



HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

<https://revistahitos.ujat.mx>

ENERO -ABRIL 2025

AÑO 31 No. 89

ISSN 2448-4733

Fortalezas y debilidades de la unidad de planillas.

Fortalecimiento del liderazgo para mejora del desempeño personal y profesional.

La sucesión en la empresa familiar industrial.

Estrategias gerenciales bajo premisas NIC 21.



Dignidad y ética, su alcance en responsabilidad social.



biblat
Bibliografía Latinoamericana

CLASE
Clases Latinoamericanas en
Ciencias Sociales y Humanidades

LatinREV
Red Latinoamericana de Revistas en Ciencias Sociales

latindex
catálogo 2.0

DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Lic. Guillermo Narváez Osorio
Rector

M.E. José Juan Paz Reyes
Director de la División Académica de Ciencias
Económico Administrativas

EQUIPO EDITORIAL

Lic. Jaime Alberto Osorio Villafuerte
Editor en Jefe

M.A. Luis Arturo Méndez Olán
Gestor Editorial

COMITÉ EDITORIAL INTERNACIONAL

Dr. Luis Manuel Cerdá-Suárez
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Dra. Antonia Elisabeti Godoy
Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

Dr. Antonio Carlos Giuliani
Universidad Metodista de Piracicaba, Brasil.

Dr. Dagoberto Páramo Morales
Universidad del Norte, Colombia.

Dra. Ursula Zulawska
Universidad de Ciencias Sociales, Polonia.

Dra. Yolima Farfán Buitrago
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

COMITÉ EDITORIAL NACIONAL

Dr. José Vili Martínez González
Ajedrez Consultores, México.

Dra. Laura Estela Fischer-De la Vega
Universidad Nacional Autónoma de México, México.

PhD. Raúl Enrique Molina-Salazar
Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa,
México.

Dr. Aníbal Carlos Zottele Allende
Universidad de Veracruz, México.

Dra. Nadima Simón Domínguez
Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Dr. Raúl Molina Salazar
Universidad Autónoma Metropolitana, México.

EDITORES ASOCIADOS

Dr. Heberto Romeo Priego Álvarez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. Edith Georgina Surdez Pérez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. Gilda María Berttolini Díaz
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. Yazmín Denisse Salvador García
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

COMITÉ DE TRADUCTORES

M.E. Ma. E. Erika Allerhand Ramírez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. María Cruz Cuevas Álvarez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Mtra. María del Rosario Jara Valls
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Mtra. Rosario Cruz Solís
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Lic. Ángel Armando Contreras Aparicio
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

ÍNDICE

Artículo Original	Páginas
La sucesión en la empresa familiar industrial: Estudio de casos múltiples.	1-19
Fortalecimiento del liderazgo para la mejora del desempeño personal y profesional en personas parataxónomas de una ONG gubernamental.	20-41
Estrategias gerenciales bajo premisas NIC 21 que coadyuvan con el proceso de toma de decisiones.	42-69
Dignidad y ética, su alcance en responsabilidad social para formar profesionistas y emprendedores.	70-83
Fortalezas y debilidades de la unidad de planillas en una universidad pública. El caso de la UNED, Costa Rica.	84-98

HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS, Volumen 31, Número 89, Enero-Abril 2025, es una publicación continua editada por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Av. Universidad S/N, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040, Villahermosa Tabasco, México. Tel. (+52) (933) 358 1500 Ext. 6309, <https://revistahitos.ujat.mx>, hitos@ujat.mx.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

ISSN: 2448-4733



La sucesión en la empresa familiar industrial: Estudio de casos múltiples.

Succession in the industrial family business: Multiple case study.

Ojeda López, Ruth Noemi*, Mul Encalada, Jennifer**,
Jiménez Diez, Olivia***

*Doctora en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Yucatán.
Email: ruth.ojeda@correo.uady.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7137-120X>.

**Doctora en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Yucatán.
Email: jeni.mul@correo.uady.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0034-8165>.

***Doctora en Administración. Universidad Autónoma de Yucatán. Email: jdiez@correo.uady.mx,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4514-5241>.

Correo para recibir correspondencia:

Jennifer Mul Encalada
jeni.mul@correo.uady.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar el proceso de sucesión en la empresa familiar industrial.

MATERIAL Y MÉTODO: Se utilizó un enfoque cualitativo, empleando el método de caso múltiple, con entrevistas semiestructuradas a los directivos de las empresas familiares seleccionadas, revisión documental y observación.

RESULTADOS: siguen la estructura del modelo integrado para la sucesión en las empresas de familia para la exploración de los casos. En todos los casos se trató de una sucesión interna, un aspecto al que se le da importancia son los conocimientos previos y a las relaciones del sucesor con los clientes y proveedores, se da apoyo a la profesionalización. El criterio de selección más señalado para la selección del sucesor es la experiencia, el conocimiento que transfiere el titular es importante y la experiencia laboral.

CONCLUSIONES: Se confirma la falta de planeación de la sucesión y como en muchas ocasiones esta se da como consecuencia del fallecimiento del sucedido. Se reconoce que esta falta de planeación es una de las dificultades que enfrentan en el proceso de sucesión.

PALABRAS CLAVE: empresa, familia, sucesión, planeación, empresa familiar.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze the succession process in the industrial family business.

MATERIAL AND METHOD: For this qualitative approach, the documentary review, observation techniques, and the multiple case method were used, semi-structured interviews were implemented with the managers of the selected family businesses.

RESULTS: They follow the structure of the integrated model for succession in family businesses to explore the cases. In all cases there was an internal succession, an aspect that is given importance is the previous knowledge and the relationships of the successor with clients and suppliers, support is given to professionalization. The most important selection criterion for selecting a successor is experience, the knowledge transferred by the incumbent is important, and work experience.

CONCLUSIONS: The lack of succession planning is confirmed and, as on many occasions, this occurs because of the death of the successor. It is recognized that this lack of planning is one of the difficulties faced in the succession process.

Keywords: business, family, succession, planning, family business.

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía global, destacándose por su impacto en el crecimiento económico, el empleo y la estabilidad social. A pesar de los desafíos únicos que enfrentan, estas organizaciones han demostrado una resiliencia y adaptabilidad significativas.

Existente diversas definiciones de lo que es una empresa familiar; para Chrisman et al. (2020), este tipo de empresas se caracterizan por el control y la influencia significativa de una familia en la propiedad y la gestión de la misma, así como una preocupación por la continuidad de la empresa a través de generaciones, estos mismos elementos de propiedad, gestión e interés de transmitir la empresa a futuras generaciones los podemos encontrar en definiciones de autores como Astrachan y Shanker (2003); Sharma et al. (2022); Zellweger (2017) y Basco (2024). Así como en revisiones sistemáticas como la llevada a cabo por Molina et al. (2016), o la de Muñoz et al. (2020), que incluye en su estudio la vista desde diferentes disciplinas. Por su parte, Ruff et al. (2020) incorporan un elemento importante que es el mantener una conexión fuerte con los valores familiares.

Las empresas familiares son importantes creadoras de empleo, impactan en sus comunidades y cuentan con capacidad de adaptación ante los cambios económicos y sociales. Generalmente tienen una visión de largo plazo, fuerte compromiso con sus valores familiares (Garza et al., 2011) y enfrentan retos para mantener la armonía familiar (Gómez, 2016).

A pesar de sus fortalezas, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos como es el caso de la sucesión. Según Sharma et al. (2022), la transferencia de liderazgo entre generaciones puede afectar la continuidad del negocio, por lo que, para contrarrestar esta problemática, diversos autores proponen su planeación.

Dada la importancia que representa la sucesión en la empresa familiar, en el trabajo que se presenta se tiene como objetivo analizar el proceso de sucesión en la empresa familiar a través del método de caso múltiple y teniendo como base el Modelo integrador para sucesiones exitosas en empresas familiares de Le Breton–Miller et al. (2004), que se describe más adelante.

La sucesión en la empresa familiar

Para Trevinyo-Rodríguez (2010, p. 201), “la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente -en paralelo- hasta que se cruzan y se traslapan”. Sin embargo, como señalan Núñez y Belmonte (2018), la sucesión no debe verse como un suceso sino como un proceso, ya que afecta la continuidad y estabilidad del negocio a lo largo de varias generaciones.

Lo común es que el fundador quiera dejar la empresa en manos de algún familiar (sucesión interna), sin embargo, puede ocurrir que no haya alguien preparado y se tenga que recurrir a alguien de fuera de la familia (sucesión externa), lo cual puede aportar una visión renovada e incluso en ocasiones obtener mejores resultados (Miller et al., 2016). De acuerdo con Chrisman et al. (2020) también puede darse que el sucedido sea un familiar y cuente con el apoyo de un experto externo para aspectos específicos o estratégicos (sucesión mixta), lo cual requiere de un claro establecimiento de roles.

Otras posibilidades en la sucesión son la venta o la fusión con otra empresa. En el primer caso el reto es determinar el valor de la empresa, así como gestionar las relaciones con los actores externos; el segundo caso favorece el crecimiento, pero pueden ponerse en juego los valores familiares y la cultura organizacional (Gómez-Mejía y López-Rodríguez, 2021). Así mismo hay que considerar que las empresas familiares pueden tener motivaciones distintas a las económicas (Miller y Le Bretón-Miller, 2014).

Para llevar a cabo la sucesión existen diversas propuestas, algunas de las cuales se presentan a continuación.

El Modelo de Sucesión de Ward se enfoca en tres dimensiones:

1. Preparación del Sucesor: Se identifica pudiendo ser un miembro de la familia o un externo. Para su preparación se considera la educación, experiencia laboral y la transmisión de valores.
2. Preparación del Predecesor: El sucedido debe tener la disposición de ceder el liderazgo. Implica la planificación de la jubilación, el manejo del cambio de rol, y la aceptación de una nueva identidad fuera de la empresa.
3. Preparación de la Empresa: Requiere asegurar que la empresa esté lista para la transición, lo que incluye la implementación de estructuras de gobernanza, la alineación de la estrategia de la empresa con la sucesión, y la comunicación efectiva con todas las partes interesadas.

Ward (1987) subraya que una sucesión exitosa depende no solo de un sucesor capacitado, sino también de un predecesor dispuesto a ceder el control y una empresa que esté estructuralmente preparada para el cambio. Este enfoque holístico ayuda a mitigar los riesgos asociados con la transición de liderazgo en las empresas familiares, donde la continuidad y el legado son particularmente importantes.

En el Modelo de Sucesión de Handler y Kam la sucesión tiene una importancia central para la supervivencia a largo plazo de la empresa familiar, por lo que Handler y Kam (1988) llevaron a cabo una revisión de la literatura desde perspectivas individuales, grupales, organizativas y

ambientales que se aplican a la sucesión. A través de esta revisión, identificaron una brecha en la investigación respecto de los factores que promueven la resistencia abordándola mediante la construcción de un modelo integral. Este modelo se basa en la premisa de que la resistencia a la sucesión representa una razón clave para la falta de planificación de la sucesión en la empresa familiar. El modelo presenta una variedad de factores individuales, grupales, organizacionales y ambientales que pueden tener un impacto en la resistencia a la planificación de una sucesión lejana, y ofrece un marco de diagnóstico para hacer intervenciones.

En este modelo, el nivel individual se refiere específicamente al propietario; el nivel interpersonal/grupal a la dinámica dentro y entre los miembros de la familia y la empresa; el nivel organizacional se refiere a cuestiones relacionadas con la cultura de la empresa y su estructura, y el nivel ambiental se refiere a las influencias externas en la organización y la familia. El estudio se centra en la sucesión de primera generación y con énfasis en la sucesión por parte de propietarios masculinos.

Los niveles propuestos en el modelo están interconectados, por ejemplo, una crisis de salud del propietario (nivel individual) puede estimular la comunicación honesta y el intercambio de poder a nivel grupal. También puede contribuir a la participación activa de los herederos en la empresa, así como a la tutoría necesaria para la sucesión del heredero (ambas a nivel de grupo). Puede también movilizar a los miembros de la familia para prepararse para la sucesión y para considerar que la sucesión contribuye positivamente al desarrollo de la organización (un efecto a nivel organizacional).

Posteriormente, Handler (1994) analizó las investigaciones realizadas sobre la sucesión en el ámbito de la gestión de empresas familiares. Destaca cinco líneas de investigación: (1) la sucesión como proceso, (2) el papel del fundador, (3) la perspectiva de la próxima generación, (4) los múltiples niveles de análisis y (5) las características de las sucesiones eficaces.

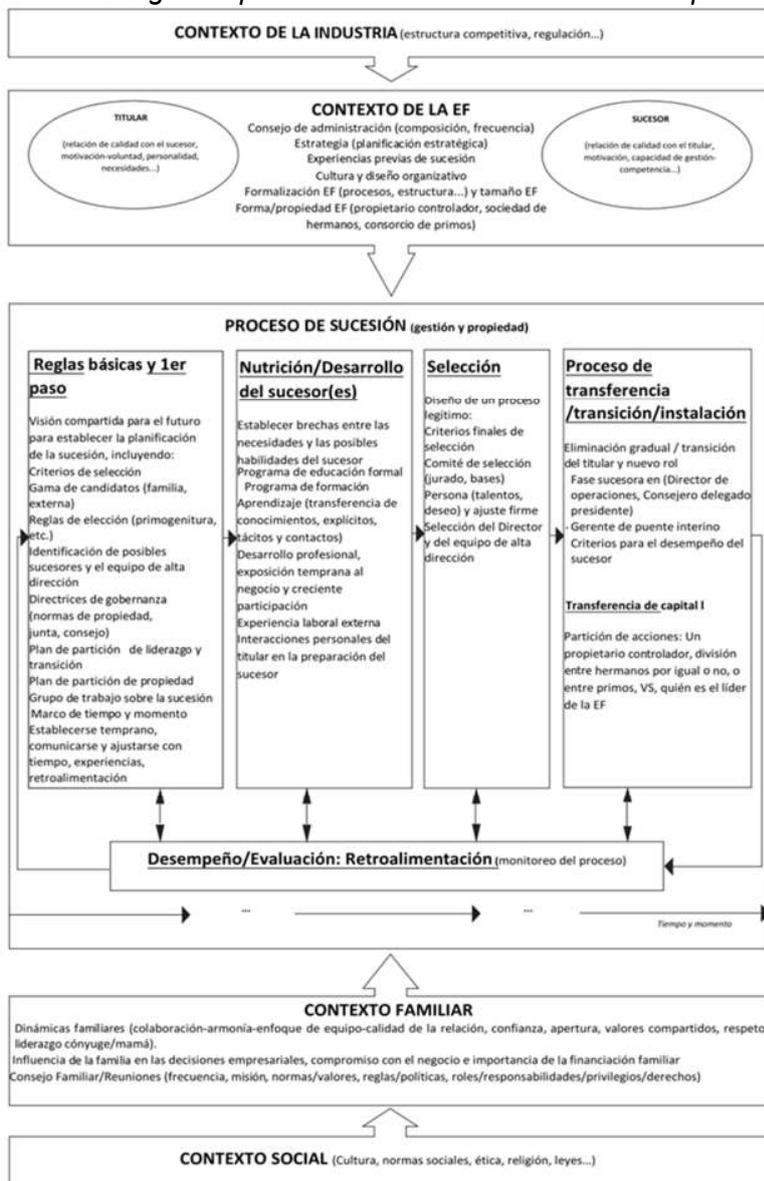
Para Belausteguigoitia (2022) las etapas de la sucesión incluyen: El diagnóstico, la planificación, el entrenamiento, la transferencia y por último la culminación. Su visión se caracteriza por su enfoque en la planificación y la ejecución del proceso de sucesión, considerando tanto los aspectos emocionales como estratégicos. Un aspecto al que le da particular importancia es el de la comunicación para evitar conflictos durante el proceso. Invita a considerar no solo las expectativas sino también los sentimientos de los involucrados, ya que considera que esto puede llevarse a una transición exitosa.

Evaluar el progreso y ajustar el plan de sucesión según sea necesario es crucial para abordar cualquier problema emergente y asegurar la eficacia del nuevo liderazgo. La retroalimentación y la adaptación son partes importantes para la gestión exitosa del proceso de sucesión.

Modelo integrador para sucesiones exitosas en empresas familiares

Para efectos del trabajo realizado se hizo uso del Modelo integrador para sucesiones exitosas en empresas familiares (Le Breton–Miller et al., 2004), en virtud de que no únicamente se centra en el proceso de sucesión, sino que toma en cuenta diversos contextos que afecta la empresa. Los componentes de este Modelo se pueden resumir de la siguiente manera (Figura 1).

Figura 1
 Modelo integrador para una sucesión exitosa en la empresa familiar



Nota. Elaboración con base en Le Breton–Miller et al. (2004).

El contexto no familiar incluye la industria y el entorno competitivo de la organización, lo que limita e impulsa su estrategia, organización y políticas de gobierno.

Dentro del contexto empresarial también están los actores principales dentro de la empresa, los principales son el titular y el sucesor o conjunto de posibles sucesores. La calidad de la relación con el sucesor, la personalidad del titular y su comportamiento en la formación y crianza de un sucesor son de gran importancia. También afectan los objetivos con respecto a la misión corporativa, la jubilación, la sucesión, etc. Las características del sucesor claramente también serán un factor crítico, con la capacidad de gestión, la experiencia, la motivación, la edad, la personalidad y la compatibilidad, entre otros.

Todos los descriptores de contexto varían en el grado en que pueden ser controlados o manipulados por los gerentes: Factores como el contexto social y de la industria pueden restringir o dirigir la elección del sucesor o el proceso de sucesión. Otros, como la composición de la Junta, pueden ser tanto una restricción como una variable que se puede manipular para mejorar el proceso de sucesión.

En la parte inferior del Modelo se encuentra el contexto familiar, que a su vez está incrustado en el contexto social. Es evidente que las normas, leyes y valores sociales tienen una profunda influencia en las relaciones de la familia, y en la diferenciación y prerrogativas inherentes a los roles familiares. El contexto familiar incluye la dinámica de la familia: Las relaciones, la confianza, el respeto y los roles de sus miembros. También incluye los vehículos de gobernanza utilizados para administrar el capital y controlar o influir en la empresa.

En el centro del Modelo están cuatro etapas del proceso de sucesión. La primera etapa es establecer reglas básicas: Crear una visión para el futuro del negocio, establecer un proceso para la planificación y el monitoreo de la sucesión, y determinar la gama de candidatos. También se establecerán reglas para la selección, pautas para la capacitación y roles de propietarios, gerentes y miembros de la familia, en la dirección de ese proceso.

La segunda etapa es la formación y el desarrollo del grupo de personas que son sucesores potenciales. Debe prestarse atención a la educación formal, la formación en el puesto de trabajo, el desarrollo profesional, la experiencia laboral externa, etc. Se debe llevar a cabo un monitoreo para determinar qué candidatos lo están haciendo bien, cómo se deben redirigir sus necesidades de capacitación y cómo expandir el grupo de candidatos.

La tercera etapa es la de selección. En parte, las reglas de selección se establecen en la primera etapa, pero deben ser revisadas. La selección no tenderá a ser una decisión binaria, sino una serie de decisiones sobre quién está en la carrera, para qué posición, para cuándo y con qué equipo de otros actores.

La cuarta etapa es la de un traspaso final al sucesor elegido: El momento y la naturaleza de la eliminación gradual del titular, el aumento del papel del nuevo director y las decisiones relativas a los posibles administradores puente. Una parte clave de la cuarta etapa es la transferencia de capital entre generaciones o dentro de ellas.

Estas cuatro etapas son críticas y cada una está influenciada por el contexto familiar y empresarial, se desarrollan en secuencia y son retroalimentadas.

MATERIAL Y MÉTODO

Se utilizó un enfoque cualitativo, empleando el Método de caso múltiple, con entrevistas semiestructuradas a los directivos de las empresas familiares seleccionadas.

Para Yin (2009), el estudio de caso es una estrategia adecuada para responder preguntas de “cómo” y “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. Para Monje (2011) es un proceso que describe y analiza alguna entidad a medida que se desarrolla a lo largo de un tiempo en términos cualitativos, complejos y comprensivos.

Un caso tiene un funcionamiento específico, es un sistema integrado que sigue patrones de conducta de manera consistente y secuencial. Una entidad en particular se vuelve el objeto de estudio a partir del que se pretende alcanzar una comprensión desarrollada de un problema más general. El sentido de este método se encuentra en el conocimiento profundo de un fenómeno, que se alcanza a través de la exploración intensiva de un caso (Gundermann, 2008).

Como ya se señaló, para efectos de esta investigación se llevó a cabo un estudio de caso múltiple. En la elección de los casos se utilizaron como criterios de inclusión los siguientes: 1) Que la empresa fuera familiar de acuerdo con la definición adoptada; 2) Que esté pasando o ya haya pasado al menos un proceso de sucesión; 3) Tener una antigüedad mínima 25 años; 4) Que fuera del sector industrial; 5) Que se encuentre operando.

La recolecta de información se realizó utilizando como técnicas las entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación, a fin de lograr una triangulación (Yin, 2009). Las preguntas

de la entrevista se formularon a partir de las dimensiones propuesta en el Modelo integrado para la sucesión exitosa en las empresas de familia (Anexo 1), de Le Breton-Miller et al. (2004).

El análisis de la información se llevó a cabo en tres fases. En la primer fase se hizo una codificación abierta de primer nivel considerando los diferentes componentes del Modelo: Contexto de la industria, la empresa familiar, el proceso de sucesión, el contexto familiar y el contexto social; en una segunda fase se realizó una codificación axial de segundo nivel para agrupar los componentes en función de la guía de entrevista (Anexo 2); y en la fase tres, y con base en el diseño de los casos múltiples, se identificaron las similitudes, diferencias y patrones de comportamiento que se presentan en el siguiente apartado.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de los cuatro casos estudiados. Los resultados siguen la estructura del Modelo integrado para la sucesión en las empresas de familia para la exploración de los casos.

En la Tabla 1 se muestra el sector económico al que está vinculada la empresa y una descripción básica de cada uno de los casos, en cuanto al tamaño, número de empleados, años de antigüedad y el estado del proceso de sucesión al momento de realizar la investigación.

Tabla 1
Contexto de la industria y de los casos estudiados

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Sector económico	Industria	Industria	Industria	Industria
Tamaño de la empresa*	Pequeña	Micro	Pequeña	Pequeña
Antigüedad en años	36	68	50	106
Número de empleados	8	5	27	21
Estado del proceso de sucesión	Primera a Segunda	Segunda a Tercera	Segunda a Tercera	Tercera a Cuarta

Nota. *Determinado con base en los criterios de la Secretaría de Economía (2009).

En la Tabla 2 se muestra la composición y formación del equipo directivo, el papel de titular y el análisis del sucesor, como elementos importantes en un proceso de sucesión adecuado. Resalta el hecho de que en los casos 1 y 4 hay familiares de la empresa con grados mínimos de escolaridad, en contraste con los casos 2 y 3 en los cuales el nivel más alto es de Posgrado. Así mismo, es de mencionar cómo en todos los casos se vislumbra la presencia de un sucesor

capacitado en la familia, y encuentran como algo importante el que conozca los antecedentes de la empresa, con excepción del caso 2, así como las relaciones que mantiene con clientes, proveedores y empleados.

Tabla 2
Contexto de la empresa, titular y sucesor

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
La empresa cuenta con órganos de dirección.	No	Sí	Sí	No
La empresa tiene Junta Directiva (JD).	No	No	Sí	No
La JD cuenta con integrantes externos a la familia.	No	No	No	No
Grado de escolaridad de familiares	Posgrado	Posgrado	Licenciatura	Posgrado
Máximo, mínimo.	Primaria	Normalista	Licenciatura	Secundaria
El titular				
Profesión.	Comerciante	Normalista	Abogado	Bachiller
Participa en la propiedad de la empresa.	Sí	Sí	Sí	Sí
Importancia que da al aporte de nuevas generaciones.	MI	I	I	NI
Importancia que da a lograr la continuidad de la empresa.	MI	I	MI	I
El sucesor				
Existe un sucesor capacitado en la familia.	Sí	Sí	Sí	Sí
Importancia que le otorga a conocer los antecedentes de la empresa.	MI	PI	I	MI
Importancia de los conocimientos previos antes de incorporarse en la empresa familiar.	I	I	I	MI
Importancia de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, empleados.	I	I	MI	MI

Nota. MI= Muy importante I= Importante PI= Poco importante NI= Nada importante

La Tabla 3 muestra el proceso de sucesión y sus cuatro fases críticas: Planeación y monitoreo, Educación y experiencia, Criterios de selección y Traspaso de poder. Entre los hallazgos resalta que, a pesar de que en todos los casos señalan la intención de la permanencia de la empresa como familiar, no le asignan tiempo para planear la sucesión ni a las contingencias, siendo la Planeación la principal dificultad que han enfrentado en el proceso de sucesión.

