030 (Universidad Tecnológica de Panamá, 2019), no limita la existencia de planteamientos críticos en cuanto a su implementación, tales como: “ojalá se cumpla lo aprobado”, “ver para creer”, “en el Plan está desde 2018 y no lo acaban de implementar”.

#### **Figuras 7 y 8**

*Resultado de los Factores 7 y 8*



### **Entrevista complementaria a los resultados obtenidos en los Factores**

En el uso de esta técnica, se tuvo en cuenta que las preguntas complementarían el resultado del cuestionario, sirviendo como referente para la búsqueda de aspectos que no se lograron visualizar fácilmente con el uso del cuestionario. Se entrevistó a la Directora de la Dirección de Servicio Social como responsable y concedora del área, mediante ocho preguntas abiertas, donde el guion se elaboró con criterio de flexibilidad, buscando propiciar un carácter conversacional en la entrevista e incorporando aspectos que se consideraron relevantes. La entrevistada expresó que la norma no es utilizada a pesar de su dominio y de contar con aceptación nacional e internacional. Sobre las causas, expresó que no está reflejada como de obligatorio cumplimiento en la legislación panameña vigente al no haber sido adoptada (o al menos adaptada) a las características de Panamá o de la Universidad, y por ello no se siente la necesidad de su aceptación.

Respecto a la situación actual de la gestión de la responsabilidad social en la Universidad Tecnológica, expresa que a pesar de formar parte de la proyección en el período 2018-2030, la proyección vigente no se ha implementado aún, toda vez que no se reconoce en la misión y la visión, aunque sí forma parte explícita de los valores adoptados por la Institución. Es decir, que no se tiene en cuenta la norma ISO, y se carece de un sistema de gestión que permita un nexo entre los ejes de gestión intervinientes, así como la falta las herramientas necesarias para la gestión de los procesos

### **Conclusiones**

Con relación a los resultados, se considera desfavorable no emplear los sistemas de gestión que son de amplia aceptación en el mundo moderno; su disposición redundaría en desempeños superiores, con un enfoque holístico e

integrador, pero para esto se requiere de la unificación de los integrantes en el subsistema universitario para que se convierta en un factor de éxito, lo cual requerirá de nuevas formas de trabajo que conduzcan a un nivel de actuación más elevado.

El diagnóstico realizado al estado actual de la responsabilidad social en la Universidad Tecnológica de Panamá permitió conocer esta y otras dificultades presentes relacionadas con la gestión de la actividad, confirmándose que no se ha llevado a cabo de forma sistémica la implementación de la responsabilidad social universitaria, al no existir el nexo indispensable entre los ejes que intervienen en la actividad, manifestándose como partes separadas. Además, la ausencia de un sistema de gestión basado en la Norma ISO que ya está aceptada y forma parte del sistema de calidad de la Institución, ha limitado el funcionamiento eficiente de la aplicación del proceso de responsabilidad social y no existen herramientas que proporcionen los recursos metodológicos para la gestión de los procesos.

### Referencias Bibliográficas

- Gómez Calvo, V. (2013). Acercamiento a las prácticas de la economía social, la economía solidaria y la economía del bien común, ¿qué nos ofrecen? *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*, 15, 112-124.
- ISO. (2010). *Normas ISO 26000:2010(es): guía de responsabilidad social*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es:sec:6.8.4>.
- Monsalve, S. (2010). A cien años de la muerte de León Walras I: sobre su obra original. *Cuadernos de Economía*, 29(53), 287-319.
- Pérez de Mendiguren, J.C., Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, 40, 123-143.
- Pérez, D.A., y otros. (2009). *El compromiso social de la universidad latinoamericana del siglo XXI: Entre el debate y la acción*. CLACSO.
- Solís González, J.L. (2008). Responsabilidad social: un enfoque alternativo. *Análisis Económico*, 23(53), 227-252.
- Spicker, P., Álvarez Leguizamón, S. y Gordon, D. (eds.). (2009). *Pobreza: un glosario internacional*. CLACSO.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103.
- Universidad Tecnológica de Panamá. (2018). *Certificaciones bajo normas ISO*. Recuperado de <https://utp.ac.pa/certificaciones-bajo-normas-iso>.

- Universidad Tecnológica de Panamá. (2019). *Plan General de Desarrollo Institucional*. UTP.
- Urdapilleta Carrasco, J. (2019). Fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la economía social y solidaria. *Perfiles Educativos*, 41 (164), 171-185.
- URSULA, Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana. (2016). *Declaración oficial de creación*. Recuperado de <http://unionursula.org/declaracion-ursula/declaracion-ursulaespanol/>
- Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5 (12), 105-117.
- Vallaes, F. y Álvarez Rodríguez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1*, 22 (1), 100-115.
- Vallaes, F. y Carrizo, L. (2006). *Responsabilidad social universitaria: marco conceptual, antecedentes, herramientas*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vallaes, F., De La Cruz, C. y Sasía Santos, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. McGraw Hill.
- Verburg, R.M. (2006). John Stuart Mill's political economy: educational means to moral progress. *Review of Social Economy*, 64(2), 225-246.
- Vergara, A. (2007). Responsabilidad social universitaria: entre la economía y la esperanza. *Anfora*, 14(22), 40-55.