Tabla 3
El proceso de sucesión

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Planeación y monitoreo de la sucesión				
Se piensa en la sucesión a otras generaciones.	Sí	Sí	Sí	Sí
Considera relevante la transferencia de conocimiento bidireccional, de fundadores hacia futuras generaciones y viceversa.	Sí	No	Sí	Sí
Tiempo de planeación de la sucesión en meses.	0	0	0	0
Planeación de las contingencias en meses.	0	0	0	0
Educación y experiencia laboral externa				
Existe apoyo en la profesionalización del sucesor y otros miembros de la familia.	Sí	Sí	Sí	Sí
El sucesor tiene experiencia profesional externa.	Sí	No	Sí	No
Criterios de selección del sucesor de la empresa familiar				
Los estudios profesionales.	Sí		Sí	
La experiencia laboral fuera de la empresa.	Sí		Sí	
Años de experiencia del sucesor.	Sí	Sí	Sí	Sí
Participación en la propiedad del sucesor.				
Cuando se inició el traspaso de poder al sucesor elegido				
Al momento de la jubilación del sucedido.				
Al fallecimiento del sucedido.		Sí		Sí
Cuando el sucedido tuvo 60 o más años y aún estaba laborando en la empresa.	Sí		Sí	
Dificultades que ha enfrentado la empresa en el proceso de sucesión				
El fundador no se retira totalmente.			Sí	
Superposición de roles empresariales y familiares.				Sí
Resistencia al cambio.			Sí	Sí
Falta de profesionalización.	Sí			
Falta de planeación de la sucesión.	Sí	Sí		Sí

Nota. Las celdas con valores en blanco quedan de esa manera por no ser considerados los factores en ese caso.

La Tabla 4 exhibe los resultados de la dinámica de la familia: Cómo se relacionan, gestión de la empresa, la familia y las decisiones en la empresa familiar. Se destaca que en ninguno de los casos cuentan con protocolo familiar, así como que en solo uno de los casos existe rivalidad y se presentan conflictos entre los miembros de la familia o entre familias propietarias, a causa de la toma de decisiones por el traspaso de poder.

Tabla 4
Contexto familiar y social

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Cuentan con espacios para reuniones familiares y asuntos de la empresa.	Sí	Sí	Sí	Sí
Existe separación entre propiedad y gestión.	No	Sí	Sí	No
Cuentan con protocolo familiar.	No	No	No	No
Se encuentra definida la gestión de la herencia.	Sí	Sí	Sí	No
Existen políticas de relaciones intrafamiliares.	No	No	Sí	Sí
Existe rivalidad entre los miembros de una familia o entre las familias.	No	No	No	Sí
Se presentan conflictos al interior de la familia o entre las familias por la toma de decisiones.	No	No	No	Sí
Se presentan conflictos al interior de la familia o entre las familias por la transferencia de poder.	No	No	No	Sí
Importancia que se da al protocolo de familia.	PI	NI	I	NI
Importancia que se da a la armonía familiar.	MI	MI	MI	PI
Importancia del adecuado manejo de conflictos familiares para no afectar el desempeño de la empresa.	MI	MI	MI	PI

Nota. MI= Muy importante I= Importante PI= Poco importante NI= Nada importante. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Las empresas familiares tienen un papel importante en la economía de los Países, por su capacidad de crear y generación de utilidades que en parte se traducen en ingresos para los Gobiernos. Sin embargo, la literatura señala que muchas de ellas no resisten el paso de una generación a otra, por lo que resulta de vital importancia que el proceso de sucesión ocurra de manera planeada.

Como se ha presentado existen diferentes propuestas de cómo llevar a cabo el proceso y cada Modelo presenta ventajas y desventajas, por lo que cada empresa deberá decidir cuál responde de mejor manera a su situación particular. Sin embargo, de lo que no hay duda es la necesidad de planearla.

La decisión de optar por el Modelo Sucesión Exitosa de Le Breton-Miller, Miller y Steier para este trabajo se basa en la consideración de que permite una visión integral. Sin embargo, los diferentes Modelos presentan coincidencias en aspectos, tales como la importancia de la preparación del sucesor y la planificación oportuna que permita la continuidad de la vida de la empresa.

La propia empresa familiar impacta en el proceso de sucesión en virtud de su estrategia y la medida en que requiere un tipo particular de ejecutivo para implementarlo. La estructura de

propiedad y la composición de la Junta también determina quién podría ser aceptable como un sucesor adecuado, tanto en términos de capacidades como en términos de parentesco y personalidad.

Son diversas las variables que pueden incidir en el éxito de un proceso de sucesión en la empresa familiar. Con esta investigación se encontraron muchas similitudes en los casos estudiados, a pesar de que en varios de ellos ya habían vivido más de un proceso de sucesión. En todos los casos se trató de una sucesión interna, aunque cabe mencionar que en el caso 2 ya se está planteando la posibilidad de venta, ya que los activos presentan obsolescencia y no se cuenta con los recursos para su sustitución.

Entre las similitudes más relevantes se puede mencionar la importancia que se da a los conocimientos previos y a las relaciones del sucesor con los clientes y proveedores, así como el apoyo a la profesionalización no solo del sucesor sino también de los otros miembros familiares.

El criterio de selección más señalado para la selección del sucesor es la experiencia, el conocimiento que transfiere el titular es importante y la experiencia laboral del que sucede en el poder puede ser al interior de la misma empresa familiar o fuera de ella.

La incorporación de personal externo en los órganos de toma de decisiones pudiera estar influida por el tamaño de la empresa, en ninguno de los casos estudiados, que son una micro y tres pequeñas, hay participación externa.

La familia y la armonía familiar es un aspecto muy valorado en todos los casos; sin embargo, aunque en algunos de ellos se tienen políticas establecidas y reconocidas, estas no están plasmadas por escrito.

Los resultados confirman la falta de planeación de la sucesión y cómo, en muchas ocasiones, esta se da como consecuencia del fallecimiento del sucedido. Se reconoce que esta falta de planeación es una de las dificultades que enfrentan en el proceso de sucesión.

REFERENCIAS

- Astrachan, J. H. y Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08944865030160030601>
- Basco, R. (2024). *Family Business Management*. Routledge.
- Belausteguigoitia, I. (2022). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. (5ta.ed.). McGraw-Hill.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Steier, L. P. (2020). Theoretical perspectives on family business. *Journal of Family Business*, 31(4), 601-615. <https://china.elgaronline.com/edcollbook/edcoll/9781783479658/9781783479658.xml>
- Garza, I., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J. y Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042015>
- Gómez, G., Betancourt, J. Lagos, D. y Aparicio, R. (2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía de las empresas familiares. *Revista Escuela de administración y negocios*, (81) 159-174 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705009>
- Gómez-Mejía, L. R. y López-Rodríguez, F. (2021). Family business and the sustainability challenge. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 60-77. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100551>
- Gundermann, H. (2008). El método de los estudios de caso. En M. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp. 251-288). Miguel Ángel Porrúa, Flacso y el Colegio de México.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family businesses: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Handler, W. C. y Kam, K.E. (1988). Successiion in family firms: the problema of the resistance. *Journal of the family firm institute* 1(4), 361-381. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00361.x>
- Le Breton–Miller, I., Miller, D. y Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Miller, D. y Le Breton–Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A. Corbetta, D. y Pittino, D. (2016). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioral Agency Perspectives. *Journal of management studies*, 51(4)547-572. <https://doi.org/10.1111/joms.12076>

- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41) 116-149.
<https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/html/>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, Guía didáctica*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, programa de comunicación social y periodismo.
- Núñez, C. y Belmonte, R. (2018). *La sucesión en la empresa familiar mexicana*. Publicaciones empresariales UNAM.
- Ruff, P.J., Moog, P. y Belausteguigoitia, I. (2020). Los valores como antecedentes del comportamiento socioemocional de la riqueza de las empresas familiares. *Entrepreneurship & small business*, 40(1), 83-113.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.106944>
- Secretaría de Economía. (2009). *Acuerdo por el que se Establece la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 30 de junio de 2009 (México).
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson educación.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. (4ta. ed.) Sage Publications.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing

ANEXO 1

Guía de entrevista semiestructurada

Contexto de la industria

- ¿Cuál es el sector y giro de la empresa?
- ¿Quiénes son sus principales competidores?
- ¿Cuál es su participación de mercado?

Contexto de la empresa

- ¿Quiénes son los integrantes de su familia?
- ¿Cómo y cuándo se inició el negocio familiar?
- ¿Quiénes de la familia forman parte del negocio activamente? Obtener información que permita elaborar un genograma.
- ¿Qué escolaridad tienen los familiares que participan en la empresa?
- ¿Puede comentarme cómo funciona la empresa? (Cuáles son los órganos de dirección, hay junta directiva, participan externos, etc.).

Respecto del titular (Sucedido)

- ¿Qué profesión tiene?
- Si es accionista, ¿qué porcentaje tiene?
- ¿Qué importancia le da al aporte de las nuevas generaciones?
- ¿Cómo es su relación con el Sucesor?

Respecto del Sucesor

- ¿Cómo es su relación con el Sucedido?
- ¿Qué importancia le otorga a conocer los antecedentes de la empresa?
- ¿Qué importancia le da a contar con conocimientos previos antes de incorporarse a la empresa?
- ¿Qué importancia les da a las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, empleados?

El proceso de sucesión

- ¿Se piensa en la sucesión a otras generaciones?
- ¿Se considera relevante la transferencia de conocimiento bidireccional, de fundador hacia la segunda y tercera generación y viceversa?
- ¿Existe apoyo en la profesionalización del sucesor y otros miembros de la familia?
- ¿Qué criterios se consideraron para la selección del Sucesor (estudios, experiencia laboral fuera de la empresa, años de experiencia, participación accionaria, etc.)? Para cada criterio, especificar la información relativa, por ejemplo: Si se consideró años de experiencia, señalar con cuántos años de experiencia cuenta.
- ¿Qué dificultades ha enfrentado la empresa en el proceso de sucesión?

Contexto familiar

- ¿Cómo es la dinámica familiar? (Calidad de las relaciones entre los miembros de la familia, trabajo en equipo, respeto, valores compartidos, armonía, colaboración, confianza, apertura, liderazgo cónyuge/mamá).
- ¿Qué influencia tiene la familia en las decisiones de la empresa? (Compromiso con el negocio e importancia de la financiación familiar).
- ¿Existe un Consejo de Familia? ¿Cómo se dan las reuniones? (frecuencia de las reuniones, normas, valores, reglas, responsabilidades, derechos, privilegios, etc.).

Contexto social

- ¿Comparten la misma religión?
- ¿Qué normas morales comparten? (Ejemplos: Decir siempre la verdad, asumir la responsabilidad de las acciones propias, cumplir con la palabra dada, honrar las deudas o compromisos adquiridos, etc.).
- ¿Qué normas sociales comparten? (Ejemplos: Ser puntual, ser respetuoso, convivir en armonía, saludar a las personas al llegar a un lugar, no interrumpir a otros cuando hablan, etc.).
- ¿Qué costumbres y tradiciones comparten?

ANEXO 2

Códigos

1. Factores contextuales específicos

- **Categorías iniciales:**
 - Participación de mercado.
 - Competencia.
 - Aspectos legales.
 - Dinámicas de poder entre generaciones.
 - Roles de la familia en la empresa.
 - Influencia de asesores externos.
- **Código axial:** "Condiciones contextuales que moldean el éxito sucesorio"
 - Explora las circunstancias externas e internas que determinan la efectividad del modelo en empresas específicas.

2. Preparación del sucesor

- **Categorías iniciales:**
 - Nivel educativo del sucesor.
 - Experiencia profesional previa.
 - Legitimidad percibida por empleados.
- **Código axial:** "Construcción de legitimidad del sucesor"
 - Relaciona cómo los antecedentes personales y profesionales del sucesor impactan la confianza en su liderazgo.

3. Relación sucesor-sucedido

- **Categorías iniciales:**
 - Confianza mutua.
 - Diferencias generacionales.
 - Conflictos de autoridad.
- **Código axial:** "Dinámicas relacionales Sucesor-Sucedido"
 - Explora cómo la relación entre el Sucesor y el Sucedido afecta el proceso y resultado de la sucesión.

4. Planificación del proceso

- **Categorías iniciales:**
 - Diseño del plan de sucesión.
 - Temporalidad del proceso sucesorio.
 - Participación del fundador y otros miembros en la planificación.
 - Retos del proceso.
- **Código axial:** "Formalización y preparación del proceso sucesorio"
 - Conecta la importancia de tener un plan estructurado y los efectos en la transición.

5. Armonía familiar

- **Categorías iniciales:**
 - Valores.
 - Resolución de conflictos familiares.
 - Participación en las decisiones.
 - Percepción de justicia en el proceso sucesorio.
 - Resistencia al cambio.
- **Código axial:** "Relación entre la cohesión familiar y el éxito de la sucesión"
 - Integra cómo los vínculos familiares afectan el proceso y los resultados de la sucesión.

Fortalecimiento del liderazgo para la mejora del desempeño personal y profesional en personas parataxónomas de una ONG ambiental.

Strengthening leadership for the improvement of personal and professional performance in parataxonomists of an environmental NGO.

Marín-Romero, Alejandro*, Ruiz-Chaves, Warner**

*Licenciado en Medicina y Cirugía; Máster en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. Actualmente es Gerente de Proyectos Junior en una ONG ambiental en Guanacaste; además, se dedica a la medicina rural comunitaria y docencia universitaria en Educación para la Salud. Email: drmarin@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1644-3028>.

**Doctorando en Educación, Máster en Tecnología e Informática Educativa y Máster en Administración Educativa. Actualmente es Académico de la Universidad Nacional, Costa Rica. Se dedica a la docencia en investigación, gestión editorial, tecnología y proyectos. Email: warner.ruiz.chaves@una.ac.cr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7875-8925>.

Correo para recibir correspondencia:

Warner Ruiz-Chaves
warner.ruiz.chaves@una.cr

RESUMEN

OBJETIVO: Reconocer la importancia del liderazgo para la optimización del desempeño de las personas parataxónomas e identificar las habilidades de liderazgo existentes en esta población.

MATERIAL Y MÉTODO: Se utilizó un enfoque cualitativo con investigación acción (IA) como método principal. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas y un cuestionario para la comprensión de las habilidades de liderazgo en el personal parataxónomo como parte de una necesidad sentida para la mejora del desempeño de estas personas, de modo que se reportan los resultados de una de las fases de la IA.

RESULTADOS: Muestran motivación y proactividad en el personal, pero también situaciones por mejorar en compromiso y respeto por los límites. La comunicación y colaboración necesitan mejoras, así como la alfabetización digital es adecuada en dispositivos móviles, pero presenta dificultades con el software y hardware de dispositivos estacionarios.

CONCLUSIONES: El liderazgo es crucial en todos los niveles de la ONG, especialmente para los parataxónomos. Se necesita fortalecer el liderazgo sustentable y mejorar la actitud y perspectiva positiva.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, sostenibilidad organizacional, parataxónomo, habilidades, ONG.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To recognize the importance of leadership to optimize the performance of parataxonomists and identify the leadership skills existing in this population.

MATERIAL AND METHOD: A qualitative approach was used with action-research (AR) as the main method. Semi-structured interviews and a questionnaire were applied to understand the leadership skills of the parataxonomist staff as part of a felt need to improve the performance of these people so that the results of one of the AR phases are reported.

RESULTS: They show motivation and proactivity in the staff, but also situations to improve in commitment and respect for limits. Communication and collaboration need improvement, as well as digital literacy is adequate on mobile devices, but presents difficulties with the software and hardware of stationary devices.

CONCLUSIONS: Leadership is crucial at all levels of the NGO, especially for parataxonomists. Sustainable leadership needs to be strengthened, and a positive attitude and outlook need to be improved.

KEYWORDS: leadership, organizational sustainability, parataxonomist, skills, NGO.

La optimización del trabajo de cualquier equipo de colaboradores en una organización ambiental es fundamental. Dicho proceso puede verse mejorado mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo de modo que los resultados del trabajo no solo sean exitosos sino sustentables, por cuanto se realizan con estándares que consideran el desarrollo humano. Al respecto, Hammond et al. (2019) indican que las empresas sostenibles son aquellas que proponen un modelo de negocio sostenible, activado a través de las relaciones entre las partes interesadas internas y externas y apoyado por un modelo de liderazgo sustentable basado en la ética que, a su vez, deriva de y alimenta la coherencia entre la misión-gobernanza y el modelo de rendición de cuentas.

Por lo señalado, interesa mostrar en el presente escrito una necesidad sentida por un grupo de personas colaboradoras de una Organización No Gubernamental (ONG) que se dedica a la conservación ambiental en la provincia de Guanacaste, Costa Rica, en lo referido a la mejora del desempeño personal y profesional de modo que su aporte a la sociedad, desde sus funciones, se vea incrementado al mejorar y/o desarrollar habilidades de liderazgo; para esto, se propuso como objetivos del manuscrito reconocer la importancia del liderazgo de acuerdo con la necesidad del lugar de trabajo para la optimización del desempeño personal y profesional, además de identificar las habilidades de liderazgo que evidencia el personal parataxónomo de la ONG.

Ahora bien, en relación con el problema identificado o necesidad sentida por el personal parataxónomo, se debe tener como base la cultura organizacional, por lo que Marín Romero (2023) en un estudio sobre ese tópico en este grupo de personas, determinó algunas causas, creencias, significados y prácticas que ellos mismos indicaron requerían mejora y que podrían incidir en su desempeño personal y profesional, entre ellas la no promoción del trabajo en equipo, la colaboración, la no toma de decisiones, la comunicación asertiva, el liderazgo y las habilidades relacionadas con temas tecnológicos, es decir vinculadas con alfabetización digital. En virtud de lo señalado, se identifica como foco de atención las habilidades de liderazgo en el personal parataxónomo como parte de una necesidad sentida para la mejora del desempeño de estas personas colaboradoras.

En cuanto a los antecedentes vinculados con estudios sobre habilidades de liderazgo, Alcaide Ramírez y Llamas Carmona (2018) señalan que las empresas necesitan empleados con habilidades personales y directivas para adaptarse, anticiparse y actuar eficazmente en un entorno de constante cambio. Desde los estudios relacionados con liderazgo, De Mello (2015) propone estudiar el liderazgo sostenible como una estrategia en las organizaciones planteando que es necesario crear un nuevo modelo de liderazgo basado en un conjunto de habilidades en torno al liderazgo sustentable. En relación con la habilidad de comunicación, Barroso

(2021) describe un estilo de comunicación en el cual las empresas utilizan los mercados para resolver problemas de las personas y del medio ambiente, y es así como el nuevo enfoque empresarial exige una planificación, gestión y evaluación de la comunicación organizacional diferente, requiriendo estudio sistemático, esfuerzo y rigor científico. Por otro lado, Porras y Morales (2007) dan especial importancia al hecho de que en las organizaciones modernas existe la tendencia a aislarse entre los diferentes departamentos o individuos, y por lo tanto es de suma importancia el trabajo colaborativo. Por último, García-Martínez (2021) realiza un estudio donde indica que uno de los principales temas para abordar en cuanto a la alfabetización digital tiene que ver con la búsqueda y gestión de información; junto con las herramientas para compartir e interactuar, emplean más recursos digitales que la creación de contenido.

Como referentes conceptuales para el proceso investigativo se tienen las habilidades, el liderazgo, la comunicación, la colaboración, la alfabetización digital y la parataxonomía. Al respecto, Portillo (2017) señala que las habilidades “tienen su fundamento en lo que las personas son capaces de hacer desde sus condiciones neurofisiopsicológicas; éstas pueden ser específicas, cuando son requeridas en cierta tareas, e integrativas cuando se realizan en situaciones complejas” (p. 4), mientras que Griffin y Care (2014) las definen como las acciones que las personas son capaces de llevar a cabo, abarcando tanto la calidad como la capacidad para adaptar una acción a lo largo del tiempo y en diferentes contextos.

De las definiciones expuestas, las personas autoras coinciden en que una habilidad refiere a la capacidad desde las acciones que se pueden implementar, considerando las posibilidades del individuo según su contexto y situación. Chen et al. (2021) señalan que una habilidad refiere al “conjunto de aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales que permiten un desempeño adecuado en distintos escenarios de la realidad de manera exitosa - movilizand recursos para resolver problemas de la vida- en materia laboral, profesional y en la actuación social” (p. 37).

Asimismo, se desarrolla la propuesta de liderazgo desde una perspectiva sustentable, por cuanto se vincula con las intencionales de la ONG donde se desarrolló el proceso investigativo; este tipo de liderazgo se basa en el desarrollo sustentable y plantea que la humanidad es y debe ser capaz de cumplir con las demandas actuales en cuanto a los recursos disponibles del planeta sin poner en peligro los insumos del futuro. Hargreaves (2009) reafirma esta premisa, destacando que “básicamente, el liderazgo sustentable desarrolla y preserva lo que importa, se difunde y extiende de modo tal de crear conexiones positivas y de desarrollo entre las personas sin hacer daño a otros en el presente o en el futuro” (p. 12). En cuanto a la comunicación, esta es inseparable de la figura de la persona

líder y de las organizaciones; cuando se realiza de forma asertiva y con inteligencia emocional se obtienen los mejores resultados. Un líder con un buen conocimiento de su figura y capacidad tendrá una adecuada capacidad de comunicación con sus colaboradores. También es importante resaltar el conocimiento que un líder debe tener sobre su personal, para así abordar a cada persona por el canal más apropiado y generar una comunicación empática, con confianza y abierta a expresar preocupaciones.

Por su lado, Sánchez y Seminario (2021) describen la relevancia de la colaboración en las organizaciones en cuanto a que fomentar una cultura de colaboración facilita la resolución de problemas. La colaboración en una institución parte de la premisa de que no estamos solos y que no podemos crecer, producir ni progresar de manera aislada. El líder debe inspirar una cultura de colaboración basada en que “yo necesito a otros y los demás me necesitan a mí” (Sánchez y Seminario, 2021, p. 62). Una organización en la cual los colaboradores auxilian a los demás según sus fortalezas y debilidades es una organización que cumplirá sus metas.

En cuanto a la alfabetización digital, en la organización que fue objeto de estudio de la presente investigación esta habilidad cobra especial importancia debido a que, tanto las personas líderes como las personas colaboradoras deben tener un conocimiento en el plano digital según las funciones y labores que desempeñan. En el grupo humano que es objeto de este trabajo la habilidad de alfabetización digital comprende el manejo de herramientas y conocimientos como: Manejo de bases de datos científicas, utilización de equipos de cómputo, uso de cámaras fotográficas profesionales, edición de imágenes, creación de páginas web sobre especímenes biológicos, entre otros. Todas estas aptitudes se suman a las que la organización utiliza como elementos y canales de trabajo, por ejemplo: Manejo de correo electrónico, utilización de plataformas de reunión como Zoom® y WhatsApp® y procesadores de datos como MS Excel®, MS Word® y MS Power Point®. Estos aspectos que forman parte de habilidad denominada alfabetización digital, son continuamente actualizados en talleres y entrenamientos individuales y grupales, por lo tanto son esfuerzos compartidos por los líderes y el personal, y representan una habilidad que los dirigentes siempre quieren fortalecer.

Por último, en cuanto a la parataxonomía, en Costa Rica la actividad parataxonómica inició en el año de 1989 (Schmiedel et al., 2016, p. 508) y se reporta en diferentes áreas del país, por ejemplo, la experiencia del Instituto Nacional de Biodiversidad [INBio] (Martín Ovares y Sittenfeld Appel, 1995) y la de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF), ambas desarrolladas en conjunto con el Área de Conservación Guanacaste (ACG) del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) (Janzen, 2012). De la Ossa Fonseca (2021), lo denomina como “el monitoreo comunitario de la diversidad biológica”, mientras que para Martín Ovares y Sittenfeld Appel (1995) lo ubican

como una actividad basada en la “recolección, procesamiento y montaje de material biológico” (p. 28) que posteriormente deberá ser validada desde la ciencia taxonómica por una persona profesional del área. Para el caso concreto de la investigación, se comprende como el oficio que se encarga de ordenar y clasificar los organismos biológicos (solomorden lepidoptera) dentro de la ONG, siendo un campo técnico que ha brindado soporte al desarrollo humano sostenible, dado que brindan los insumos iniciales para que posteriormente sean verificados por un profesional en Biología u área atinente y pase a formar parte de un banco de especímenes para estudios y conservación ambiental. Así mismo un parataxónomo, de acuerdo con Janzen (2012), "es un adulto reclutado de la población rural, con poca educación formal, pero con curiosidad científica innata, residente y miembro de su comunidad vecina al área silvestre. Él o ella ha decidido aceptar el reto de aprender-por-hacer y como aprendiz" (párr. 1). Esta población se caracteriza por tener edades entre los treinta y sesenta años, una media de trabajo en la organización de diez años, escolaridad con primaria completa y algunos con secundaria completa; residencia, origen y familia en las comunidades aledañas al área protegida, gran comunicación y relación con los actores sociales de la zona y se comparte el mismo proceso de capacitación por parte de líderes de la organización y compañeros de equipo (Marín, 2023).

MATERIAL Y MÉTODO

El diseño del estudio responde al enfoque cualitativo en virtud de que la problemática por abordar son las habilidades de liderazgo del personal parataxónomo. Se trata de observar la influencia de la temática que se investiga en un grupo humano y cómo esas habilidades moldean su reacción al mundo personal y laboral. Para poder llevar a cabo esta experiencia resultó fundamental el involucramiento del personal parataxónomo, pues son personas sujetas activas del proceso en conjunto con quienes investigan; desde esta perspectiva se consideró la investigación acción (IA) como opción viable para intervenir el escenario en estudio.

Figura 1

Ciclo de la investigación acción



Nota. Elaboración propia.

Al respecto, es importante aclarar que los resultados que se presentan en este manuscrito derivan de una de las fases de la investigación acción que se detallan: La primera fase del ciclo, la determinación del problema buscó diagnosticar el desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas en una ONG ambiental para la optimización del desempeño personal y profesional, de modo que se pudiese abordar una situación vivida y sentida dentro de la ONG ambiental. Al respecto, los resultados de esta fase son los reportados en el presente artículo, donde se exponen los insumos que permitieron la implementación de una propuesta para el trabajo con la población seleccionada.

Para la segunda fase se implementaron subfases para poder intervenir e investigar el problema: La fase preparatoria para reflexionar sobre el problema, desde sus causas y consecuencias; la fase de trabajo de campo para poder recabar datos para la propuesta; la fase analítica para analizar los datos y generar propuestas de intervención; y la fase informativa para la implementación y evaluación del problema. La tercera fase, relacionada con la implementación de la propuesta de investigación acción para la mejora del contexto abordado, fue reportada en Marín-Romero y Ruiz-Chaves (2024), la cuarta y quinta fases relacionadas con la validación y evaluación de la propuesta, así como la retroalimentación a las personas participantes y la ONG ambiental, respectivamente, fueron reportadas en Marín Romero (2023).

Para implementar la investigación acción, en la investigación base que le da origen a los resultados mostrados en este documento producto de una de las fases, se seleccionó la modalidad de investigación–acción denominada técnica o empírica–analítica. Campos y Madriz (2015) indican que esta modalidad posibilita el uso de estrategias cuantitativas como “pruebas, listas de cotejo, cuasi-estadísticas, entre otros” (Campos y Madriz, 2015, p. 29),

situación que fue oportuna en virtud de las características de la población con la cual se trabajó. Al respecto, es importante señalar lo propuesto por Kaliniuk y Obez (2017) que señalan la posibilidad de usar técnicas cuantitativas dentro de estudio cualitativo, básicamente porque responden a los objetivos y problema de investigación, de modo que permite la obtención de información optimizando el tiempo de procesamiento y análisis de datos entre otras, por ello se realiza la selección de esta modalidad en virtud de que las personas parataxónomas se localizan en los cantones de Upala, Liberia y La Cruz, de las provincias de Alajuela y Guanacaste, de Costa Rica (distantes unos de otros). En relación con las categorías de la investigación, en concordancia con los objetivos, se establecieron dos: La categoría "liderazgo sustentable" se divide en dos subcategorías: "liderazgo" y "desempeño personal y profesional". La segunda categoría denominada "habilidades de liderazgo", la cual se divide en tres subcategorías: "comunicación", "colaboración" y "alfabetización digital".

A nivel de técnicas e instrumentos de recolección de la información, se seleccionan la técnica de entrevista con el instrumento de guía de entrevista semiestructurada. La validación de este instrumento se realizó bajo la técnica de "juicio de expertos". La segunda técnica fue la encuesta con el instrumento de cuestionario, este se formuló considerando una serie de instrumentos que estudian las habilidades (MINEDUC, 2019; Arias y Muñoz, 2021; Gutiérrez-Castillo et al., 2016). En este caso, los ítems del instrumento ya están validados y el contenido no tuvo que adaptarse a nivel de vocabulario ni contextualizarse geográficamente dado que las temáticas son generales.

La población participante son las personas parataxónomas de la ONG; a nivel de muestreo, para efectos de lo cuantitativo se realizó uno de tipo no probabilístico por voluntarios con una participación de 17 personas. Por su lado, con lo cualitativo el muestreo fue de tipo homogéneo, el cual refiere a "las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares" (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 387). Los rasgos seleccionados son: Más de 10 años de trabajo en la organización, domicilio, origen y familia en las comunidades aledañas al área protegida, conocimiento de la zona y los actores sociales y sin estudios universitarios, pero con capacitación en parataxonomía; estos criterios los cumplen nueve personas, no obstante, cuatro informantes fueron las que pudieron participar.

En relación con el análisis, siguiendo la propuesta de Campos y Madriz (2015) se realizó conforme se obtenía la información, en este caso, la aplicación del cuestionario permitió tener datos que fueron insumos para la construcción de la guía de entrevista semiestructurada. En la investigación-acción, de acuerdo con su propia formulación, el análisis de los datos no corresponde a la última fase de la investigación, sino que debe integrarse al proceso "vivo" de

la fase trabajo de campo, pues es ahí donde todas las personas involucradas aportan a la comprensión del objeto a investigar, también se recurre a la triangulación contra teoría.

Desde la ética de la investigación, se respetaron y aplicaron los principios de no maleficencia, beneficencia, justicia social, respeto por las personas y justicia, así como lo señalado por el Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas y Organización Mundial de la Salud (Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas y Organización Mundial de la Salud [CIOMS y OMS], 2002) para las investigaciones con seres humanos y el uso de consentimiento informado. La anonimización se basó en una numeración consecutiva para los parataxónomas que respondieron durante la aplicación de la entrevista, por ejemplo: PP1, PP2, PP3, etc. Por ejemplo, A-A1-E-PP1 significa categoría A de liderazgo sustentable, subcategoría A1 de liderazgo, E de entrevista y PP1 de persona parataxónoma uno. Siguiendo la misma línea, en el código A-A2-E-PP3, se presenta la subcategoría A2 que significa desempeño personal y profesional. En cuanto al código B-B1-E-PP1, la letra B es código para la categoría habilidades de liderazgo y la B1 significa subcategoría comunicación y así sucesivamente.

RESULTADOS

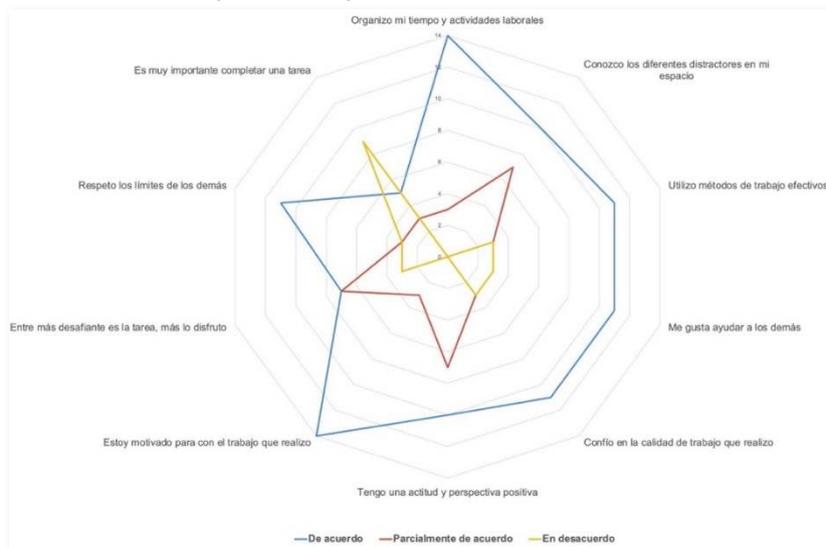
El análisis de los resultados está organizado según las categorías de la investigación, que a continuación se presentan.

Liderazgo sustentable

Para la ONG el liderazgo es una habilidad fundamental en todos los integrantes de la organización, no sólo en los dirigentes propiamente, sino que se espera que sea ejercida en todo el personal, que incluye profesionales y técnicos de variados campos. Primordialmente, en el personal parataxónomo esta destreza cobra importancia por la naturaleza autorregulada de su trabajo y la necesidad de que todos los integrantes de los equipos de las estaciones biológicas puedan liderar en el desempeño de sus labores diarias. Este liderazgo como habilidad es una de las características que se investiga en este trabajo, no obstante, está realimentada con otras habilidades por medio de las cuales las personas parataxónomas deben practicar ese liderazgo: Colaboración, comunicación y alfabetización digital.

Figura 2

Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Liderazgo"



Nota: Marín Romero (2023).

Como se puede observar en la Figura 2, con respecto a la percepción "De acuerdo", dos reactivos cumplieron con la totalidad de las respuestas "Estoy motivado para con el trabajo que realizo" y "Organizo mi tiempo y actividades laborales". Esto representa un aspecto muy importante en el cual la iniciativa y la proactividad tienen un origen en el grado de motivación de las personas parataxónomas. Seguidamente, los reactivos "Utilizo métodos de trabajo efectivos" y "Confío en la calidad del trabajo que realizo" son dos indicadores de la habilidad de liderazgo en el personal parataxónomo que constituyen la conducta que se desea fortalecer. De esta manera, también es destacado por la persona participante "Tener iniciativa propia, en proponer, hagamos, salir. Hagamos una gira bueno, características siempre con buena actitud para para conocer más, para abarcar más en cuestión de territorio" (A-A1-E-PP1).

En contraste, en el punto de vista "en desacuerdo", los tres reactivos que prevalecen son "Es muy importante completar una tarea", "Entre más desafiante es la tarea más lo disfruto" y "Respeto los límites de los demás". Estos tres aspectos exponen algunas problemáticas que son de interés para abordar en la ONG, ya que dan la alerta sobre el deseo por tener el mejor desempeño en sus labores cotidianas. En este punto, se pone en evidencia la delicada función de un líder de respetar los límites laborales y personales durante la interacción con las otras personas parataxónomas, la cual necesita ser desarrollada y fortalecida. Al respecto, una persona informante apunta que "para liderar algo hay que saberlo hacer con mucho empeño, con mucho cuidado, con mucho amor, y tomándolo como algo muy, muy personal, como algo muy propio. Yo lo considero así, ser líder es tomar algo como algo de uno" (A-A1-E-PP3).

Por otro lado, ante la temática del respeto por los límites de los demás, la persona participante relata que “si a esas personas le va a gustar mi comentario o no, entonces eso le choca la gente, ¿verdad? Pero es el compromiso de uno con el trabajo.” (A-A1-E-PP3). Esto evidencia que hay un liderazgo motivado por la pasión por desempeñar con la mayor calidad, no obstante, ante la frustración de otras personas parataxónomas sin el mismo grado de compromiso se pierde el respeto por los límites de los demás, tanto en comunicación asertiva como sus limitaciones laborales; es decir se debe reforzar un liderazgo sustentable.

En materia de la percepción “Parcialmente de acuerdo” se presentan tres reactivos mayoritarios: “Conozco los diferentes distractores en mi espacio”, “Tengo un actitud y perspectiva positiva” y “Entre más desafiante es la tarea, más la disfruto”. Este último aspecto resulta muy interesante ya que coincide en la cantidad de respuestas con la óptica “De acuerdo”, lo que evidencia que la mitad de los participantes no se siente satisfecho con labores que representen nuevos retos, o que impliquen mayores esfuerzos. Con respecto a este tema una persona informante describe que:

También hay un sendero que hay que hacerlo. Porque usted pasó algún día, digamos con otros compañeros y mira, este sendero puede ser de beneficio para nosotros y que tal vez por decir algo y tal vez yo me eché tal vez la conversación. Pero eso queda ahí. Queda ahí, tal vez el otro compañero nada más dijo que sí, estaba bonito, pero también pasó seis meses-un año y eso quedó ahí (A-A1-E-PP2).

Así, se observó que las personas parataxónomas destacaron en liderazgo y proactividad; sin embargo, algunos mostraron falta de compromiso y respeto por los límites de los demás; se resalta la necesidad de fortalecer el liderazgo empático y sustentable, mejorar la actitud positiva, y abordar los distractores en el espacio laboral para elevar el desempeño profesional.

Desempeño personal y profesional

En relación con el desempeño profesional, este se debe entender, de acuerdo con lo planteado por Espinosa et al. (2016), sobre cómo el cumplimiento del compromiso de una persona con formación profesional se refleja en la consecución de los objetivos laborales, aprovechando sus conocimientos teóricos y prácticos, habilidades y cualidades determinadas por su motivación y actitud. Los resultados, evaluables, mejoran a medida que se adapta a las condiciones del entorno, promoviendo así su superación. Nótese que la definición anterior presenta el desarrollo de habilidades como un elemento propio del desempeño profesional, situación que en la ONG es de gran valía pues no solo se debe tener el conocimiento de la disciplina parataxónoma, sino también las actitudes, aptitudes y acciones propias de una habilidad para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ejemplo, una de las

personas participantes señala la importancia de la habilidad de la autorregulación y como esta incidió en su desempeño profesional dentro de la ONG, al visualizar su trabajo como un aprendizaje continuo que busca la mejora de esa persona como parataxónoma, pero también en la recolección de las diversas especies, que es una actividad propia de su labor.

Entonces yo empecé aprendiendo así. ¿Que... (sic) hoy vive una planta, mira esa planta tenía una estípula, tenía no sé qué tenía, no sé cuándo y cómo fue que se llama entonces? Yo ya tenía las características en la cabeza y lo que me faltaba. (...). Así empecé mi juventud, aprendiendo a aprender. Está, entiende, (sic) porque fue otro otro (sic) libro grande. Recordemos que para mí el bosque, el bosque era algo que había que quitarlo para sembrar este maíz y arroz y frijoles. Por eso, cuando yo había una charla para mí, es importante decirle que es una biblioteca grande, verde. Sí, eso era. Y entonces empezar eso era eso (sic). Fue como empezar desde kínder. Ahora yo no estuve en el kínder, pero empezar de primero es hasta donde estoy hoy que no ha llegado, no ha llegado a Universidad, pero ya casi (A-A2-E-PP3).

Dentro de esta subcategoría también se evidencia la proactividad en el desempeño profesional que tienen algunas personas parataxónomas, situación que es reconocida inclusive por ellos mismos, por ejemplo "reconozco que hay compañeros muy buenos" (A-A2-E-PP4). Una de estas actividades que es reconocida por las personas participantes en un proyecto, que constituye un esfuerzo en conjunto con actores externos a la organización, con el fin de reforzar la conservación del área protegida. Al respecto, una persona participante señala "Un día me reuní con mis amigos, les digo yo hagamos el proyecto, hagamos eso para cuidar la reserva de la organización, cuidémosla; yo llego a un lugar y me encuentro un problema, busco cómo resolverlo, estoy corriendo con guardaparque, estoy con policía de fronteras, con la comunidad" (A-A2-E-PP2).

Por su lado, el desempeño personal es definido por Castro et al. (2018) como "la percepción y las posibilidades ofrecidas para satisfacer una amplia gama de necesidades y expectativas, en particular en el ámbito laboral y profesional, mediante un trabajo creativo, saludable y seguro, clave para su realización personal, familiar y social" (p.18). Nótese que en la definición presentada hay una incidencia entre las posibilidades laborales y las expectativas que la persona tiene para su desarrollo integral; esto coincide con una persona participante quien señala:

El primero de febrero cumplí [se elimina en resguardo a la confidencialidad] años de estar acá, creo que Gracias a Dios [se elimina en resguardo a la confidencialidad] años, pienso, que es bastante verdad, y como todo Alejandro, la verdad es que los primeros años con esa mentalidad de... (sic) ser un líder, simplemente hacer mis

cosas, siempre fui responsable con mi trabajo, fui una persona que ni una llamada de atención (A-A2-E-PP2).

De acuerdo con lo expuesto, el trabajo desarrollado por las personas parataxónomas es parte integral de su vida, esto debido a las características particulares de su labor, en la cual deben permanecer y hasta residir en las estaciones biológicas. Estos sitios constituyen un espacio laboral, pero a la vez el hogar en cual tienen interacciones y vivencias familiares.

Como se ha señalado en otros apartados, las personas parataxónomas han desarrollado prácticamente toda su vida laboral en la ONG, por ejemplo, quien menos años tiene son 10 y quien más años laborales tiene acumula 35. Lo anterior ha permitido no sólo consolidar un grupo de trabajo estable, sino que también, como en toda organización, se ha evidenciado la necesidad de una mejora constante en muchos ámbitos, tales como los que se desarrollan en este trabajo final de graduación.

El desempeño profesional se basa en el compromiso y el uso de conocimientos y habilidades, influenciados por la motivación y actitud, adaptándose al entorno, pero también en el conocimiento (Tortolero Portugal et al., 2020). En la ONG es crucial desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes parataxónomas, además, el desempeño personal implica la percepción del trabajo para satisfacer necesidades y expectativas personales, siendo fundamental para la realización y bienestar personal y familiar.

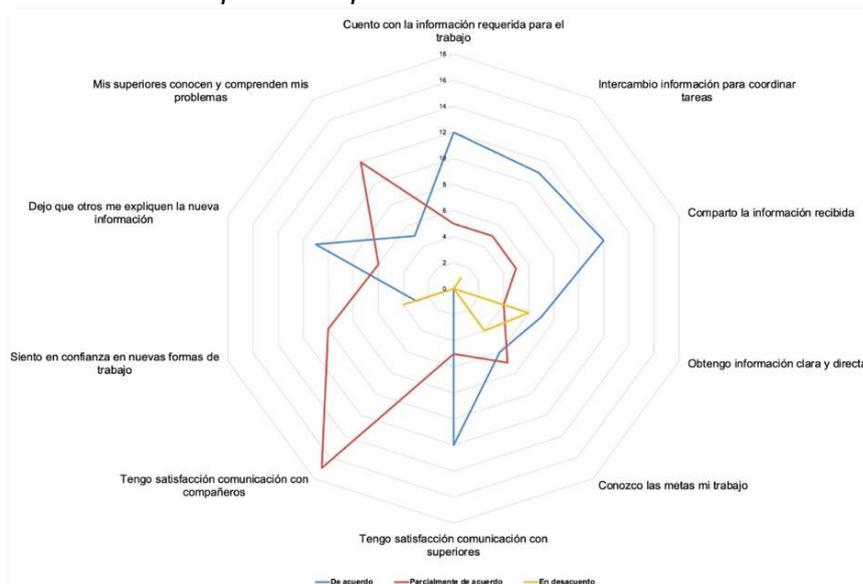
Habilidades de liderazgo

Comunicación

Una de las primeras habilidades estudiadas es la comunicación, la cual debe entenderse como la habilidad de transmitir un mensaje de manera estratégica, empática y eficaz; en este sentido, la Figura 3 muestra los resultados de la percepción de las personas parataxónomas acerca del proceso comunicativo en la ONG y cómo evidencian ellos esta habilidad en dicho proceso.

Figura 3

Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Comunicación"



Nota. Marín Romero (2023).

En relación con la Figura 3, es importante señalar que la totalidad de las personas participantes señalan estar parcialmente de acuerdo con la comunicación entre pares, situación que evidencia insatisfacción y por lo tanto es importante atender. Ahora bien, cuando se consulta sobre la comunicación con los superiores más de la mitad de las personas informantes afirma sentirse parcialmente satisfechos con esta, aspecto que reafirma los resultados entre las mismas personas parataxónomas. Por ejemplo, una persona participante señaló "tal vez no todos tengamos la misma manera a la hora de expresarnos. Por ejemplo, en mi caso, soy un poco más tímida, más calladita, pero otras son más llevaderas, al final todo es respetar la opinión de los demás" (B-B1-E-PP1).

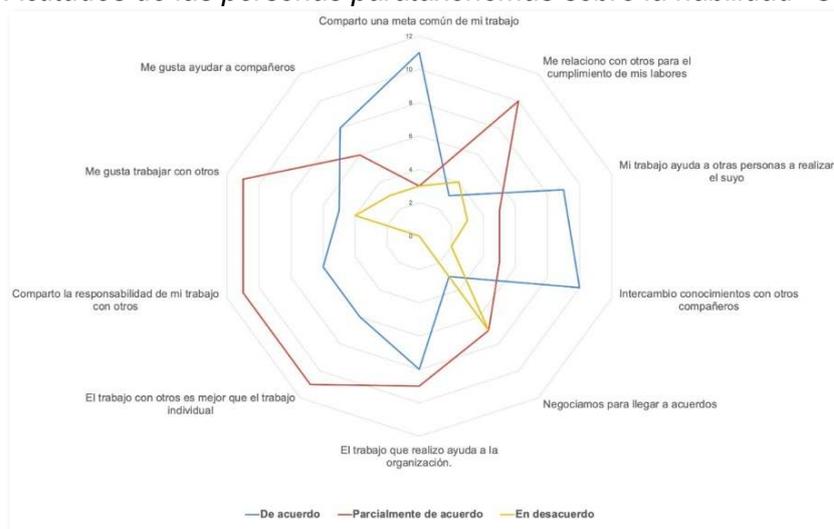
Cuando se consulta sobre el conocimiento que tienen las jefaturas en relación con los problemas que presentan las personas parataxónomas para realizar su trabajo, mayormente señalan que esto sucede; sin embargo, algunas personas parataxónomas indican que sus superiores desconocen por completo sus problemas, esto reafirma que existen situaciones de comunicación que deben ser atendidas para lograr un mejor desempeño personal y profesional dentro de sus labores cotidianas como parte de la ONG. De acuerdo con De Castro (2008), el problema de comunicaciones predominantemente descendentes es que las decisiones son inapropiadas, creando la percepción común entre colaboradores de que los superiores desconocen la situación en la base.

Otro elemento por destacar es cuando se consulta sobre la claridad de la información que recibe y cómo esta debe ser aplicada en su desempeño laboral; al respecto, cerca de un 40% de las personas participantes señalan que dicha comunicación no es clara ni directa, elemento que ratifica oportunidades de mejora en esta habilidad en particular. Aquí es importante recordar, tal y como se indicó en la descripción de los participantes, que estos son de baja escolaridad y lo que han aprendido ha sido por la experiencia dentro de la ONG, situación que podría incidir en una expectativa de comunicación más directa y más horizontal, pues esa es su cotidianidad.

Colaboración

La segunda habilidad que se está abordando es la colaboración, la cual es la capacidad de aportar conocimientos y experiencias a otros en su trabajo y realimentar el propio con la ayuda brindada, es decir, una interrelación de las personas en el plano laboral y personal para alcanzar objetivos y productos.

Figura 4
Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Colaboración"



Nota. Marín Romero (2023).

En relación con la percepción "De acuerdo", tres reactivos cuentan con la mayor de señalamientos: "Comparto una meta común de trabajo", "Intercambio conocimiento con otros compañeros", "El trabajo que realizo ayuda a la organización"; al respecto, un factor elemental en la organización es la colaboración, esto por cuanto permite que las personas parataxónomas se desempeñen de manera eficaz y eficiente. No obstante, los indicadores de la habilidad de acuerdo con la figura 4 reflejan la necesidad de la mejora de la colaboración, pues son muy pocos los que alcanzan niveles altos, situación que de acuerdo con Sánchez y Seminario (2021) una cultura de colaboración resuelve muchos problemas actuales y concientiza sobre la importancia de colaborar desde diversas funciones organizacionales.

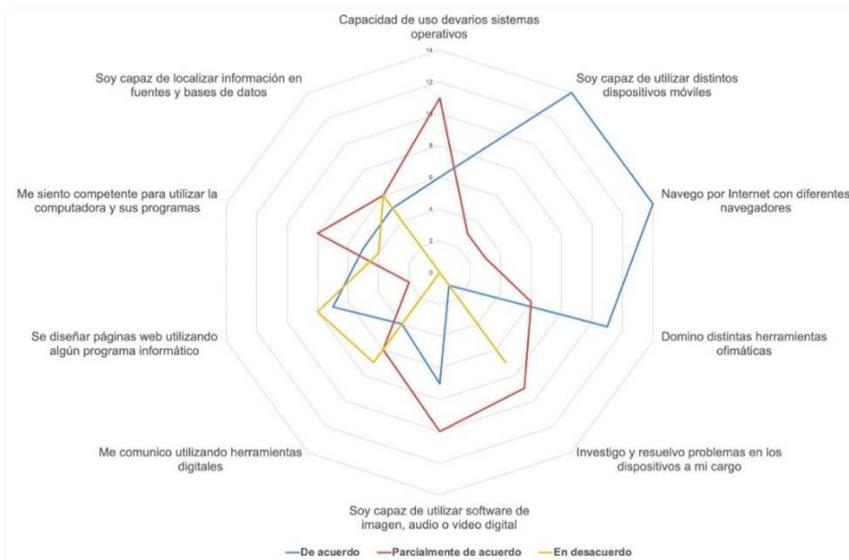
En cuanto a la percepción “Parcialmente de acuerdo”, hay cuatro reactivos mayoritarios: “El trabajo con otros es mejor que el trabajo individual”, “Comparto la responsabilidad de mi trabajo con otros”, “Me gusta trabajar con otros”, y “Me relaciono con otros para el cumplimiento de mis labores”; nótese que en la línea del análisis anterior se esperaría que las organizaciones modernas tengan un ambiente de colaboración óptimo para el cumplimiento de las metas comunes, sin embargo, en la ONG la percepción de colaboración no está arraigada, según lo evidenciado en la figura 4. Por ejemplo, una persona participante señaló que "Hay muchos compañeros que les falta compromiso. Puedes trabajar y cumplir con número colectado porque para hacer el número entonces muy fácil, pero eso a mí no me, no me gusta" (B-B2-E-PP1), precisamente por lo señalado, se expone la necesidad fortalecer esta habilidad en el personal parataxónomo de la ONG.

Alfabetización digital

Como habilidad y subcategoría final a analizar, la alfabetización digital es una destreza indispensable en el liderazgo que deben fortalecer y propagar las personas parataxónomas de la ONG, cuyos resultados se muestran en la figura 5. Esta habilidad constituye la capacidad de manejar eficazmente, en el caso de los participantes, bases de datos, programas de diseño de páginas web de los especímenes colectados, navegadores, procesadores de texto, aplicaciones de videoconferencia y comunicación, y software y hardware. De manera adicional y no menos importante, en la ONG esta característica debe desarrollarse para ayudar y capacitar a otros compañeros, es decir liderar la alfabetización de otras personas parataxónomas, y así colaborar en el trabajo del equipo de la estación biológica a la que pertenecen y también de otras y sus equipos. También es importante para la participación y actualización de conocimientos en los talleres con la persona educadora ambiental.

Figura 5

Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Alfabetización digital"



Nota. Marín Romero (2023).

De acuerdo con los resultados de la figura 5, existen tres reactivos con mayor incidencia en estar “En desacuerdo”: “Investigo y resuelvo problemas en los dispositivos a mi cargo”, “Me comunico utilizando herramientas digitales”, “Sé diseñar páginas web utilizando algún programa informático”. En relación con el último indicador, este parte de la labor diaria de la persona parataxónoma, con el fin de divulgar el quehacer diario de la ONG, por ejemplo, una acción medular es la creación de las páginas web de las especies de insectos colectados.

En relación con la opción “Parcialmente de acuerdo”, son tres indicadores los que destacan: “Capacidad de uso de varios sistemas operativos”, “Me siento competente para utilizar la computadora y sus programas” y “Soy capaz de utilizar software de imagen, audio o video digital”. Con respecto al primero, tal como se mencionó, la totalidad de los equipos de trabajo son marca Apple® cuyo software es MacOS, por lo que podría ser esta la razón por la que no tienen mucha capacidad de uso de otro sistema operativo; nuevamente, resalta un indicador que se esperaría en óptimos niveles, el cual es sentirse competente para el uso de la computadora, esto por cuanto es parte de su quehacer cotidiano. Al respecto, George (2020) describe que actualmente se considera alfabetizado a quien posee habilidades para interactuar con dispositivos digitales, manejando eficientemente hardware como pantallas táctiles y lectores de huellas, y software como menús y navegadores.

Para finalizar esta subcategoría, la opción “De acuerdo” tiene los siguientes indicadores como mayoritarios: “Soy capaz de utilizar distintos dispositivos móviles”, “Navego por internet por diferentes navegadores” y “Domino distintas herramientas ofimáticas”. Estos resultados evidencian que las personas parataxónomas, tienen un manejo con facilidad de dispositivos

móviles como el teléfono celular y las tabletas; no obstante, el software y el hardware que utiliza la ONG les presenta dificultades en ocasiones, quedando demostrado que esta competencia debe ser fortalecida. Al respecto, resulta interesante un comentario señalado por una persona participante cuando afirma: “El que no aprende para hacer el trabajo bien es porque no quiere. ¿Y entonces, han habido las herramientas al 100%, cámaras, computadoras...” (B-B3-E-PP4).

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados de una de las fases de la investigación, acción de la cual se deriva este manuscrito, se logra reflexionar sobre la urgencia de abordar el liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de la ONG desde las habilidades específicas que lo componen, las cuales son requeridas para el desarrollo de proyectos, labores y tareas de investigación y conservación de la biodiversidad. Definitivamente, el desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de la ONG para la optimización del desempeño personal y profesional es una necesidad fundamental en la entidad debido a que desde se perciben situaciones en esa población que impactan en la productividad laboral y la esfera personal, como por ejemplo: Personas con carencia de destrezas para autogestionar su trabajo y el de sus compañeros de equipo, personas con liderazgos negativos y destructivos y ausencia de un proyecto de capacitación en estas habilidades dentro de la organización.

Se reconoce la importancia del liderazgo de acuerdo con la necesidad del lugar de trabajo para la optimización del desempeño personal y profesional. Este tipo de liderazgo se basa en la creación y el mejoramiento de lo que es realmente importante para un grupo de personas y una organización, lo conserva como insumo para sí misma y lo basa en interacciones asertivas y empáticas para edificar un futuro, de ahí la necesidad de desarrollar habilidades específicas como la comunicación, alfabetización digital, colaboración y el liderazgo como destreza elemento unificador. Esta circunstancia expuesta en el trabajo de campo es analizada en todos sus matices para recabar las diferentes aristas de la relación de las personas parataxónomas con las habilidades de liderazgo, su autopercepción y lo que observan en sus compañeros, su punto de vista sobre lo que se debe mejorar personalmente y en los equipos. La necesidad de un abordaje de las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas, para desarrollarlas, mejorarlas y fortalecerlas contribuye directamente a los esfuerzos de investigación y conservación de la ONG.

Ahora bien, de manera concreta en cuanto al "Liderazgo", este es esencial en todos los niveles de la ONG, especialmente para el personal parataxónomo, debido a la naturaleza autorregulada de su trabajo. La motivación y la proactividad son claves para la habilidad,

aunque se identificaron problemas como falta de compromiso y respeto por los límites de los demás. Se necesita fortalecer el liderazgo empático y sustentable. Desde el "Desempeño Personal y Profesional" este se basa en el cumplimiento de objetivos aprovechando conocimientos y habilidades, influenciados por la motivación y actitud. Es crucial desarrollar habilidades parataxónomas específicas. El desempeño personal está relacionado con la satisfacción de necesidades y expectativas personales, siendo fundamental para el bienestar personal y familiar. Por su lado, desde la "Comunicación" la ONG presenta áreas de mejora, especialmente en la claridad y la eficacia de la comunicación entre pares y con los superiores. Es necesario atender estas deficiencias para mejorar el desempeño laboral y profesional. La formación y experiencia en la ONG influyen en las expectativas de comunicación directa y horizontal. Lo relacionado con la "Colaboración" se evidenció que es fundamental, pero los resultados muestran que necesita ser fortalecida. Existen percepciones mixtas sobre la colaboración, destacando la necesidad de mejorar esta habilidad para alcanzar los objetivos comunes de manera eficaz y eficiente. La última habilidad investigada, la alfabetización digital es vital para el liderazgo y debe ser mejorada. Aunque las personas parataxónomas muestran competencia en el uso de dispositivos móviles, enfrentan dificultades con el software y hardware de la ONG. Es esencial fortalecer esta habilidad para mejorar la eficiencia y la capacidad de resolución de problemas en el entorno digital.

Con respecto a las recomendaciones, se insta a la Organización a continuar con el interés que expresado en el desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas, esto constituye un esfuerzo muy valioso que es la base un desempeño profesional y personal óptimo que desemboca en una producción científica eficiente y la conservación de la biodiversidad. Finalmente, es necesario que las personas parataxónomas continúen practicando de manera instintiva las habilidades de liderazgo estudiadas en esta investigación; el esfuerzo diario por desempeñarse profesional y personalmente de manera óptima representa el compromiso con la organización, con su crecimiento individual y con la ciencia.

REFERENCIAS

- Alcaide, C. y Llamas, A. (2018). Análisis de las habilidades directivas de liderazgo, innovación y creatividad en el sector privado de la provincia de Córdoba. *RA & DEM. Revista de Administración y Dirección de Empresas*, 2, 1-18. <http://hdl.handle.net/10396/17643>
- Arias, J. y Muñoz, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto. *Contabilidad y Negocios*, 32(16), 23 – 37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002>
- Barroso, M. B. (2021). La comunicación en organizaciones sostenibles como objeto de estudio: estado del arte y principales antecedentes. *Interacciones*, 1(1). <https://p3.usal.edu.ar/index.php/interacciones/article/view/5534>
- Campos, J. y Madriz, L. (2015). *Investigación-acción en contextos educativos*. EUNED.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4(8). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39(3), 333-350. <https://raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/12364>
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L. y Tepal, I. (2018). Una perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 5(6), 118-128. <http://reibci.org/publicados/2018/dic/3200115.pdf>
- Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas y Organización Mundial de la Salud. (2002). Pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos. CIOMS. https://cioms.ch/wp-content/uploads/2016/08/PAUTAS_ETICAS_INTERNACIONALES.pdf
- Chen, E., Ruiz, W., Quirós, C., Acuña, A. y Torres, D. (2021). Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: módulo de aprendizaje. Universidad Nacional. <http://hdl.handle.net/11056/18861>
- De la Ossa, S. (10 de mayo de 2021). Parataxonomía comunitaria en los corredores biológicos. *Delfino*. <https://delfino.cr/2021/05/parataxonomia-comunitaria-en-los-corredores-biologicos>
- De Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones: Journal of Strategic Studies. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209-218. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864004.pdf>
- Espinosa, A., Gibert, M. y Oria, S. (2016). El desempeño de los profesionales de Enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 32(1). <https://www.medigraphic.com/cgibin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=64469>
- García-Martínez, J. A. (2021). Herramientas asociadas al aprendizaje informal: oportunidades para potenciar los entornos personales de aprendizaje de estudiantes universitarios en tiempos de pandemia. *Publicaciones*, 51(3), 215–235. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v51i3.18090>
- George, C. (2020). Alfabetización y alfabetización digital. *Transdigital* 1(1). <https://doi.org/10.56162/transdigital15>

- Griffin, P. y Care, E. (2014). *Developing learner collaborative problem solving skills*. <https://sodas.ugdome.lt/bylos/GENERAL/8af7dd98-d82c-4d81-90ed-7f912c0dfcf0.docx>
- Gutiérrez-Castillo, J., Cabero-Almenara-, J. y Estrada-Vidal, L. (2017). Diseño y validación de un instrumento de evaluación de la competencia digital del estudiante universitario. *Revista Espacios*, 38(10), 16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n10/17381018.html>
- Hammond, S., Gilbert, A. y Carpenter, L. (2019). Influential Article Review - How Can We Make Business Models More Sustainable? *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 14(7), 1-22. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/influential-article-review-how-can-we-make/docview/2540104481/se-2?accountid=37045>
- Hargreaves, A., (2009). El liderazgo sustentable y el cambio en tiempos de confusión. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 19(1), 181-195. <https://www.redalyc.org/pdf/3845/384539801009.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Janzen, D. (2012). Programa de parataxónomos. <https://www.acguanacaste.ac.cr/programa-de-parataxonomos>
- Kaliniuk, Á. y Obez, R. (2017). *Los formularios en línea en la recolección y análisis de datos en la investigación cualitativa*. <https://acortar.link/EMH5pD>
- Marín Romero, A. (2023). *Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional]. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/27256>
- Marín-Romero, A. y Ruiz-Chaves, W. (2024). Propuesta didáctica para el desarrollo de habilidades de liderazgo en personas parataxónomas. *Biocenosis*, 35(1), 62–77. <https://doi.org/10.22458/rb.v35i1.5355>
- Martín, N. C. y Sittenfeld Appel, A. (1995). Opciones para la utilización sostenible de la biodiversidad: la experiencia del INBio. *Revista Forestal Centroamericana*, 13(4). 28 - 31. <https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/6620/A7520e.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC] (2019). *Pautas de evaluación de la colaboración: una propuesta para analizar la calidad de la colaboración en nuestros equipos*. MINEDUC. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/08/Herramienta-9-Final.pdf>
- Obez, R., Avalos, L., Steier, M. y Balbi, M. (2018). Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa. Proceso de construcción de las prácticas evaluativas de los profesores expertos en la UNNE. *Investigação Qualitativa em Educação*. 1, 587–596. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2018/article/view/1685>
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 118-130. <https://doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Porras, S. T. y Morales, J. R. (2022). Colaboración en la Dirección Estratégica ¿Cómo la Gerencia Moderna Logra el Éxito Organizacional? *Revista Gestión y Estrategia*, (32),

11-20. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2007n32/Porras> (Original work published 1 de diciembre de 2007)

Sánchez, A. y Seminario, W. (2021). La cultura de colaboración en las organizaciones educativas. *Revista Educación y Pensamiento*, 27(27), 60-67. <http://educacionypensamiento.colegiohispano.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/121>

Schmiedel, U., Araya, Y., Bortolotto, M.I., Boeckenhoff, L., Hallwachs, W., Janzen, D., Kolipaka, S.S., Novotny, V., Palm, M., Parfondry, M., Smanis, A. y Toko, P. (2016). Contributions of paraecologists and parataxonomists to research, conservation, and social development. *Conservation Biology*, 30: 506-519. <https://doi.org/10.1111/cobi.12661>

Tortolero, R., Figueroa, E. G. y Villareal, F. M. (2020). Modelo de regresión lineal múltiple de la gestión del conocimiento, con la cultura organizacional, el liderazgo y las tecnologías de la información y la comunicación, en trabajadores de una empresa de la Cd. de Durango, Durango, México. *Hitos De Ciencias Económico Administrativas*, 26(76), 266-284. <https://doi.org/10.19136/hitos.a26n76.4089>

Estrategias gerenciales bajo premisas NIC21 que coadyuvan con el proceso de toma de decisiones.

Management strategies based on the IAS21 premises that help with the decision-making process.

Monasterio-Pérez, Johnny*, García La Marca, María Fernanda**,
Pérez, Katherine***, Zabala, Herbert****

*PHD. en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría, Universidad Metropolitana, Venezuela. Email: jmonasterio@unimet.edu.ve, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0762-4724>.

**Licenciada en Contaduría Pública. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrita al Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría, Universidad Metropolitana, Venezuela. Email: mfgarcia@correo.unimet.edu.ve, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9325-7579>.

***Estudiante de la carrera de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana, Venezuela. Email: katherine.perez@correo.unimet.edu.ve, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1894-0717>.

****Estudiante de la carrera de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana, Venezuela. Email: zabala_h@correo.unimet.edu.ve, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3897-2116>.

Correo para recibir correspondencia:

Johnny Monasterio-Pérez
jmonasterio@unimet.edu.ve

RESUMEN

OBJETIVO: Proponer estrategias gerenciales bajo el enfoque de la NIC21, ante el proceso de toma de decisiones en una entidad económica de mediano tamaño ubicada en la República Bolivariana de Venezuela.

MATERIAL Y MÉTODO: La investigación se fundamentó en un diseño de campo con nivel descriptivo y enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). Como medio de recolección de datos, se aplicó una entrevista semiestructurada a informantes claves que desempeñan importantes cargos en la entidad; así mismo, se empleó un análisis cuantitativo que devino de la documentación y revisión de estados financieros.

RESULTADOS: Revelan que la moneda funcional actual en la entidad objeto de estudio es el bolívar, y en consecuencia los estados financieros se presentan bajo este tipo, en virtud de que funge como moneda de curso legal en Venezuela; sin embargo, la gerencia analiza sus reportes financieros, flujos de caja, y la cuentas de acreedores y clientes diversos, en moneda extranjera, específicamente en dólares estadounidenses, lo cual difiere de la presentación de sus estados financieros hasta el momento.

CONCLUSIONES: Se comprobó por medio de los factores internos (NIC21), y por las entrevistas realizadas, la necesidad de cambiar la moneda funcional para beneficiar el proceso de la toma de decisiones gerenciales.

PALABRAS CLAVE: NIC21, moneda funcional, moneda extranjera, estrategias gerenciales, toma de decisiones.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To propose management strategies based on the IAS21 approach for the decision-making process in a medium-sized economic entity located in the Bolivarian Republic of Venezuela.

MATERIAL AND METHOD: The research was based on a field design with a descriptive level and a mixed approach (qualitative-quantitative). As a means of data collection, a semi-structured interview was applied to key informants who hold important positions in the entity, and a quantitative analysis was used that came from the documentation and review of financial statements.

RESULTS: The results reveal that the current functional currency in the studied entity is the Bolivar, and consequently, it is the currency used in the financial statements, since it serves as the legal currency in Venezuela; however, the management analyzes its financial reports, cash flows, and the accounts of various creditors and clients, in a foreign currency, specifically in US dollars: which to date, differs from the one used to present its financial statements.

CONCLUSIONS: Through internal factors (IAS21) and the interviews conducted, the need to change the functional currency to benefit the management decision-making process was confirmed.

KEYWORDS: IAS21, functional currency, foreign currency, management strategies, decision making.

El óptimo manejo de la información en los estados financieros es prioridad para todas las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES); por medio de estos informes, las instancias directivas de este tipo de organizaciones analizan alternativas y toman decisiones, con la finalidad de proponer lineamientos, políticas, y/o estrategias que favorezcan la dinámica de las actividades operativas, financieras y/o administrativas, elevar la rentabilidad, minimizar riesgos y medidas equivocadas que imposibiliten alcanzar los niveles de beneficios económicos deseados. Arévalo (2022) señala que el incremento de la rentabilidad en toda organización dependerá de una debida presentación de los estados financieros, mediante el cual se expongan datos confiables que permitan tomar decisiones, para así proponer estrategias gerenciales acordes con las actividades tanto de demanda como de productividad. En este sentido, se evidencia que para este tipo de organizaciones es fundamental el registro de datos financieros fiables, comparables y adecuados; las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2020) orientan a las empresas a detallar información financiera bajo los criterios de credibilidad y relevancia, con la finalidad de que esta influya de manera positiva en la toma de decisiones, por ende, los estados financieros deben plantearse de forma completa, razonable y sin ningún error material.

Rodríguez (2022) hace referencia a que cada vez son mayores las corporaciones latinoamericanas que buscan adaptarse a distintos cambios generados por: i) la inestabilidad en el entorno económico; ii) la globalización de los mercados; iii) el estado post-pandemia producto de la enfermedad Coronavirus (COVID19) y, iv) la economía del conocimiento; estas situaciones direccionan a las mismas a proponer nuevas ideas de negocios, llevándolas a realizar transacciones económicas y financieras que requieren el uso de diferentes monedas. Esta afirmación conlleva a señalar que la Norma Internacional de Contabilidad 21 (2020) orienta a toda entidad a determinar cuál es su moneda funcional, y conmina a convertir los estados financieros expresados en moneda extranjera a moneda funcional. En consecuencia, la NIC 21 “Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera” (2020) define esta moneda como “la moneda del entorno económico principal en el que opera la entidad es, normalmente, aquél en el que ésta genera y emplea el efectivo” (p. 15).

De lo antes descrito, se infiere que las NIIF exigen, a las distintas organizaciones, establecer una moneda funcional que permita mostrar una óptima información financiera exhibiendo la realidad económica de las mismas; en todo caso, este informe para las PYMES le facilita puntualizar los elementos que conforman el estado financiero, generando uniformidad en los datos contables presentados. En Venezuela, las PYMES han ido comercializando con distintas monedas al bolívar (Bs.), como el dólar estadounidense (USD), el euro (EUR) y el peso colombiano (COP), debido a que la economía ha estado sumergida en una constante variación, producto de los altos índices

inflacionarios que devalúan el bolívar (Cardivillo, 2023). No obstante, la moneda extranjera de mayor frecuencia de uso en el país ha sido el USD, la cual fue admitida en el mercado venezolano a partir del año 2018, debido a la adopción del convenio cambiario que estableció un esquema de libre convertibilidad de la moneda en todo el territorio nacional (Gaceta Oficial N° 6.405 del 07/09/2018), dando paso a una dolarización no formal, en virtud de que la unidad monetaria de curso legal en Venezuela es el bolívar, de acuerdo a lo establecido en el artículo 318 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

En todo caso, Cardivillo (2023) señala que las directivas de las PYMES del País tienen la inquietud de establecer análisis que les permita determinar su moneda funcional adecuada, debido a la dinámica inflacionaria, la cual ha permitido la entrada, en el mercado nacional, del uso elevado de la moneda USD. De ahí pues, al no establecer una moneda funcional acorde a las exigencias financieras de las PYMES se generan imprecisiones al momento de proceder a la toma de decisiones, puesto que la dinámica económica del país es atípica: El proceso inflacionario ha generado una devaluación de curso legal, abriendo paso a una situación de descontrol en la información financiera; por ende, a las directivas de las PYMES se les dificulta establecer estrategias gerenciales en función del crecimiento de estas.

En este orden de ideas, Márquez (2023) expresa que la toma de decisiones de la gerencia en las PYMES, ante el momento de asumir una moneda funcional adecuada, diferente al bolívar, deberán basarse en los criterios que establece la NIC 21 con la finalidad de ajustarse al entorno económico para promover las bases financieras de las PYMES: Establecer registros contables útiles permitirá a las PYMES venezolanas generar estrategias gerenciales que las oriente a propiciar un contexto para afianzar una gestión enmarcada en la planificación, estructuración organizativa, unificación, dirección y revisión de los recursos financieros, esto serviría de beneficio en la rentabilidad y en el alcance de los objetivos trazados durante un periodo a corto, mediano y largo plazo. Partiendo de lo expuesto, Rodríguez (2022) indica que las PYMES del sector alimentario en Venezuela se han caracterizado por desarrollar la actividad comercial relacionada con la compra y venta de productos de todo tipo de alimentos tanto nacionales e importados, así como la producción de sus propios productos de alimentos de manera natural y la distribución de estos. Este tipo de PYMES, por sus distintas acciones laborales como comerciales, plantean estrategias gerenciales que les brinde una adecuada gestión administrativa, contable y financiera, por lo que no escapan de lo planteado (Rodríguez, 2022). Debido al incremento de la dolarización informal, estas entidades se han visto obligadas a determinar cuál es la moneda funcional adecuada con la finalidad de adaptar dicha información a sus informes financieros, esto permitirá

contar con datos fidedignos que faciliten la adopción de estrategias gerenciales en pro de cumplir con los deberes tributarios y legales que demandan las leyes venezolanas.

Sobre la base de lo expuesto, se presenta el caso de la Distribuidora de Alimentos 'La Llanera C.A.', una PYME que desarrolla su actividad productiva en el sector de alimentos y que se encuentra ubicada en San José de los Altos, estado Miranda, Venezuela; esta entidad tiene 52 años de trayectoria comercial distribuyendo alimentos en todo el territorio nacional, generando buenos servicios y manteniendo la aceptación de sus productos. Dentro de sus principales clientes se encuentran las cadenas de supermercados más reconocidas del país: Forum Super Mayorista C.A, Excelsior Gama C.A, Unicasa C.A, entre otros establecimientos comerciales, los cuales les brindan una importante línea crediticia.

La citada PYME no ha realizado el análisis técnico apropiado para determinar la moneda funcional adecuada para su actividad comercial. Actualmente esta organización en sus estados financieros detalla al bolívar como su unidad monetaria principal, sin embargo, la gerencia analiza algunos de sus reportes financieros, su flujo de caja, cuentas de acreedores y clientes diversos en moneda extranjera, específicamente en USD, lo cual difiere de la presentación de su información financiera. La Directiva de la entidad considera analizar los factores establecidos en la NIC 21 que le permita construir criterios y ejecutar procedimientos para la presentación de la información financiera en general, de allí pues, se plantea como objetivo general de investigación: Proponer estrategias gerenciales bajo el enfoque establecido en la NIC 21 que coadyuven con el proceso de toma de decisiones de la empresa Distribuidora de Alimentos 'La Llanera C.A.', y como objetivos específicos: i) Diagnosticar la influencia de monedas distintas al bolívar en la información financiera de la entidad; ii) Analizar los factores internos de acuerdo con la NIC 21; iii) Identificar la moneda funcional más apropiada al 31/12/2023; y, iv) Diseñar estrategias para la toma de decisiones gerenciales que brinden apoyo a la empresa.

Importancia de la presentación de la información financiera bajo NIC en contextos inflacionarios

Casinelli (2023) indica que el contexto inflacionario actual obliga a las distintas PYMES a presentar información financiera fidedigna, debido a que esto le permitirá evaluar la realidad de los hechos. El autor menciona que en un entorno económico bajo hiperinflación conlleva a que la moneda funcional solo preserve su función, dejando de ser una unidad de valor, generando cuestionamiento en los estados financieros. De esta manera, la inflación pasa a ser una particularidad que impacta claramente a la confianza que se pueda tener con respecto a la

información contable de las corporaciones. Por tal razón, las NIC's son utilizadas en gran parte de los Países del Mundo debido a que contribuyen al brindar información de carácter técnico para capacitar u orientar a los responsables y/o especialistas encargados de presentar los estados financieros, realizar auditorías, aplicar controles y regulaciones en beneficio de las empresas que están inmersas en un entorno donde tienen la necesidad de fundamentarse en criterios especializados (Padrón, 2022). En todo caso, estas normativas, dentro de un contexto inflacionario, orientan a los directivos a mostrar transparencia en el sistema de información, la cual le permitirá dilucidar decisiones de índole financiera como administrativas y estratégicas.

Durante los últimos años, Venezuela ha estado inmersa en un proceso inflacionario que afecta el comportamiento económico de las entidades y la forma de presentar su información financiera; la situación conlleva a presentar distorsión en los datos, perjudicando la interpretación de la referida información (Burgos, 2021). Ahora bien, de acuerdo con lo establecido en la NIC 29 "Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias" (2006), un País se considera hiperinflacionario y debe regirse por esta norma "si la tasa acumulada de inflación en tres años se aproxima o sobrepasa el 100%" (p. 1). Se infiere que los niveles de inflación venezolana han afectado el valor de los activos, pasivos, ingresos, y egresos de las PYMES, por ende, al no ajustar dicha información financiera por inflación, termina perjudicando la revelación de la realidad económica de las entidades venezolanas.

Cuando las corporaciones están inmersas en un mercado cuyo contexto se torna inflacionario, se debe abordar de forma ordenada dicha problemática; la revelación adecuada de la información financiera representaría un factor clave para la toma de decisiones en las PYMES, de ahí que la planificación asertiva es una actividad fundamental ante los escenarios de desvalorización e inflación que pueda estar atravesando un País: La apropiada operatividad de las entidades dependerá del debido tratamiento de la información financiera (Mankiw, 2022). El fenómeno de la inflación en Venezuela ha afectado su economía en los últimos años, así como el desempeño financiero de las organizaciones; a las PYMES les ha correspondido establecer estrategias y/o lineamientos enmarcados en la NIC 29 para evitar la revelación distorsionada de la información financiera. Este tipo de norma orienta la presentación de la información financiera bajo la moneda funcional que corresponda a una determinada economía con marcada inflación (Naranjo, 2021). En economías con un contexto donde se evidencie niveles de especulación, es importante que las PYMES enmarquen lineamientos para su gestión financiera y así puedan demostrar que sus estados financieros están acorde a la realidad económica inflacionaria.

La moneda funcional y las políticas contables para las PYMES

En Venezuela las PYMES se rigen por los criterios establecidos en la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES, 2015) fundamentalmente en el Marco Conceptual para la Información Financiera. En ese sentido, la NIC 21, aplicada juntamente con los boletines de aplicación (BA) VEN-NIF 10 versión 0. De esta manera, las operaciones de las entidades deberán contabilizarse bajo el conocimiento de la moneda funcional, sin embargo, esta operatividad no limita que las PYMES presenten la información de sus estados financieros en la moneda distinta a la moneda funcional. En todo caso, la NIC 21 señala que las principales consideraciones para que una PYME determine la moneda funcional, refieren a: i) Que la moneda influya fundamentalmente en los precios de venta de los bienes y servicios, así como en los costos de la mano de obra, de los materiales y de otros costos de producir los bienes o suministrar los servicios; ii) Que el País cuyas fuerzas competitivas y regulaciones determinen fundamentalmente los precios de venta de sus bienes y servicios (NIC 21, 2020, p. 6).

Debido a las distintas circunstancias en el entorno socioeconómico y político del País, las PYMES han estado utilizando como moneda el dólar norteamericano, peso colombiano y/o el euro para pagos en sus operaciones, así como también en la puntualización de precios de ventas y cobros. Por consiguiente, este contexto direcciona a las mismas a establecer de manera apropiada su moneda funcional, donde la administración y/o gerencia de las PYMES deben basarse en su debido juicio, ya que, al definir la moneda funcional, perciben que dicha moneda se adapta de forma óptima para el fondo económico de sus transacciones. Las transacciones en moneda extranjera se convierten a la moneda funcional utilizando los tipos de cambio vigentes a la fecha de las transacciones; por otra parte, las ganancias y pérdidas por diferencias de cambio que resultan de la liquidación de estas transacciones y de la conversión a los tipos de cambio de cierre de los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera, se reconocen en el estado de resultados.

Las estrategias de índole gerencial y su importancia en el desempeño empresarial

Las organizaciones en la actualidad se están conduciendo en un entorno competitivo cuya dinámica se hace cada vez más cambiante y acelerada. El fenómeno de la globalización ha procurado que las empresas se midan con sus rivales en cualquier parte de la región o del mundo dentro de los diferentes escenarios de mercado, asimismo, la tecnología ha orientado a las entidades económicas a trabajar, vivir y llevar sus procesos bajo estrategias gerenciales que se

adapten a las circunstancias propiciadas por estos factores, por tal razón, la gestión empresarial dentro de este mundo gerencial emergente genera nuevas iniciativas que le permiten estar a la vanguardia de sus desafíos.

En este sentido, Morrisey (2018) señala a la estrategia gerencial como “la coordinación de varias mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos” (p. 57). Lo expuesto por este autor permite a los miembros de una empresa explorar las estrategias que le brindarán el manejo de aquellos desafíos previsibles e imprevisibles que se puedan presentar en el futuro. Por su parte, Omaha (2019) manifiesta que “el desempeño empresarial es la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas” (p. 19), es decir, que este factor consiste en la integración del juicio analítico y de la aplicación del pensamiento creativo, donde esto conlleva a que los empleados puedan contar con un ambiente laboral que esté direccionado a obtener un mejor desenvolvimiento dentro del mercado, permitiéndole colocarse a la vanguardia competitiva por encima de sus competidores.

Las estrategias de índole gerencial permiten a las PYMES propiciar un plan estratégico con el fin de lograr el alcance o consecución de un determinado objetivo: Estas acciones se traducen en una continua puesta en práctica de la inteligencia y la reflexión con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. El objetivo de estas estrategias gerenciales suele llevar a las PYMES a cuatro metas importantes: i) Identificación de cambios operativos y administrativos; ii) Concentración de la atención en objetivos medulares; iii) Posibilitación de la operación económica, y iv) Apoyo y ayuda en el control. La operativización de las tácticas en las PYMES conllevará a la organización del recurso humano y financiero a alcanzar las metas o saber cuándo y dónde se están desviando del objeto deseado (Serna, 2020). El desarrollo de las estrategias implica la formulación de objetivos y acciones a seguir, la selección de actividades prioritarias para la creación de valor empresarial y el aprovechamiento de las ventajas relacionadas con su actividad. Las estrategias gerenciales están enmarcadas en la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la organización, y la multiplique; la formulación de la estrategia gerencial y su implementación es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de evaluación y ajustes (Serna, 2020).

MATERIAL Y MÉTODO

La presente investigación está insertada dentro del estudio de las ciencias sociales bajo un paradigma mixto, se apoya en el diseño de campo en virtud de que fue necesario recolectar información directamente en la entidad objeto de estudio, permitiendo observar los datos en cuanto al diferencial cambiario y el estado de resultados de la referida entidad, para así analizar e interpretar la información financiera sin necesidad de manipular los datos. Asimismo, la investigación se fundamenta en un nivel descriptivo debido a que detalla lo expuesto de lo observado y lo narrado por los informantes claves, que desde su perspectiva y experiencia compartieron temas sobre moneda extranjera, la aplicación de las normas de contabilidad y lo relacionado con la moneda funcional. El propósito fue presentar estrategias gerenciales basadas en la orientación que establece la NIC 21.

Se seleccionó como unidad de estudio el área de gerencia general y el área de administración de la empresa 'Distribuidora de Alimentos La Llanera C.A.' Para la etapa del análisis cualitativo se entrevistó al gerente general (IC1) y al contador público (IC2) de la mencionada empresa, estas personas tienen más de veinte y diez años de experiencia laboral en la entidad, respectivamente; en este tiempo se han dedicado a las actividades laborales que corresponden a tales cargos, lo que ha redundado en la acumulación de conocimientos y experiencias sobre el tema tratado. En la fase del análisis cuantitativo se aplicó la observación a través del análisis minucioso y exhaustivo de los estados financieros.

Con respecto al tratamiento de la información fue necesario cotejar, por medio de una lista de comprobación (*check list*), los factores internos que establece la NIC 21, esto permitió establecer el correspondiente análisis de lo verificado. La entrevista aplicada recogió un conjunto de datos relevantes, y en virtud de esto se planteó una triangulación de la información con la finalidad de asociar la idea principal con cada nivel de agrupación (categoría apriorística). De ahí pues, se generó, por medio del razonamiento inductivo, un enlace de juicios señalados por los entrevistados.

RESULTADOS

Para el alcance de los resultados se estableció una categorización de la información por objetivos específicos conforme a cada nivel de categoría (Tabla 1), y por otra parte se planteó la revisión de los estados financieros, permitiendo el análisis cuantitativo en la investigación.

Tabla 1
Proceso de categorización

Objetivos de la investigación	Nivel de agrupación	Categorías
Diagnosticar la influencia de monedas distintas al bolívar en la información financiera de la empresa.	Moneda extranjera	A1 Tipos de moneda extranjera. A2 Estados financieros.
Analizar los factores significativos de acuerdo con la NIC 21.	NIC 21	B1 Análisis sobre cambio de moneda. B2 Justificación del cambio de moneda funcional.
Identificar la moneda funcional más apropiada para la empresa ubicada en Venezuela al 31/12/2023.	Moneda funcional	C1 Moneda determinada para los flujos de efectivo operativos.
Diseñar estrategias para la toma de decisiones gerenciales que brinden apoyo a la empresa	Planificación financiera	D1 Toma de decisiones. D2 Estrategias gerenciales.

Nota. Elaboración con base a la entrevista aplicada a informantes claves.

Diagnóstico de la influencia de monedas distintas al bolívar en la información financiera de la empresa Distribuidora de Alimentos La Llanera C.A.

A través de la Categoría A1 se obtuvo información desde la experiencia de cada informante clave lo referente al tratamiento de la información financiera con base al manejo de la moneda extranjera. De esta manera, las respuestas obtenidas facilitaron la comprensión y la interpretación única de cada experto sobre el tema tratado (Tabla 2).

Tabla 2
Tipos de moneda extranjera

IC	Criterios de los expertos	Observación de los investigadores
IC1	Los estados financieros los convertimos a moneda extranjera, específicamente a dólar para observar de mejor manera el ingreso y las erogaciones de dinero que salen de la empresa, sin embargo, para efectos de declaraciones y demás aspectos legales se llevan a la moneda oficial del país que es el bolívar. La moneda extranjera puede influir significativamente en la información financiera de una empresa, especialmente cuando se trata de operaciones internacionales o transacciones en monedas distintas a la moneda funcional de la empresa.	La empresa convierte los estados financieros a moneda extranjera, específicamente al dólar, esto con la finalidad de permitir la comparación de cifras y/o transacciones en distintos, e incluso, mismo periodo contable, con el objetivo de tomar decisiones acertadas para la compañía. La gestión de la moneda extranjera, lo perciben como un elemento concluyente que les permite establecer análisis para considerar los posibles impactos.
IC2	El control de las transacciones se lleva a dólares para tener la realidad de lo que se ha generado en operaciones comerciales puesto que es la moneda de mayor circulación actualmente con la que se ejecuta casi todo a nivel comercial. Es importante porque así la directiva puede apreciar de mejor forma la actividad financiera y así decidir el rumbo de la empresa en estos tiempos tan cambiantes por los que atraviesa el país.	

Nota. Elaboración con base a la entrevista aplicada a informantes claves.

Se evidencia que la gestión de la moneda extranjera en los estados financieros de la empresa Distribuidora de Alimentos La Llanera C.A. lo perciben como un elemento concluyente que les permite establecer análisis para considerar los posibles impactos significativos, por ende, la claridad y presión en los datos presentados en los estados financieros les facilitará la toma de decisiones en sus proyecciones financieras. En este sentido, las empresas del País, debido a la situación económica actual, evidencian que las operaciones se plantean tanto en bolívares como en moneda extranjera, que puede ser el (dólar o el euro), lo que conlleva a la práctica de la

operación con divisas; dentro de este aspecto, los movimientos en los que la oscilación los cambios de monedas generan impactos en la cuenta de resultados, proyectándose de manera positiva o negativa, impidiendo que la contabilidad financiera se refleje fielmente en la formulación de las cuentas a los cierres fiscales (Romano, 2023). Para la Categoría A2 se reveló (Tabla 3) que los estados financieros de la entidad se expresan en moneda nacional (bolívares) y que la mayoría de las transacciones se ejecutan en dicha moneda; sin embargo, se trata de bolívares indexados a la tasa de conversión que dicta el Banco Central de Venezuela. Al respecto fue necesaria la revisión documental de la referida información (análisis cuantitativo), observándose que ciertamente los estados financieros son expresados en moneda local, por los que es notoria la influencia de monedas distintas a la actual moneda funcional (dólar).

Tabla 3
Estados financieros

IC	Criterios de los expertos	Observación de los investigadores
IC1	Los estados financieros en la empresa se expresan en bolívares, en atención a que ésta es la moneda oficial del País. La contabilidad debe reflejar la realidad económica de la empresa en su entorno local, por lo que es necesario utilizar la moneda nacional para presentar de manera fiel la situación financiera y los resultados de la organización. Dado que la empresa opera en Venezuela, la mayoría de las transacciones comerciales se llevan a cabo en bolívares, esto significa que los ingresos generados por la venta de bienes se reciben en bolívares y, por lo tanto, la empresa analiza sus transacciones y resultados financieros en la moneda local.	Los Estados financieros se expresan en la moneda nacional, es decir, en bolívares, debido a que es la moneda oficial del País, según lo establece la normativa legal. La mayoría de las transacciones se realizan en bolívares, sin embargo, estos bolívares son indexados, debido al contexto económico que presenta Venezuela. Se considera relevante la determinación de una adecuada moneda funcional debido a que por medio de esta se toman decisiones, lo que determina el futuro de la compañía.
IC2	Se expresan en bolívares porque es la moneda del país según lo establece la normativa legal y analizamos con base al bolívar. Bueno es de conocimiento público que en Venezuela se maneja el dólar a la par del bolívar, mayormente los usuarios ejecutan sus transacciones comerciales en dólares y en base a ello es la moneda principal. Es importante para determinar con certeza los parámetros a seguir para los proyectos que posea la empresa, ya que conocer de manera efectiva la liquidez de la empresa permite mantener un sólido conocimiento de esta y así generar decisiones eficaces.	

Nota. Elaboración con base a la entrevista aplicada a informantes claves.

La entidad objeto de estudio posee un diferencial cambiario que representa un 20% de las ganancias después del Impuesto Sobre la Renta (ISR), esto permite evidenciar que en los activos o pasivos en moneda extranjera, la depreciación del dólar frente al bolívar puede traer consigo riesgos cambiarios, todo ello basado por la disminución del valor del bolívar, por lo cual se ven afectados los estados financieros de la referida entidad, así como también aquellos márgenes de ganancia y la competitividad de esta (Tabla 4). La gestión de acciones financieras ante un diferencial cambiario elevado conlleva al análisis de efectos en los estados financieros y a la toma de decisiones para la reducción del riesgo cambiario; la gerencia podrá evaluar las implicaciones y efectos de este diferencial cambiario en la medida que determine cuáles son los procesos afectados en la dinámica financiera y operativa de la entidad.

Tabla 4

Diferencial cambiario, Distribuidora de Alimentos la Llanera, C.A., año 2023

Tasas de cambio promedio mensual	14,64		19,65		23,75		24,20		24,49		25,48		27,05	
	Diciembre (2022)		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Activo	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.
Efectivo	3.940	57.670	2.880	56.604	2.572	61.089	5.372	129.993	1.579	38.676	4.560	116.177	5.700	154.173
Cuentas por cobrar	15.760	230.682	11.520	226.418	10.288	244.354	21.488	519.972	6.317	154.706	18.240	464.709	22.800	616.691
Total	19.700	288.352	14.400	283.022	12.860	305.443	26.860	649.964	7.896	193.382	22.800	580.886	28.500	770.864
				(5.330)		22.420		344.522		(456.582)		387.503		189.979

	Diciembre (2022)		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Pasivo	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.
Cuentas por pagar	(13.790)	(201.847)	(10.080)	(198.115)	(9.002)	(213.810)	(18.802)	(454.975)	(5.527)	(135.368)	(15.960)	(406.620)	(19.950)	(539.605)
Total	(13.790)	(201.847)	(10.080)	(198.115)	(9.002)	(213.810)	(18.802)	(454.975)	(5.527)	(135.368)	(15.960)	(406.620)	(19.950)	(539.605)
				3.731		(15.694)		(241.165)		319.607		(271.252)		(132.985)
Total Posición Moneda Extranjera	5.910	86.506	4.320	84.907	3.858	91.633	8.058	194.989	2.369	58.015	6.840	174.266	8.550	231.259
				(1.599)		6.726		103.357		(136.975)		116.251		56.994

Tasas de cambio promedio mensual	28,62		31,33		33,45		35,41		35,84		35,84		Total diferencia en cambio	Total movimiento Bs.	Total movimiento USD
	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre				
Activo	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.			
Efectivo	6.660	190.597	12.540	392.830	6.840	228.794	11.054	391.383	9.024	323.426	5.640	202.141		2.285.884	74.422
Cuentas por cobrar	26.640	762.388	50.160	1.571.321	27.360	915.175	44.218	1.565.531	36.096	1.293.705	22.560	808.566		9.143.535	297.686
Total	33.300	952.985	62.700	1.964.151	34.200	1.143.968	55.272	1.956.914	45.120	1.617.131	28.200	1.010.707			
		(127.485)		1.011.166		(820.183)		812.946		(339.783)		(606.424)	722.355		11.429.419

	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Total diferencia en cambio	Total Bs	Total dólares
Pasivo	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.	\$	Bs.			
Cuentas por pagar	(23.310)	(667.090)	(43.890)	(1.374.906)	(23.940)	(800.778)	(38.690)	(1.369.840)	(31.584)	(1.131.992)	(19.740)	(707.495)	(260.476)	(8.000.593)	(260.476)
Total	(23.310)	(667.090)	(43.890)	(1.374.906)	(23.940)	(800.778)	(38.690)	(1.369.840)	(31.584)	(1.131.992)	(19.740)	(707.495)			
		(127.485)		(707.816)		574.128		(569.062)		237.848		424.497	(505.648)	(8.000.593)	
Total Posición Moneda Extranjera	9.990	285.896	18.810	589.245	10.260	343.190	16.582	587.074	13.536	485.139	8.460	303.212			
		54.636		303.350		(246.055)		243.884		(101.935)		(181.927)	216.706	(16.001.186)	
													216.706		

Nota. Información financiera de Distribuidora de Alimentos la Llanera, C.A., año 2023.

Factores internos con base a la NIC 21 “Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera”

Para el análisis de los factores internos, se desarrolló el nivel de agrupación NIC 21 expuesto en el diagrama de la categorización. A partir de las declaraciones señaladas por los informantes se logró obtener información en correspondencia a las categorías B1 y B2 (Tabla 1). Se realizó un diagnóstico a través de una lista de comprobación (*check list*) con el propósito de analizar los factores internos que favorezcan la determinación de la moneda funcional (NIC 21) en la respectiva entidad. El análisis relacionado con el cambio de moneda funcional implica la conversión de la información financiera de una moneda a otra, por lo tanto la NIC 21 orienta a las organizaciones a la adecuada conversión de moneda en la información financiera (Tabla 5).

Tabla 5
Análisis cualitativo sobre cambio de moneda

IC	Criterios de los expertos	Observación de los investigadores
IC1	Los posibles beneficios de cambiar la moneda funcional están asociados a la mejora en la precisión de la información financiera, la reducción del riesgo cambiario; la presentación de la información financiera en la misma moneda que otras empresas del sector o del mercado internacional facilita la comparabilidad y el análisis financiero, lo que puede ser beneficioso para los inversionistas. Ahora bien, desde los posibles costos de cambiar la moneda funcional, tendríamos un impacto en los costos de implementación, ya que al cambiar la moneda funcional puede requerir cambios en los sistemas contables, procesos de reporte, capacitación del personal y otros aspectos operativos, lo que podría implicar costos adicionales para la empresa.	El cambio de moneda funcional puede resultar beneficioso debido a que se reflejaría con mayor precisión la información financiera de la empresa y por ende coadyuvaría en la toma de mejores decisiones, sin embargo, consideran que puede tratarse de un beneficio a largo plazo debido a que este cambio requiere de costos de implementación: cambios en los sistemas contables y capacitación a empleados. Es preciso señalar que el cambio de moneda se debe plantear siguiendo lo establecido en la NIC 21.
IC2	En virtud de que no hay criterios para los cambios de moneda, considero tener una idea más clara de la situación financiera, pero por otro lado el costo quizás sea aún mayor al beneficio, ya que esto implicaría la modificación de la estructura contable hasta niveles tecnológicos, en el sentido de reestructurar las aplicaciones actuales para re expresar la moneda, por lo que no lo considero como un beneficio financiero a corto plazo sino más bien a largo plazo.	

Nota. Elaboración con base a la entrevista aplicada a informantes claves.

Lo expuesto anteriormente permite inferir que el cambio de moneda se debe plantear proporcionando información general y detallando los criterios del referido cambio. En este sentido, la NIC 21 orienta a que el proceso de elección de la moneda funcional se adecue al contexto de actualidad a los fines de que la información financiera se presente de manera confiable, clara y notable para aquellos que van a analizar los estados financieros. Con base a lo expuesto, se aplicó el *check list* con el propósito de analizar los factores internos que admitan la determinación de la moneda funcional (Tabla 6).

Tabla 6
Checklist (factores internos NIC 21)

I. Economía hiperinflacionaria				
Preguntas de cumplimiento general	Si	No	Comentarios de la Gerencia	
1. ¿La Compañía opera en una economía hiperinflacionaria? La NIC-29 establece, entre otras características, que la economía de un país se considera hiperinflacionaria, cuando la tasa acumulada de inflación, en tres años, se aproxima o sobrepasa el 100%, con base a esto Venezuela no calificaría como una economía hiperinflacionaria.	X		La empresa Distribuidora de Alimentos La Llanera C.A., considera que se atraviesa una economía de alta inflación, debido a los niveles de devaluación y la escasez de bienes y servicios.	
Preguntas de cumplimiento general	Dólar USA	Bolívar Venezolano	Euro	Comentarios de la Gerencia
1. ¿La entidad realiza transacciones en monedas extranjeras?	X	X	---	Las transacciones que permiten la adquisición de materiales, suministros, así como también el pago de los empleados, se establece en un 70% en moneda extranjera, específicamente el dólar estadounidense, es decir, influye en las decisiones financieras, y por otra parte, el 30% en moneda Bolívar.
2. ¿La entidad tiene cualesquiera activos o pasivos denominados en moneda extranjera que sean usados para propósitos de cobertura en detrimento de la moneda local del país?	X	X	---	
3. ¿Para la toma de decisiones financieras, la entidad está usando una moneda diferente a su moneda funcional ("moneda de presentación")?	X	X	---	

continúa

Tabla 6
Checklist (factores internos NIC 21)

II. Factores principales para definir Moneda Funcional [NIC 21.9]				
<i>Moneda que determina la fijación de precios de las transacciones que realiza</i>				
Factores	Dólar USA	Bolívar Venezolano	Euro	Comentarios de la Gerencia
1 Moneda que influye fundamentalmente en los precios de ventas de los bienes y servicios.	X	X	---	Importes cobrados evidencian un 70% en una moneda diferente al Bolívar, es decir en dólar estadounidense. Por otra parte, la moneda influyente en los costos de mano de obra, materia prima es el dólar, debido a que sus proveedores de materia prima fijan sus precios en la moneda mencionada, por ende, la moneda que influye en los precios de ventas es el dólar.
2 Moneda del país cuyas fuerzas competitivas y regulaciones determinan principalmente los precios de venta de sus bienes y servicios.	X	X	---	
3 Moneda que influye de manera principal en los costos de mano de obra, material y otros costos para proporcionar bienes y servicios (a menudo, esta será la moneda en la cual dichos costos se denominen y liquiden).	X	X	---	
III. Factores adicionales o secundarios para identificar Moneda Funcional [NIC 21.10]				
Factores	Dólar USA	Bolívar Venezolano	Euro	Comentarios de la Gerencia
1 Moneda en la cual se generan los fondos de las actividades de financiamiento (esta moneda es la que corresponde a los instrumentos de deuda y patrimonio emitido).	X	X	---	En este apartado la empresa no recibe financiación en moneda extranjera, por lo que no hay evidencia de que la moneda funcional de la entidad pueda ser diferente al Bolívar.
2 Moneda en la cual se reciben los cobros por actividades de operación.	X	X	---	
IV. Otros factores a ser considerados [NIC 21.11]				
<i>Moneda funcional de un negocio en el extranjero</i>				
Factores				Si
1 ¿Las actividades del negocio en el extranjero (empresas relacionadas) se llevan a cabo más bien como una extensión de la entidad que informa, que con un grado de autonomía significativo? [NIC 21.11]				X
2 ¿Las actividades del negocio en el extranjero (empresas relacionadas) comprenden una alta o baja proporción de transacciones realizadas con la entidad que informa? [NIC 21.11]				X
3 ¿Los flujos de efectivos procedentes de las actividades del negocio en el extranjero (empresas relacionadas) afectan directamente al flujo de efectivo de la entidad que informa? y ¿Están disponibles para ser remitidos a la misma? [NIC 21.11]				
4 ¿El negocio en el extranjero (empresas relacionadas) genera suficiente flujo de efectivo desde sus propias actividades para atender las obligaciones por las deudas que normalmente se esperan, sin el apoyo adicional de la entidad que informa? [NIC 21.11]				X

Nota. Elaboración con base a la NIC 21 (2020).

Bajo las premisas presentadas en la Tabla 6, se alcanza a evidenciar que la directiva de esta entidad considera a Venezuela como un país que se encuentra atravesando un proceso de alta inflación con una devaluación de su moneda de curso legal (bolívar), por consiguiente no es tan relevante en qué moneda asumen y pagan sus egresos, sino el contexto económico que en que esta entidad se desenvuelve, en virtud de que este entorno es el que determina el comportamiento de la gestión de sus costos y gastos; aunque la moneda en la que se trancen las

operaciones sea el bolívar, estos bolívares (indexados) se encuentran anclados a las fluctuaciones del tipo de cambio (dólar). La determinación de la moneda influyente para el cálculo del precio de venta de sus productos es el dólar, en virtud de que aproximadamente el 70% de los costos de materia prima, mano de obra y otros costos se realiza a través de esta moneda (dólar). Por otra parte, tanto el importe cobrado en bolívares indexados (70%) por concepto de sus distintas actividades comerciales y el financiamiento en moneda extranjera (factores extranjeros) no influyen en la determinación de la moneda funcional en la entidad, en virtud de que esta entidad no establece negocios en el extranjero y tampoco posee financiamiento en moneda distinta al bolívar. En la Tabla 7 se muestra una aproximación fenomenológica de la Categoría B2 “Justificación del cambio de moneda funcional” por parte de los informantes claves.

Tabla 7
Justificación del cambio de moneda

IC	Criterios de los expertos	Observación de los investigadores
IC1	Si bien es cierto de que no hay una metodología única o estándar para formular un presupuesto financiero, existen algunas prácticas comunes que las empresas suelen emplear, por ejemplo, la revisión de datos históricos (estados financieros anteriores) y las tendencias de ingresos y gastos, sin duda alguna esto proporciona una base sólida para proyectar el desempeño financiero a futuro.	Para la elaboración del presupuesto financiero de la compañía no hay una metodología estándar. Primeramente, se establecen metas anuales, se considera el análisis y revisión de los estados financieros históricos y las tendencias nominales, y también se involucra a distintas áreas de la entidad: la finalidad es proporcionar información valiosa desde sus necesidades y expectativas. La re expresión de la información financiera en una moneda estable traerá beneficios integrales porque facilitará la comparabilidad de datos y la generación de reportes financieros entendibles y fiables para todas las partes interesadas que intervienen en el proceso de toma de decisiones.
IC2	Al verificar los estados financieros de años anteriores, se toma como base a los diferentes departamentos de la empresa para verificar sus necesidades presupuestarias, todo con referencia a la proyección de la empresa y de la formulación de aquellos objetivos que desee cumplir la directiva. Re expresar en una moneda distinta al bolívar, toma relevancia en virtud de que muestra una aproximación real de la situación global financiera de la entidad.	

Nota. Elaboración con base a la entrevista aplicada a informantes claves.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que el cambio de moneda funcional se presenta como una medida estratégica de carácter relevante, en atención a que proporcionaría información más precisa de la situación financiera de la entidad y permitiría la toma de decisiones adecuadas en un entorno cuyas principales distorsiones son causadas por la influencia de la inflación y la devaluación de la moneda local (bolívar).

Identificación de la moneda funcional más apropiada para la entidad ubicada en Venezuela al 31/12/2023

La identificación de la moneda funcional, a partir de las declaraciones señaladas por los expertos en las respuestas al *check list* y la interpretación de los factores internos establecidos en la NIC 21, se desarrolló a través del nivel de agrupación C1 “Moneda determinada para los flujos de efectivo operativos” (Tabla 1). En este sentido se consideró que la moneda designada para los

flujos de efectivo operativos en una entidad dependerá de la moneda funcional que la organización haya elegido para tal fin. En la Tabla 8 se conoce la apreciación de los informantes claves ante este requisito.

Tabla 8
Evaluación de moneda funcional

IC	Criterios de los expertos	Observación de los investigadores
IC1	Es importante que los flujos de efectivo operativos se expresen en la moneda local a los fines de que la empresa refleje, con mayor precisión, las transacciones comerciales y financieras que ocurren en el día a día. Esto facilita la comparación de los flujos de efectivo con otros aspectos financieros de la empresa, como los ingresos, gastos, activos y pasivos, que también suelen estar denominados en la moneda local.	Se observa que los flujos de efectivo operativos se presentan en bolívares, sin embargo, es preciso señalar que estos son bolívares indexados. En este sentido, la moneda funcional más apropiada para la gestión operativa de la entidad es el dólar estadounidense.
IC2	La gestión y consumo de los flujos de caja operativos se efectúa en bolívares.	

Nota. Elaboración con base a la entrevista aplicada a informantes claves.

De lo antes expuesto se infiere que la entidad Distribuidora de Alimentos La Llanera C.A. realiza el registro contable de sus operaciones en moneda local (bolívar) como una medida de simplicidad, que facilita la comprensión en el reconocimiento/medición de las transacciones y garantiza la sujeción al cumplimiento de las regulaciones existentes en el país; sin embargo, al estar inmersa en la situación inflacionaria que vive el país deberá sujetarse a la continua devaluación de la moneda (bolívar) y a la exposición distorsionada de la información financiera.

En virtud de esto, se identifica al dólar estadounidense como moneda funcional; aun cuando las transacciones comerciales se transen en la moneda local (bolívar), ésta, indefectiblemente, se encuentra anclada al tipo de cambio de la moneda extranjera (dólar) y refleja su incidencia e influencia en los flujos de efectivos operativos de la entidad.

De ser así, la entidad contará con la presentación de información financiera que le permita pronosticar cualquier evento o resultados a corto, mediano y/o largo plazo y considerará al bolívar como referencia comparativa, por lo tanto, los estados financieros bajo la moneda funcional (dólar estadounidense) facilitarán la planificación financiera, y, por ende, las estrategias gerenciales que requieran para impulsar a la entidad. En la Tabla 9, y a partir de la información recabada en el *check list*, se constata los factores que, de acuerdo con la NIC 21, influyen en el proceso de identificación de la moneda funcional.

Tabla 9
Moneda funcional

Factores principales y secundarios	Incidencia / alcance
Determinación de precios.	Es calculada a través de la moneda dólar, porque es la moneda que influye en los costos de mano de obra y materiales.
Costos de mano de obra, materiales, suministros, empleados, entre otros.	La moneda influyente con un 70% es el dólar, debido a que sus proveedores de materiales establecen sus precios en dólares.
Fondo para actividades de financiamientos.	No aplica. La empresa no posee financiamientos actualmente.
Importes cobrados por actividades de operación.	Las transacciones por importes cobrados se reflejan en un 70% en dólares.
Actividades de negocios en el extranjero.	No aplica. La empresa no realiza actividades de negocios en el extranjero.

Nota. Elaboración con base a la entrevista aplicada a informantes claves.

De los estados financieros se desprende que la moneda extranjera es la que influye principalmente en los precios de venta de los bienes y servicios de la entidad, y que, por su fuerza competitiva, termina influyendo en los costos de mano de obra, materiales, y demás costos necesarios para producir estos (Tabla 9). La influencia de esta moneda es notoria y el cambio funcional permitirá la medición y comparación inmediata de cifras que reflejen el comportamiento real de la entidad, así como la toma de decisiones oportunas en pro de la consecución de los objetivos empresariales.

Por su parte, desde el análisis de la información financiera se aprecian las diversas fluctuaciones que se generan a consecuencia de las variaciones de las tasas de cambio entre el bolívar y otras monedas extranjeras (dólar), en este sentido, el efecto de cambiar la presentación de los estados financieros de la moneda local (bolívar) a la moneda funcional (dólar), agregaría un importante valor a la gestión financiera, en virtud de que se dispondrá de información razonable y fidedigna sobre el estado real de activos y pasivos, y por consiguiente la gerencia constatará que mantener una exposición financiera en moneda extranjera conllevará a la evaluación continua y constante de estrategias de cobertura cambiaria, que están orientadas a mitigar la presencia del riesgo cambiario.

Con respecto a los ajustes que resultan de convertir las cifras de los estados financieros en moneda extranjera, es preciso señalar que estos deben registrarse de manera adecuada y oportuna a los fines de evitar variaciones considerables en los indicadores financieros claves que gestiona la empresa; realizar el cambio de moneda funcional (de bolívares a dólares) calificaría como una opción viable para la gerencia efectiva de la entidad, en atención a que los efectos de las fluctuaciones cambiarias se reducirían y se admitirían el registro de ingresos y gastos en moneda extranjera (dólares), fomentando así la presentación transparente de la información en los estados financieros de la entidad.

Diseño de las estrategias para la toma de decisiones gerenciales

Para el diseño de las estrategias en el marco de la NIC-21 fue necesario conocer aspectos relacionados con la planificación financiera por parte de los informantes claves, es por eso por lo que se alcanzó el desarrollo de las categorías D1 y D2 (Tabla 1).

Toma de decisiones

La selección de la moneda funcional orienta a las entidades a tomar decisiones informadas, esto conlleva a considerar aspectos relacionados con decisiones financieras, optimización de procesos y medidas estratégicas, entre otros factores que influyen con la rentabilidad de la entidad. La Tabla 10 muestra los aspectos relacionados con la toma de decisiones que devinieron de la aplicación de la entrevista a los informantes claves.

Tabla 10
Toma de decisiones

IC	Criterios de los expertos	Observación de los investigadores
IC1	Nuestro proceso de toma de decisiones se ha caracterizado por ser cada vez más complejo y dinámico debido a la globalización de los mercados, la rápida evolución de la tecnología, la volatilidad de los mercados financieros y la creciente cantidad de información, sin embargo, la toma de decisiones financieras es efectiva, aunque con un enfoque integral que combine información sólida, análisis riguroso y una visión estratégica a largo plazo podría ser mucho mejor.	La toma de decisiones se fundamenta en la obtención de información y del análisis del contexto real financiero en el que opera la entidad. La toma de decisiones adecuada puede influir en la disminución del riesgo cambiario y en una mejor dinámica para la presentación de los estados financieros de la empresa. Ambos informantes claves coinciden en que el proceso de toma de decisiones financiera en la entidad es cambiante y dinámico debido a la evolución de los mercados y las distintas normativas legales a las cuales se deben apegar, por lo tanto, consideran que la emisión de los estados financieros en una moneda funcional estable reduce riesgos cambiarios, facilita la planificación financiera y mejora la transparencia en las finanzas.
IC2	La toma de decisiones es muy cambiante debido a las múltiples limitaciones desde las normativas a las que debemos apegarnos, por lo que se hace cuesta arriba mantener un sólo foco de atención, pasando por la falta de estrategias y políticas delimitadas. Esto puede influir en minimizar el riesgo cambiario, apreciar mejor la dinámica contable de la empresa lo cual se traduce en mejorar la transparencia de las finanzas para que éstas faciliten la toma de decisiones oportuna.	

Nota. Elaboración con base a la entrevista aplicada a informantes claves.

Las consideraciones señaladas por los informantes muestran que el proceso de toma de decisiones se fundamenta por la obtención de información precisa y por el análisis del contexto real financiero en el que opera la entidad. La puntualización del tipo de información permite a la gerencia considerar la toma estratégica de decisiones bajo criterios reales, acordes con las distintas situaciones que se van generando en el entorno económico: Hiperinflación, devaluación, cambios en el marco legal, globalización del mercado, entre otros factores.

Estrategias gerenciales

Las estrategias de índole gerencial acompañan al normal accionar de los decisores, estas demarcan la ruta a seguir para alcanzar los objetivos trazados de la entidad, y en el caso objeto de estudio considera la gestión de factores y condiciones de alta incertidumbre y riesgo.

Tabla 11
Estrategias gerenciales

IC	Criterios de los expertos	Observación de los investigadores
IC1	El análisis del riesgo cambiario implica la identificación de transacciones en moneda extranjera y la evaluación del impacto de las restricciones cambiarias en materia de la liquidez, rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa. Una estrategia importante para mitigar este tipo de riesgo, en un entorno de control de cambio, es diversificar las divisas en las que la empresa realiza sus transacciones, esto puede ayudar a reducir la dependencia de una sola moneda y minimizar el impacto de las fluctuaciones en los tipos de cambio. Por otra parte, es crucial gestionar de manera efectiva el flujo de efectivo en un entorno con control de cambio para garantizar la disponibilidad de fondos en moneda local y extranjera.	Las estrategias gerenciales coadyuvan, de manera óptima, con los objetivos propuestos por la entidad; herramientas como los estados financieros, los indicadores de retorno de inversión o la tasa interna de retorno, proporcionan métricas para el seguimiento de la gestión empresarial, asimismo, suministran elementos para evaluar los riesgos asumidos y las estrategias adoptadas. Parte del cometido gerencial está vinculado con la formulación de estrategias que aporten beneficios óptimos a la misma.
IC2	Para la evaluación de la situación financiera y la determinación de los objetivos financieros de la entidad, consideramos los niveles de inversión y la liquidez, así como, los objetivos que persigue la empresa, los grados de riesgos que se puedan presentar y los plazos para obtener ganancias. A través de estos indicadores se identifican las oportunidades y amenazas que le permitan a la empresa mantener su salud financiera, esto conlleva a la identificación de áreas de mejora operativa, la verificación de las ventajas en un entorno cambiante, las condiciones de la competencia, y por supuesto, la toma de decisiones que conduzcan a renovadas estrategias, objetivos, procesos y tecnologías que favorezcan a la empresa.	

Nota. Elaboración con base a la entrevista aplicada a informantes claves.

En cuanto a lo expresado por los informantes, se deduce que toda estrategia financiera permite a las entidades asumir desafíos que direccionen a la misma hacia el desarrollo y la debida competitividad en el mercado que participan, siempre y cuando se establezcan criterios que les permita mejorar en su rentabilidad. Por lo tanto, la referida empresa debe promover de forma adecuada la formulación de sus estrategias para que propicien óptimos beneficios a la misma. Las acciones gerenciales de finanzas conllevan al diseño de objetivos y selección de políticas adecuadas con el fin de ejecutar mecanismos de control para obtener la rentabilidad esperada.

Análisis de estados financieros

Con la finalidad de conocer los estados financieros en la moneda funcional más razonable de la entidad, se efectuó una revisión detallada del Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera; se analizó en profundidad las normas que tienen mayor impacto con relación a las transacciones en moneda extranjera como los son la NIC 21 y la NIC 29. Cuando la moneda

funcional de una empresa es la moneda de una economía hiperinflacionaria, sus estados financieros deben ajustarse según la inflación, de acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad 29 y la Sección 31 de la NIIF para PYME, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

En este sentido, se llevó a cabo el ajuste por inflación de los estados financieros con la finalidad de traducir la información financiera a la moneda dólar estadounidense, de acuerdo con lo establecido en la NIC 21. Se construyeron los estados financieros tomando en cuenta la moneda funcional (dólar) para la empresa, considerando para las partidas no monetarias, la tasa origen de dichas partidas, y para el caso del Estado de Resultado se tomó en cuenta la tasa de cambio promedio del año por no poseer la data contable de forma detallada y mensualizada; para el caso de la partida de diferencia, en cambio, se realizó el recálculo de dicho concepto considerando únicamente las partidas de balance distintas al dólar que generaron dicho diferencial cambiario, que para el caso de la entidad no se determinaron partidas importantes en el año que pudieran generar dicho impacto en el resultado. Asimismo, se realizó la comparación de ambos estados financieros, encontrando diferencias en las mismas, debido a que los dólares traducidos reflejan una ganancia en el Estado de Resultados, mientras que para los dólares (moneda funcional) genera una pérdida. Se concluye que la empresa puede estar tomando decisiones con base a información financiera distorsionada (Tabla 12).

Diseño de estrategias gerenciales

Las estrategias gerenciales para Alimentos la Llanera C.A. se fundamenta en la información recolectada durante el desarrollo de esta investigación, así como lo establecido en las normativas anteriormente mencionadas; el propósito de estas consiste en orientar a la Gerencia hacia la adecuada presentación de sus estados financieros. La Tabla 13 sintetiza los objetivos, las acciones a tomar y los beneficios que reportaría a la entidad, considerando el cambio de moneda funcional.

Tabla 12

Estado de resultados y estado de situación financiera de la entidad Distribuidora de Alimentos La Llanera, C.A., al 31/12/2023

	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS LA LLANERA C.A.				DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS LA LLANERA C.A.				
	Estados de Resultados				Estados de Situación Financiera				
	Del 01/01/2023 al 31/12/2023				Al 31 de diciembre 2023				
	(En Bs.)		(En USD)			(En Bs.)		(En USD)	
	Nominales	Ajustados por Inflación	Dólares traducidos	Dólares		Nominales	Ajustados por Inflación	Dólares traducidos	Dólares
Ingresos	11.141.067	32.284.891	1.127.145	352.408	Activos				
Costos de Ventas	(7.798.747)	(22.599.424)	(789.002)	(246.686)	Activos corrientes:				
Utilidad bruta	3.342.320	9.685.467	338.144	105.722	Efectivo en caja y bancos	200.700	200.700	5.640	5.640
					Cuentas por cobrar:				
					Comerciales, neto	802.801	802.801	22.560	22.560
Costos y gastos operacionales:					Inventario	506.338	506.338	14.229	18.200
Gastos de personal	1.216.400	3.524.918	123.064	123.064	Total activos corrientes	1.509.839	1.509.839	42.429	23.840
Gastos de administración y generales	140.000	405.696	14.164	14.164	Activos no corrientes:				
Gastos de ventas (transporte)	128.164	371.397	12.966	12.966	Vehículos	243.000	415.263	11.670	10.000
	1.484.564	4.302.011	150.194	150.194	Propiedades y equipos, neto	-	-	-	-
Ganancia en operaciones	1.857.756	5.383.456	187.950	(44.471)	Total activos no corrientes	243.000	415.263	11.670	10.000
					Total activos	1.752.839	1.925.102	54.098	33.840
Costo integral de financiamiento:					Pasivos y patrimonio del accionista				
Diferencial Cambiario	216.706	627.978	21.924	-	Pasivos corrientes:				
Resultado monetario del ejercicio (REME)	-	(1.060.029)	(37.008)	-	Cuentas por pagar:				
	216.706	(432.051)	(15.084)	-	Comerciales	702.451	702.451	19.740	19.740
Otros egresos, neto	(312.013)	(904.160)	(31.566)	(31.566)	Gastos acumulados por pagar	70.244	70.244	1.974	1.974
Ganancia antes de impuesto	1.762.449	4.047.245	141.299	(76.038)	Total pasivos corrientes	772.695	772.695	21.714	21.714
Impuesto sobre la renta corriente	(599.233)	(1.376.063)	(48.042)	-	Patrimonio				
Ganancia neta	1.163.216	2.671.182	93.258	(76.038)	Capital social	100.000	907.060	25.490	21.570
					Reserva legal	10.000	90.706	2.549	2.399
					Ganancias retenidas	870.144	154.642	24.604	(11.842)
					Efecto por traducción	-	-	(20.258)	-
					Total patrimonio	980.144	1.152.408	32.384	12.126
					Total pasivo y patrimonio del accionista	1.752.839	1.925.103	54.098	33.840

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13

Estrategias gerenciales con base al cambio de moneda funcional

Estrategias	Objetivos	Acciones a tomar	Beneficios
Emisión de estados financieros en moneda extranjera.	Garantizar que la emisión de los estados financieros en moneda extranjera cumpla con los requisitos legales, normativos y contables aplicables.	<ol style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los requisitos legales y normativos <ol style="list-style-type: none"> Asegurarse de que la emisión de los estados financieros en moneda extranjera se rige por las tasas de cambio oficiales establecidas por el Banco Central de Venezuela (BCV). Cumplir con las directrices establecidas por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV) en el Boletín de Aplicación número 8 (BA VEN-NIF 8 vers. 8). Uso de normas contables internacionales: Aplicar las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES) para la conversión de moneda local a extranjera. Conversión de transacciones en moneda extranjera Convertir las transacciones en moneda extranjera a moneda local (bolívar) utilizando la tasa de cambio oficial del BCV vigente en la fecha de la transacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantiza el cumplimiento de los requisitos legales, normativos y contables aplicables. Proporciona una presentación real de la situación financiera y los resultados operativos de la empresa en moneda extranjera. Permite la comparabilidad de los estados financieros con otras empresas que se presentan en la misma moneda extranjera. Aumenta la confianza de los usuarios en la fiabilidad de los estados financieros presentados. Proporciona información financiera fiable para respaldar la toma de decisiones informada por parte de los interesados.
Cambio de moneda funcional bajo un contexto hiperinflacionario.	Convertir los saldos contables a la nueva moneda funcional de manera conforme con las NIC 29 y NIC 21.	<ol style="list-style-type: none"> Ajustar partidas no monetarias por inflación. <ol style="list-style-type: none"> Identificar y ajustar los saldos de las partidas no monetarias por inflación de acuerdo con la NIC 29. Esto incluye activos fijos, inventarios y patrimonio neto. Reconvertir saldos a la tasa de cambio de cierre. Convertir los saldos ajustados por inflación a la tasa de cambio de cierre del año en que se realiza el cambio de moneda funcional. Esto establece los saldos iniciales en la nueva moneda funcional. Convertir estados financieros a moneda de presentación <ol style="list-style-type: none"> Convertir los estados financieros a la moneda de presentación utilizando los procedimientos descritos en la NIC 21, párrafo 42. Esto implica utilizar los tipos de cambio históricos para partidas monetarias y tipos de cambio de cierre para partidas no monetarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantiza que los estados financieros cumplan con los requisitos de las NIIF. Proporciona una presentación real de la situación financiera y los resultados operativos de la empresa. Permite la comparabilidad de los estados financieros a lo largo del tiempo y con otras empresas. Aumenta la confianza de los usuarios en la fiabilidad de los estados financieros. Proporciona información financiera confiable para respaldar la toma de decisiones informada por parte de los interesados.
Mantenimiento de contabilidad en moneda local para fines fiscales.	Cumplir con los requisitos fiscales y garantizar la presentación fiable de la información financiera.	<ol style="list-style-type: none"> Establecer un sistema contable paralelo. Mantener un sistema contable separado en moneda local únicamente para fines fiscales. Esto permitirá registrar transacciones y generar informes financieros de acuerdo con los requisitos fiscales. Conciliar registros contables: Conciliar periódicamente los registros contables en moneda local con los registros contables en moneda funcional. Esto ayudará a identificar y corregir cualquier discrepancia. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantiza el cumplimiento de los requisitos fiscales. Proporciona información financiera precisa para fines tributarios. Agiliza el proceso de presentación de declaraciones de impuestos. Reduce el riesgo de errores y discrepancias en la información financiera. Aumenta la confianza de las autoridades fiscales en la exactitud de los informes fiscales presentados.

continúa

Tabla 13

Estrategias gerenciales con base al cambio de moneda funcional

Estrategias	Objetivos	Acciones a tomar	Beneficios
Traducción de estados financieros según la NIC 21.	Traducir los estados financieros de la moneda funcional (dólares) a la moneda de presentación (Bolívares) de acuerdo con los requisitos de la NIC 21.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las tasas de cambio aplicables <ol style="list-style-type: none"> a. Utilizar la tasa de cambio promedio para el estado de resultados. b. Utilizar la tasa de cambio de cierre para el estado de situación financiera. 2. Traducir los estados financieros <ol style="list-style-type: none"> a. Traducir cada partida de los estados financieros utilizando las tasas de cambio determinadas. b. Convertir los activos y pasivos monetarios utilizando la tasa de cambio de cierre. c. Convertir los activos y pasivos no monetarios utilizando la tasa de cambio hist. 3. Contabilizar las diferencias de traducción <ol style="list-style-type: none"> a. Registrar las diferencias de traducción en el patrimonio neto como una cuenta de "Utilidades y pérdidas por diferencias de cambio". b. Las diferencias no realizadas se reconocen en otra cuenta del patrimonio neto. 4. Divulgar información adicional. <ol style="list-style-type: none"> a. Divulgar información adicional sobre la traducción de moneda, como las tasas de cambio utilizadas y el impacto en los estados financieros. b. Esto proporciona transparencia y comprensión a los usuarios de los EEFF. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantiza el cumplimiento de los requisitos de la NIC 21 para la traducción de estados financieros. ▪ Proporciona una presentación real de la situación financiera y los resultados operativos de la empresa en la moneda de presentación. ▪ Permite la comparabilidad de los estados financieros con otras empresas que se presentan en la misma moneda de presentación. ▪ Aumenta la confianza de los usuarios en la fiabilidad de los estados financieros presentados. ▪ Proporciona información financiera fiable para respaldar la toma de decisiones informada por parte de los interesados.
Optimización en el uso de los sistemas de información en un entorno multimoneda.	Mejorar la presentación de información financiera, agilizar la toma de decisiones y garantizar la precisión y fiabilidad de los datos financieros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar el sistema contable Implementar plataformas o contratar expertos para adaptar el sistema contable a un entorno multimoneda, esto permitirá procesar transacciones en múltiples divisas y generar informes financieros consolidados. 2. Realizar conversiones de moneda precisas. 3. Establecer procesos claros para la conversión de moneda utilizando tipos de cambio actualizados. 4. Monitorear y conciliar transacciones multimoneda Implementar mecanismos robustos para monitorear y conciliar transacciones en múltiples divisas. Esto ayudará a identificar y corregir discrepancias de manera oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite generar estados financieros consolidados en períodos de tiempo más cortos. ▪ Proporciona información financiera confiable y oportuna para respaldar la toma de decisiones informadas. ▪ Reduce el riesgo de errores y garantiza la fiabilidad de los datos financieros. ▪ Ayuda a cumplir con los requisitos reglamentarios y de presentación de informes. ▪ Agiliza los procesos contables y libera recursos para tareas de mayor valor.
Capacitación del personal en materia de NIC 21 y sistema contable.	Capacitar al personal involucrado en la elaboración y análisis de los estados financieros, asegurando la comprensión de la NIC 21 y el sistema contable utilizado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades de capacitación. <ol style="list-style-type: none"> a. Evaluar las habilidades y conocimientos actuales del personal. b. Identificar las áreas donde se necesita capacitación adicional. 2. Desarrollar un programa de capacitación. <ol style="list-style-type: none"> a. Desarrollar un programa de capacitación integral que cubra los requisitos de la NIC 21 y las funcionalidades del sistema contable. b. Incluir sesiones prácticas y ejercicios para reforzar el aprendizaje. 3. Impartir capacitación <ol style="list-style-type: none"> a. Impartir la capacitación a través de talleres, seminarios o sesiones en línea. b. Utilizar materiales de capacitación interactivos y ejemplos prácticos. 4. Evaluar la eficacia de la capacitación. <ol style="list-style-type: none"> a. Evaluar la eficacia de la capacitación mediante pruebas, cuestionarios o ejercicios de simulación. b. Obtener comentarios de los participantes para identificar áreas de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora el nivel de conocimiento del personal sobre la NIC 21 y el sistema contable utilizado. ▪ Garantiza que el personal esté actualizado sobre los requisitos de la NIC 21 a los fines de cumplirlo en la práctica. ▪ Mejora la precisión y fiabilidad de los estados financieros preparados por el personal. ▪ Proporciona al personal el conocimiento necesario para analizar e interpretar los estados financieros con mayor precisión. ▪ Demuestra el compromiso de la empresa con la presentación de información financiera de alta calidad.

Nota. Elaboración propia.

RESULTADOS

Los resultados del estudio confirman la necesidad de la entidad Distribuidora de Alimentos La Llanera C.A. de evaluar un cambio de moneda funcional, de bolívar a dólar estadounidense. Tanto el análisis cuantitativo de la información financiera como el análisis cualitativo de las entrevistas a los expertos, respalda esta afirmación. De aquí, lo indicado por Casinelli (2023) cuando explica que, en Venezuela, cada vez más las organizaciones -puntualmente del sector privado- van adoptando el uso de multimonedas en virtud de las variaciones que devienen en el tratamiento de la moneda nacional (bolívar), producto de los procesos de alta inflación que se han verificado en el país.

La empresa objeto de estudio detalla en su información financiera el uso del bolívar indexado, y el dólar estadounidense se comporta como su referencia principal para el registro de transacciones y la valoración de activos. Ahora bien, los informantes claves coinciden en que el contexto comercial del país se maneja bajo un entorno multimoneda, cuya moneda predominante es el dólar, sin embargo se hace entendible que la presentación de la información financiera en bolívares se realiza con el propósito de adherirse al cumplimiento de los distintos requisitos fiscales y contables que están establecidos en el marco normativo venezolano.

Esta información permite constatar lo expuesto por Aular (2021), tales autores coinciden que la mayoría de las PYMES venezolanas, al estar expuestas a contextos económico, político y social como los que vive Venezuela, se enfrentan a desafíos vinculados con la presentación de información financiera, por lo que la adopción de una moneda distinta al bolívar indexado se presentaría como una alternativa que evitaría la generación de inconsistencias al momento de evaluar el desempeño financiero de la empresa. En todo caso, la decisión de la presentación de la moneda funcional adecuada para la contabilidad de toda organización se ha convertido en un tema que debe abordarse de manera responsable y con alto conocimiento de juicio, ya que esta información permitirá la toma de decisiones con base a estrategias conforme a la situación que presente la PYME.

La NIC 21 representa un modelo de orientación para todo tipo de PYME que opere en ecosistemas multimonedas, en virtud de que propone criterios específicos con el objetivo de que las organizaciones alcancen a determinar su moneda funcional y puedan, en medio de su dinámica operativa, facilitar el registro de transacciones en una moneda distinta a la local. Para la PYME objeto de estudio, la comprensión y aplicación de este tipo de pautas facilita la presentación de la información financiera en una moneda estable y coadyuva, significativamente, con los índices de transparencia y rentabilidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad las empresas venezolanas se enfrentan a grandes desafíos relacionados con la planificación financiera de sus recursos. Los altos índices de inflación registrado en los últimos años han generado la pérdida del valor de la moneda local, esto ha obligado a múltiples corporaciones a establecer evaluaciones sobre sus indicadores financieros con el objetivo de determinar la mejor opción de concierto en cuanto a la aplicación de una moneda de tipo funcional. Partiendo de esta premisa, se concluye que la empresa Distribuidora de Alimentos La Llanera C.A. ha venido realizando operaciones con base al bolívar indexado y a la tasa de conversión emitida por Banco Central de Venezuela, cuya moneda de referencia es el dólar estadounidense.

Debido a los índices de inflación y devaluación en el territorio nacional, la mencionada entidad ha establecido la gestión de sus transacciones en dólares estadounidenses, sin embargo, el producto de las diferencias en cambio le ha generado incertidumbre al momento de visualizar el efecto en el resultado neto durante el periodo contable. Ante esta situación, se realizó el análisis cuantitativo de la información financiera de la entidad detectándose que esta se registra en bolívares, sin embargo, es notoria la influencia de la moneda extranjera (dólar) en las transacciones de dicha entidad. Basados en la revisión del Estado de Resultados, específicamente la partida por diferencial cambiario, se pudo constatar que esta representa un 20% de las ganancias después de impuesto sobre la renta, lo que se traduce en una elevada incidencia de la moneda foránea en la gestión de la información financiera.

Tomando como referencia la NIC 21 y partiendo del análisis de factores principales la moneda que influye fundamentalmente en la determinación de los precios de venta de los bienes, los costos de mano de obra, materiales y otros costos, se evidenció que aproximadamente el 70% de los costos de materia prima, mano de obra y otros costos se determinan y realizan en moneda extranjera (dólar estadounidense); por su parte, las cobranzas se llevan a cabo en un 70% en bolívares indexados. Este análisis permitió identificar que la moneda funcional adecuada para la entidad es el dólar, lo que le proporcionará a esta corporación la oportunidad de unificar criterios contables y facilitar el análisis de alternativa ante el proceso de toma de decisiones.

Al adoptar como moneda funcional el dólar estadounidense, la entidad podrá disponer de información financiera actualizada, por lo que las decisiones tendrán como referencia la realidad en la que opera la organización y los criterios de transparencia efectiva, en este sentido, las estrategias de índole gerencial para la entidad objeto de estudio, están orientadas a: i) Garantizar la presentación de estados financieros en moneda extranjera; ii) Mantener una contabilidad en moneda local para fines fiscales; iii) Traducir los estados financieros según la NIC 21; iv) Optimizar el manejo de los sistemas administrativo-

contable en un entorno multimoneda; y, v) Capacitar al personal en materia actualizada; esto proporcionará beneficios relacionados con el cumplimiento de exigencias de carácter normativo, la emisión información financiera precisa, fiable y transparente, la mejora en la comparabilidad y comprensión para los usuarios interesados, y la reducción del riesgo de errores.

La investigación sugiere dar continuidad a este tipo de estudios, mediante el análisis de indicadores de estas entidades versus el comportamiento del sector o mercado al cual pertenecen. Así mismo, se sugiere estudiar a profundidad el costo operacional que representa el cambio de moneda funcional con la finalidad de que sirva como guía para empresas similares que requieran adoptar dicho cambio. Es relevante para la directiva de la entidad, más allá del análisis presentado en este estudio en cuanto a la determinación de la moneda funcional (dólar), que establezca evaluaciones continuas orientadas al registro minucioso de todas sus transacciones, capacitar al talento humano en materia técnica y profesional, robustecer los sistemas administrativos vinculados con la moneda funcional (dólar) y la moneda de presentación de información financiera en materia legal y fiscal (bolívar).

REFERENCIAS

- Arévalo, L. (2022). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE
- Armas, T. y Malavé, C. (2019). Las PyME y su vinculación con la Constitución de la República y el derecho mercantil venezolano. <https://www.redalyc.org/journal/4458/465549778008/html/>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología Científica (6ª ed.). <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Aular, M. (2021). Contabilidad y criptomonedas: proceso analítico en empresas venezolanas. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 14(29), 23-45. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/3656>
- Buitrago, H. (2018). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa en Latinoamérica*. Colección Negocios.
- Burgos, H. (2021). *Normas Internacionales de Contabilidad*. *Revista RSE Venezuela*, 4-6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343929215005>
- Cardivillo, S. (2023). *¿Cómo influyó la dolarización informal en la economía venezolana?* <https://signoscv.com/como-influyo-la-dolarizacion-informal-en-la-economia-venezolana/#:~:text=La%20%2%ABdolarizaci%C3%B3n%20informal%20en%20Venezuela,de%20Venezuela%20es%20el%20bol%C3%ADvar> [Consulta: febrero 2024].

- Casinelli, H. (2023). *Análisis de las Cifras Contables Ajustadas por Inflación: Evaluación de su Pertinencia en las Decisiones Financieras a la Luz de las Propiedades Económicas de la Moneda*. https://riu.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/2530/CASINELLI%20HERNAN-MEF-Trabajo_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ejecutivo Nacional (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial (extraordinario) 38.860 del 15 de diciembre de 1999. http://spgoin.imprentanacional.gob.ve/cgi-win/be_alex.cgi?nombrebd=spgoin
- Ejecutivo Nacional. (2001). Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. Gaceta Oficial N° 5.552 de fecha 12/11/2001. http://spgoin.imprentanacional.gob.ve/cgi-win/be_alex.cgi?nombrebd=spgoin
- Ejecutivo Nacional. (2008). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social. Gaceta Oficial (E) N° 5.890 del 15/07/2008. http://spgoin.imprentanacional.gob.ve/cgi-win/be_alex.cgi?nombrebd=spgoin
- Ejecutivo Nacional. (2014). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social. Gaceta Oficial N° 6.151, del 18/11/2014.
- Ejecutivo Nacional. (2018). Convenio cambiario N° 1. Gaceta Oficial N° 6.405, del 07/09/2018.
- Flores, A. (2015). *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Eaide.
- Márquez, S. (2023). *Los estados financieros en nuestro país ¿Cuál es su utilidad? El falso dilema de la moneda funcional*. <https://www.crowe.com/ve/insights/los-estados-financieros-en-nuestro-pais>
- Mankiw, N. (2022). *Macroeconomía*. Antoni Bosh Editor, S.A.
- Morrisey, G. (2018). *Pensamiento Estratégico*. Prentice Hall. Hispanoamericana. S.A
- Naranjo, T. (2021). *¿Necesita evaluar la moneda funcional de su organización?* <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2021/01/moneda-funcional-de-su-organizacion.pdf>
- IFRS Foundation. (2015). Norma NIIF para las PYMES. Londres. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/ifrs-for-smes/english/2015/ifrs-for-smes-standard-part-a.pdf?bypass=on>
- IFRS Foundation. (2020). Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Londres. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>
- IFRS Foundation. (2020). Norma Internacional de Contabilidad 21. Efecto de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera. Londres. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-21-the-effects-of-changes-in-foreign-exchange-rates/>
- IFRS Foundation. (2020). Norma Internacional de Contabilidad 29. Información financiera en economías hiperinflacionarias. Londres. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-29-financial-reporting-in-hyperinflationary-economies/>

Omahe, K. (2019). *La mente del estratega*. McGraw-Hill. Interamericana.

Padrón, Y. (2022). *El valor razonable y la inflación en la información financiera. Un proceso de resignificación.*

<https://revistasuba.com/index.php/INVESTIGACIONYCREATIVIDAD/article/view/167>

Rodríguez, M. (2020). *El dilema de elegir la moneda funcional en una economía híbrida y sus efectos en el análisis de gestión.*

[https://www.forvismazars.com/ve/en/content/download/1054819/file/Mazars%20SOP-](https://www.forvismazars.com/ve/en/content/download/1054819/file/Mazars%20SOP-El%20Dilema%20de%20elegir%20la%20Moneda%20Funcional.pdf)

[El%20Dilema%20de%20elegir%20la%20Moneda%20Funcional.pdf](https://www.forvismazars.com/ve/en/content/download/1054819/file/Mazars%20SOP-El%20Dilema%20de%20elegir%20la%20Moneda%20Funcional.pdf) [Consulta: febrero 2024].

Romano, M. (2023). *La política de desarrollo latinoamericana*. McGraw-Hill.

Serna, H. (2020). *El nuevo modelo gerencial*. Trillas.

Dignidad y ética, su alcance en responsabilidad social para formar profesionistas y emprendedores.

Dignity and ethics, their scope in social responsibility to train professionals and entrepreneurs.

López Espinosa, Irma*, Vázquez Ibarra, Irene**

*Doctora en Derecho Civil. Docente en la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec en la Licenciatura en Humanidades Empresa. México. Email: monjalop@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1646-0023>.

**Doctora en Dirección de Organizaciones. Docente en la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec en la Licenciatura en Humanidades Empresa. México. Email: irenevazquez@uneve.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8399-9977>.

Correo para recibir correspondencia:

Irma López Espinosa
monjalop@hotmail.com

RESUMEN

OBJETIVO: Mostrar la utilidad de la multidisciplinariedad en la impartición de las asignaturas que integran el plan de estudios de las Licenciaturas en Administración, Contabilidad y Negocios, sobre la base en dignidad y derechos humanos como elementos de importancia en el actuar como seres humanos y profesionistas.

MATERIAL Y MÉTODO: Se realizó el estudio utilizando el enfoque cualitativo, estudio de caso; aplicando entrevista de preguntas abiertas a alumnos de octavo semestre de la Licenciatura en Humanidades empresa, mismos que están próximos a egresar.

RESULTADOS: La responsabilidad social corresponde a las empresas para cuidado del medio ambiente; se encuentran impedidos para describir los diversos aspectos que son materia de esta, por lo que se les dificulta relacionarla con la dignidad, ética y derechos humanos. Tienen la noción de estos conceptos, pero se abstienen de ubicarlos como herramientas para percibir el alcance y significado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

CONCLUSIONES: La población de estudio no alcanza a percibir temas relacionados con responsabilidad social, además no identifican la importancia que tienen la dignidad, ética, derechos humanos en su entorno como seres sociales, y su contribución al logro de una sociedad justa.

PALABRAS CLAVE: multidisciplinariedad, dignidad, derechos humanos, responsabilidad, ser social.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To show the usefulness of multidisciplinary in the teaching of the subjects that make up the curriculum of the bachelor's degrees in administration, accounting and business, based on dignity and human rights as important elements in acting as human beings and professionals.

MATERIAL AND METHOD: The study was carried out using the qualitative approach, case study; applying an interview with open questions to eighth semester students of the bachelor's degree in humanities and business, who are about to graduate.

RESULTS: Social responsibility corresponds to companies for the care of the environment; they are unable to describe the various aspects that are the subject of this, so it is difficult for them to relate it to dignity, ethics and human rights, they have the notion of these concepts, but refrain from locating them as tools to perceive the scope and meaning of the objectives of sustainable development.

CONCLUSIONS: The study population does not reach to perceive issues related to social responsibility, in addition they do not identify the importance of dignity, ethics, human rights in their environment as social beings and their contribution to the achievement of a just society.

KEY WORDS: multidisciplinarity, dignity, human rights, responsibility, social being.

La Responsabilidad Social (RS) al igual que el Desarrollo Sostenible (DS) y Sustentabilidad son términos que han sido difíciles de definir y, por tanto, de entender, lo que ha conducido a que su aplicación sea compleja; es cierto que la Sustentabilidad y el Desarrollo Sostenible han sido introducidos en programas de estudio así como en la legislación, esto se ha propiciado a consecuencia de que son temas que han sido objeto de Tratados Internacionales en los que México ha sido parte e incluso los ha ratificado, de ahí derivado el compromiso de tener que adoptar medidas y realizar decretos y propuestas que contemplen dichos términos.

Sin embargo, existen conceptos relacionados con estos aspectos como son trabajo digno, comportamiento amigable con el medio ambiente, derechos humanos, violencia, género, entre otros, mismos que requieren de un cambio de paradigma, a efecto de dejar de abordarlos en forma simple o como un tema más del programa de asignatura; se requiere motivar a la población estudiantil para que, mediante la reflexión, se dé cuenta de los comportamientos que son dañinos para el medio ambiente y entorno social en que se desarrollan, esto permitirá de alguna forma que parte del estudiantado proceda a realizar cambios de actitud en beneficio de las relaciones como seres humanos y sociales que son.

Para poder entender dichos términos es necesario que se realicen cursos y actividades de desarrollo humano y de ética, en los que se aborden aspectos relacionados con la formación del individuo; estas acciones representan un medio alternativo que permitirá la apertura para percibir situaciones y circunstancias que de alguna forma han influido o han sido determinantes en el desarrollo personal de cada individuo.

La dignidad y sostenibilidad han de aprovecharse como elementos que contribuyan a la evolución cultural; algunos científicos han sostenido que esta se encuentra conformada tanto por cambios culturales como la herencia. El ser humano tiene como característica especial la herencia, esta equivale a un elemento que le permite adaptarse al medio, pero a su vez es una vía para transmitir los valores, normas, creencias, ideologías, conocimientos a las generaciones siguientes (Ayala, 2023).

Se hace referencia a la herencia cultural misma que se basa en la transmisión de la información a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje, es aquí donde toma relevancia la ética y la dignidad pues al realizar esa transmisión deberá estar relacionada con el alcance de dichos términos al momento de la enseñanza en las Instituciones de Educación Superior (IES), dejando de ser solo un discurso, para lo cual debe haber coherencia en lo que se enseña y el comportamiento del docente, así como principios y bases de la institución educativa, para facilitar el cambio requerido.

Los aspectos que se comprenden en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) deben abordarse en diversas asignaturas del plan de estudios de las distintas Carreras o Licenciaturas que se imparten en las IES; a efecto de facilitar a los futuros profesionistas poder percatarse y reconsiderar su actuar en otras áreas que correspondan a su desenvolvimiento como profesionistas, ya sea como empresario, emprendedor o empleado, de tal manera que exista una modificación en las prácticas realizadas en la sociedad que han dañado tanto al medio ambiente, como las relaciones sociales entre colaboradores en las diversas jerarquías en una empresa, el clima laboral, los programas de seguridad e higiene; el abordar estos aspectos como un mero trámite hace difícil lograr los objetivos que se propuso alcanzar la empresa, además del desgaste humano y pérdidas económicas, es por ello que estos elementos son clave en las organizaciones.

Es necesario considerar la evolución del hombre, misma que abarca todas las creaciones de la mente humana como son el arte, literatura, la ciencia, entre otras, esto representa una herramienta valiosa que se debe aprovechar para alcanzar algunas de las metas fijadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible que fueron establecidos en la agenda 2030, entre los que se encuentran el acceso igualitario de hombres y mujeres a una formación profesional y superior de calidad, la igualdad de género, promover el crecimiento económico y sostenible y trabajo decente para todos, fomento de la innovación, reducir la desigualdad (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Los ODS mencionados son los que se consideran parte esencial en la formación de los educandos a nivel superior, para lo cual es necesario aprovechar el potencial del ser humano, lo valioso que es, servirá de apoyo para realizar los cambios necesarios y lograr modificar comportamiento que permitan guiarlo, para llegar a adoptarlos como compromiso y se pueda convertir, en algunos casos, ser parte del día a día las metas fijadas en dichos objetivos.

Implicaciones de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSC) es un tema que abarca una serie de ámbitos como son el social, medio ambiente, economía, salud, desde diversos enfoques, entre otros, los cuales a su vez se encuentran relacionados con los aspectos legales; de aquí el interés de vincular la relación que existe en un enfoque ético, mismo que es indispensable y necesario abordar en el estudio de la responsabilidad social.

Cabe destacar que hace falta considerar estos aspectos desde el ámbito educativo, personal y social, con el objeto de lograr un cambio en la cultura; para ello, los organismos internacionales se han ocupado de crear tratados y convenios que representan un compromiso de las Naciones

que los ratifican, en cuanto a los temas que son objeto de su celebración, así como, una serie de Normas que se han emitido a nivel internacional, como es el caso de la ISO-26000, en 2010, de la Organización Internacional de Estandarización, misma que representa una Guía sobre Responsabilidad Social, y en la que se hace hincapié del hecho de que no es necesaria su certificación (2023), pero se requiere darse cuenta de la importancia del compromiso, papel y desempeño de la gobernanza de la organización para lograr el objetivo de esta Norma.

Es necesario que los diferentes programas de estudio de las IES realicen el análisis de la guía a que se refiere la Norma ISO-26000 en los diferentes apartados, que de alguna forma se encuentren relacionados de manera estrecha con el perfil del egresado, aunado al estudio de los temas de desarrollo humano, derechos humanos, ética, bioética, así como los términos de dignidad humana, trato digno, valores éticos, mismos que deberán dejar de ser un discurso; habrá que estudiarse enfocándolos con caso práctico, problemas actuales, de tal manera que se motive al estudiantado a plantear problemáticas del día a día relacionadas con su Carrera, a efecto de lograr despertar en ellos el sentido y alcance de lo que implica RSC.

Esto permitirá formar profesionistas que lleven indicios sobre los cambios personales que requieren realizar, para que permitan tener una visión diferente ante ciertas conductas arraigadas en el entorno de las organizaciones, del entorno social e incluso el familiar, al darse cuenta de comportamientos que no son muy recomendables en sus relaciones con otras personas, el medio ambiente, en la actividad laboral y que de alguna forman dañan el entorno personal y social en que se desenvuelven.

Si bien es cierto que la RS comprende y abarca una serie de aspectos, también hay que considerar que se requiere poner en práctica los diversos principios y la forma de aplicarla en forma eficaz y eficiente. Para esto es necesario considerar que “las materias abordadas en la ISO-26000 resultan importantes, pero la relevancia de los asuntos en que se divide, estarán determinadas por la organización de que se trate” (Reyes, 2017), hay que considerar que dicha Norma representa una guía, lo que le permitirá a cada empresa percibir la forma en que ha de operar dentro del marco de lo que implica la Responsabilidad Social.

De lo anterior se desprende la importancia de la formación y convicción que tiene la gobernanza de una organización para poder tomar medidas y acciones eficientes que permitan lograr algunas de las metas de los ODS, no basta crear lineamientos, certificaciones, constancias de cursos, si no existe una convicción y, por tanto, un compromiso con dichos Objetivos.

Un aspecto que debe ser de apoyo y ayuda en Desarrollo Sostenible y RS es la formación de profesionistas en este sentido, para ello se requiere fomentar actividades encaminadas a percibir las conductas que requieren ser atendidas y, en su caso, modificarlas a efecto de lograr cambios en estas materias, como lo es el identificar algunas temáticas relacionadas con la sostenibilidad y enfocarlos a casos prácticos.

Para este efecto resulta necesario abocarse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, estudiar los que se encuentran más estrechamente relacionados con la actividad empresarial. Desafortunadamente en México las pequeñas y medianas empresas se encuentran en total apatía o desinterés para atender los asuntos relacionados con estos Objetivos o algunos de ellos. Al formar profesionistas se deben tener nociones de las temáticas y situaciones que una empresa requiere, considerar en cuanto a estructura, manuales y procedimientos que se encuentren relacionados con el objeto social de la empresa o la actividad empresarial, a efecto de enfocarlos con el Desarrollo Sostenible.

Hay que esparcir la imagen en los alumnos no solo de respeto al medio ambiente, sobre la base de la ética, la responsabilidad y los valores en la gestión empresarial, esto permitirá la construcción de una sociedad justa, enfocada en la idea de dignidad humana, esto representa uno de los retos a alcanzar en este siglo (Raufflet et al., 2017. p. 29). De aquí se desprende la importancia que tiene la dignidad humana, término que indebidamente las personas lo utilizan como discurso, sin darle la importancia que el mismo tiene, para realizar los cambios que se requieren y son necesarios para formar parte de una sociedad más justa, que es a lo que se aspira.

El término dignidad es materia de estudio en ética, bioética, siendo necesario abordarlo en derecho y otras asignaturas, incluso se ha introducido en la legislación en diferentes materias, pero existe el inconveniente de que la población, y en específico los estudiantes a nivel superior, a la fecha desconocen el alcance de este término, o también cabe la posibilidad de que no hayan logrado percibir la trascendencia que dicho término tiene para el individuo y la sociedad.

Lo anterior permitirá que los egresados de las Instituciones de Educación Superior al llegar al mercado laboral o constituir su empresa -en caso de ser emprendedores- le den la importancia a la adopción de un sistema de gestión que permita monitorear la eficiencia de la gestión de recursos, mismos que estarán encaminados a contribuir en el logro de los objetivos de la organización, mediante la evaluación de resultados que permitan a la empresa visualizar el impacto que tienen en el entorno en el que se desenvuelve, y la contribución al desarrollo social

y al bienestar ambiental, que permitan lograr una sociedad más justa” (Moreno, Arrieta, 2018, p. 2).

De esta forma se podrán tener mayores avances en la materia, sobre todo con el logro de algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible, - lo mencionado en párrafos anteriores- ya que si bien es cierto que se ha promulgado legislación en este sentido, al haberse efectuado diversas reformas, emitido Normas Oficiales Mexicanas (NOM) relacionadas con estos objetivos, también es cierto que la mayoría de los casos las grandes empresas son las que han fomentado una cultura en este sentido, lo que no ha ocurrido en las micro y pequeñas empresas, e incluso en este último supuesto se encuentran algunas medianas empresas, debiendo destacar que estas son las que representan un porcentaje elevado en el País en el sector económico.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible tienen su fundamento en la igualdad, equidad y justicia, por tanto es necesario el estudio, entendimiento y sobre todo interés en estos conceptos, para poder entender los alcances de los referidos objetivos que buscan incidir en poner fin a la pobreza: Hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura; reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el agua, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas; alianzas para lograr los Objetivos (ONU, 2015).

“Para ello, la contribución de la sociedad, iniciativa privada y Gobierno son necesarios; las IES requieren considerar estos aspectos en la formación de profesionistas como parte de su contribución para avanzar en estos temas” (Cervantes, 2016, p. 46). Para esto, cada docente necesita considerar al inicio de curso, los conocimientos que su población estudiantil tienen sobre RS, Desarrollo Sostenible (DS) y, por supuesto, de los Objetivos propuestos en cuanto a este último, a efecto de estar en posibilidades de identificar y relacionar los puntos del contenido programático que impartirá, debiendo allegarse del modelo de enseñanza que le servirá de apoyo y facilitará el desarrollo de los temas que se encuentren relacionados con los referidos conocimientos.

Alcance de la dignidad y derechos humanos en la formación de profesionistas

Para poder comprender y tener nociones de la RS se requiere tener nociones de ética, bioética, desarrollo humano, y por lo tanto de humanismo; el estudio y comprensión de estas disciplinas facilitará que haya congruencia en el individuo entre lo que piensa y su forma de actuar, ante

ciertas situaciones como son aspectos jurídicos, los cuales forman parte de uno de los aspectos que la comprenden. Desafortunadamente, en la práctica de la actividad del individuo, y por tanto de una empresa, se ha hecho una costumbre actuar con ilegalidad o falta de valores; esto a su vez ha trascendido al personal que se encarga de revisar que se cumplan con los aspectos legales, lo que a su vez propicia la evasión de su cumplimiento mediante arreglos económicos, sin considerar que su cumplimiento implica un deber ser y la importancia que esto tiene para el entorno, sobre todo tratándose de problemas sociales y medioambientales.

Se requiere que el empresario adopte la actitud de un cumplimiento ético, lo que propiciará un cambio en la relación con los trabajadores, así como en el entorno donde opera y se desarrolla la organización que dirige; de esto se desprende la importancia que tiene la gobernanza, ya que su papel consiste en que al tomar conciencia de lo que implica la RS estará en posibilidades de apoyar e implementar las medidas requeridas para la identificación, control y cambios necesarios para atender las diversas problemáticas sociales y ambientales.

Los aspectos jurídicos deben dejar de implementarse como instrumentos obligados, han de ser orientados a eliminar patrones de producción y consumo que no son sustentables, que consiste en “crear una economía más eficiente, lo que permitirá incrementar el bienestar humano que tenga presente la equidad social, de tal forma que se reduzcan los riesgos sociales y ambientales” (Jiménez, 2016, p. 28).

Para tal efecto han de estar convencidos de realizar un cambio por compromiso y convicción más que por obligación, es necesario que se percaten de que será en beneficio de la sociedad, o dejar de hacerlo solo con un sentido filantrópico (Martínez, Escobedo y García, 2012).

Existen problemas que comprende la RSE mismos que tienen un sustento jurídico, derivado de acuerdos internacionales relacionados directa o indirectamente con temas de trabajo digno, seguridad e higiene en el trabajo, clima laboral, productividad, medio ambiente, entre otros, mismos que han de relacionarse con temas de sustentabilidad; para ello es necesario tener conciencia y convicción de su cumplimiento, lo que requiere ser considerado con un enfoque tanto ético como legal.

Se han llevado a cabo declaraciones internacionales en las que han participado diversas naciones, lo que ha originado que los Estados que las han ratificado se vean en la necesidad de legislar sobre la temática tratada o que fue objeto de determinada convención, entre las que se encuentran situaciones de medio ambiente, condiciones de trabajo, sustentabilidad, salud en el trabajo, entre otros. Esto a su vez ha dado pauta para que las organizaciones y empresas tomen

medidas momentáneas en cuanto al uso eficiente de los recursos, lo que resulta insuficiente para su cumplimiento en atención a que han dejado de considerar la importancia que tiene la desigualdad y rezago social en que se encuentra México respecto a estos temas.

Es por esto por lo que se hace necesario preparar a la población estudiantil a nivel superior respecto a lo que implica la dignidad y derechos humanos; comprender su alcance permitirá que en el “ejercicio profesional, ya sea por cuenta propia o como colaboradores, tengan indicios del sentido de RS y puedan ejercer en forma diferente, es decir bajo el diseño de estrategias de innovación enfocadas a alcanzar el progreso humano local y global” (Jiménez, 2016, p. 13).

Para estar en posibilidades de lograr lo anterior se requiere que desde la formación profesional a nivel superior los aspectos mencionados deban estar presentes en las diferentes asignaturas de los programas de estudio, teniendo como objetivo principal que los estudiantes puedan percatarse de que es necesario un cambio de paradigma, y se den cuenta de los aspectos y cambios que se requieren realizar o que se necesitan para que haya avances en estos temas, en beneficio de la sociedad y entorno en que se desenvuelven.

El estudio de derechos humanos resulta necesario para todos los seres humanos, no es exclusivo de estudiantes, empresarios, profesionistas; sin embargo, existe el inconveniente de que se carece de una cultura, educación y conocimientos en cuanto a su alcance y significado, así como de sus elementos, características de las generaciones que los conforman, lo que hace más difícil entender su importancia en la RS y el Desarrollo Sostenible. Por lo que resulta necesario rescatar algunas nociones de estos derechos, mismos que se entienden como el “conjunto de derechos de los cuales goza una persona, que le son inherentes por su naturaleza de ser humano; la vigencia de estos garantiza una vida digna como individuo y miembro del conglomerado social que le permiten una convivencia armónica” (Valle, Fernández, 2014. p. 26).

Esta definición hace alusión a la inherencia de esos derechos, que se tienen por el hecho de que se es un ser humano, de aquí su importancia para tener una vida digna -equivale a otro aspecto importante- como individuo y ser social, de aquí lo elemental de esta definición que corresponde a poder visualizar el alcance y necesidad de percatarse de la categoría que poseen los derechos humanos.

En otra definición, se consideran el “conjunto de facultades y atributos con que cuentan las personas y que les permiten hacer legítimamente lo que conduce a los objetivos de su vida” (García, Limón, 2014, p. 31). De este concepto se desprende que todo ser humano cuenta con

un conjunto de prerrogativas que le son inherentes por su naturaleza, y que son necesarios o indispensables para la realización de sus objetivos de vida.

Los derechos humanos poseen ciertas características como es el hecho de que son inherentes, universales, imprescriptibles, inalienables y lo más importante es tomar conciencia del hecho de que los mismos son parte del ser humano, por tal razón nadie los otorga y, por tanto, no son susceptibles de perderse, tampoco son objeto de negociación; depende de cada individuo el hecho de que los mismos sean respetados.

De aquí la importancia de que su enseñanza sea no sólo teórica, sino con un enfoque filosófico, humanista y legal, debido a que se encuentran regulados en diversas legislaciones y en la ley fundamental; esto permitirá cumplir con el propósito de que se respeten los derechos de los demás y contribuir al bienestar social. Para lograrlo se requiere el cambio de hábitos adquiridos que han impedido percatarse de las conductas y actitudes que son dañinas en las relaciones personales, al medio ambiente, uso de la tecnología, en el aprendizaje. Esto lleva a la necesidad de realizar actividades que permitirán identificar conductas que requieren cambio, para dejar de trascender de generación en generación de manera distorsionada y acrecentando la dificultad para lograr las metas establecidas en los objetivos del DS.

La forma en que se podrán hacer estos cambios es realizando cátedras, prácticas, dinámicas, talleres, materiales de difusión, etc., adaptando los objetivos de las asignaturas clave e incluyendo actividades dentro del aula que den apertura al cambio. Para ello se requiere modificar la enseñanza tradicional mediante una transición sutil, la teoría se requiere, pero se necesitan cuestiones prácticas, para ello deberán emplearse estrategias distintas que permitan al alumno aprender y llegar a la reflexión, a efecto de complementar y construir el conocimiento enfocado en las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Viñas, 2021).

Otro aspecto que es necesario considerar en los programas de estudio es el reconocer la dignidad humana, por tal razón ha de abordarse en forma breve su estudio realizando actividades que permitan percibirla en cada uno de los alumnos a efecto de que se les facilite entender y realizar actos acordes a las metas establecidas en los objetivos de DS. Esto representará una herramienta valiosa para lograr entender los alcances que estos tienen en materia de RSC.

Para poder tener avances en lo que se requiere trabajar es en desarrollo humano, dignidad enfocada a los problemas de violencia en sus diversas manifestaciones, desigualdad social, falta de equidad de género. La relevancia de dignidad se hace consistir en el hecho de que el ser humano pueda percibir el valor que tiene, y sobre todo el papel que desempeña en todos los

problemas que se han desarrollado a lo largo de la historia en perjuicio del bienestar y convivencia social.

MATERIAL Y MÉTODO

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo, entendido como aquel que se desarrolla de forma sistemática desde lo observado hasta lo que ocurre en la realidad de los actores involucrados. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación de enfoque cuantitativo busca describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos desde la perspectiva de los actores.

Las investigaciones cualitativas se mueven desde “la acción indagatoria de manera dinámica, entre los hechos y su interpretación” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 8). Se revisó el programa de estudio de Administración (Lic. en Humanidades-Empresa) de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec, mediante análisis crítico, y se identifican las asignaturas de: Sociología Organizacional, Desarrollo Humano, Ética y Cultura empresarial; estas asignaturas incluyen contenidos de interés de las temáticas propuestas en esta investigación; a su vez, se revisó un programa educativo de una institución privada, a modo de comparación de la malla curricular.

El diseño cualitativo que se aplicó fue fenomenológico, en el cual se utilizan preguntas desde la experiencia, es decir, lo que los diferentes actores experimentan en común sobre el mismo fenómeno o proceso; este diseño es entendido como aquel que “busca entender las experiencias de personas sobre un fenómeno o proceso” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 525).

El muestreo cualitativo se caracteriza por abordar los casos o unidades de muestreo que se ubican en el contexto y son accesibles, por lo tanto, se pueden abordar para la investigación. El tipo de muestreo cualitativo fue por conveniencia, ya que se tenía el acceso y disponibilidad a los casos, es decir a los actores entrevistados. Según Hernández y Mendoza (2018), desde el enfoque cualitativo, el tamaño de la muestra se define a partir de la naturaleza del fenómeno, la capacidad operativa de recolección de datos, entendimiento del fenómeno y saturación de categorías.

Se procedió a realizar entrevista estructurada con diez preguntas abiertas, dirigidas a los alumnos de los grupos que están por egresar (8º semestre) de la Licenciatura en Humanidades-Empresa, mismas que se encuentran en la tabla que marcada con el número 1 se presenta. El número de las entrevistas aplicadas se definió por saturación de categorías, es decir ya no producían información adicional o novedosa, es por esto por lo que se respondieron un total de 13 entrevistas.

Tabla 1
Instrumento de recolección de datos

Preguntas
1. ¿Qué entiende por Responsabilidad Social (RS)?
2. ¿Cómo aplica la Responsabilidad Social?
3. A lo largo de la Carrera, ¿qué nivel de conocimiento ha adquirido acerca de RS?
4. Identifica los aspectos que se cubren en Responsabilidad Social
5. Mencione algunos aspectos relevantes de Responsabilidad Social Empresarial
6. Identifica la relación de los términos de ética, dignidad y derechos humanos con la RS
7. ¿Considera que existe relación con la ética y responsabilidad social?
8. ¿Qué entiende por ética, dignidad y derechos humanos?
9. ¿Cómo los lleva a la práctica?
10. Como persona, ¿tiene identificados los deberes y derechos en Responsabilidad Social?

Nota. Elaboración propia.

Dentro del proceso cualitativo se desarrollaron las siguientes fases: Identificación de la problemática, planteamiento del problema, revisión de la literatura, determinación del alcance de estudio, definición del enfoque de investigación y las categorías, identificación del diseño, elaboración del formato de recolección de datos, definición de la muestra, recolección de datos, análisis de datos y elaboración de resultados.

RESULTADOS

Para la recolección de datos desde el enfoque cualitativo no se busca generalizar, ni cuantificar resultados, es por ello por lo que en la aplicación de las entrevistas cuestionando sobre los conocimientos, y aplicación acerca de Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social, dignidad, ética, derechos humanos, así como la forma en que lo llevan a la práctica en su caso, se obtuvo en forma reiterada la respuesta de que la Responsabilidad Social corresponde a las empresas para cuidado del medio ambiente, lo que les impide describir aspectos que son materia de esta, por lo que se les dificulta relacionarla con la dignidad, ética y derechos humanos. Al cuestionar sobre dichos términos se limitan a la conceptualización y en otros casos no les es posible argumentar de manera acertada los conceptos. De esto, se identifican las limitaciones en el conocimiento de los temas que se proponen en la incorporación y actualización de contenidos para el programa educativo de las Carreras Económico-Administrativas, y en el caso de esta investigación para la Licenciatura en Humanidades-Empres de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec.

Los futuros egresados de la Licenciatura tienen confusión del papel que desempeñan en Responsabilidad Social, la mayoría considera que la misma sólo aplica a las empresas, y que abarca aspectos económicos, compromisos con los trabajadores y al medio ambiente, se excluyen como individuos y seres sociales. Una minoría considera que corresponde al individuo

mejorar o marcar un bien a la sociedad, pero sin lograr especificar de qué manera lo puede hacer. Lo mismo sucede al responder de la importancia y relación que tiene la dignidad, derechos humanos y ética, relacionándolo con la Responsabilidad Social.

Los entrevistados no perciben la trascendencia de los temas, y de esto se confirma la necesidad de la adaptación de los programas educativos, con el plan de estudios en Administración que ofertan otras instituciones de educación superior, ya sea privada o pública, y puedan incluir estas temáticas con el fin de documentarlos desde la dimensión teórica hasta la práctica con la resolución de casos prácticos, gestión de visitas técnicas a empresas, que ya son ejemplos de RSC, proyectos alineados a abordar cada aspecto propuesto.

DISCUSIÓN

Con base en los resultados, se afirma que la población de estudio no logra especificar los temas o asignaturas que les hayan transmitido conocimientos relacionados con la Responsabilidad Social, lo que les impide identificar su alcance y el papel que tienen como seres sociales. Esto los limita a percibir comportamientos para contribuir a un bienestar común; son muy vagas sus respuestas en la importancia que tiene este aspecto. El término solo lo direccionan hacia la empresa, pero sin tener claros algunos aspectos que lo abarquen.

Lo mismo ocurre con dignidad, derechos humanos y ética ya que proporcionaron una definición ambigua y, por otro lado, al aplicarlo en su vida diaria no es posible visualizarlo. En el caso de la conceptualización de ética refieren que consiste en distinguir el bien y el mal, sin identificarla en sus actos ni percibir la necesidad de aplicarla como individuos y seres sociales en desarrollo humano y personal; carecen de las nociones de derechos humanos, por tanto, tampoco pueden llevarlos a la práctica, tratan de dar una definición, pero en su actuar se confunden y se pierden en el tema; lo mismo ocurre con dignidad. Al mismo tiempo ocurre con la conceptualización de los derechos y deberes, los confunden, la mayoría manifiestan tener desconocimiento sin dar mayor aportación.

PROPUESTAS

Es necesario incluir actividades teórico-prácticas dentro de las asignaturas del plan de estudios, consistente en el estudio de los problemas que se presentan en la práctica profesional -como son los casos de discriminación, seguridad e higiene en el trabajo, jornadas de trabajo, trabajo digno, las situaciones que afectan el clima laboral- que permitan un desarrollo y crecimiento humano de los estudiantes; para esto se requiere compromiso de los docentes, Dirección y autoridades de la IES en este objetivo, mismo que deberá tener una base sólida en dignidad, ética y derechos

humanos. Dejando de lado el mero sentido de la teoría, la prioridad es un actuar práctico y congruente con el conocimiento que se transmite. Invitar a los docentes a trabajar en este sentido, lo que permitirá una formación diferente y consciente del actuar que se requiere para alcanzar las metas fijadas en los ODS.

REFERENCIAS

- Ayala, F. (2023). La biología precede, la cultura trasciende. *Revista UNAM ¿cómo ves?*, 32. <https://docplayer.es/67782668-La-biologia-precede-la-cultura-trasciende-francisco-j-ayala.html>
- Cervantes, L. (2016). La enseñanza del derecho. *Revista Heurística Jurídica*, 46. <http://erevistas.uacj.mx/php/heuristica/article/view/1229>
- García Romero, H. (2014). *Bioética General*. Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill
- Organización Internacional de Estandarización. (2023). *ISO 26000. Responsabilidad Social*. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Jimenez, P. (2016). Interpretando las perspectivas del desarrollo sustentable. En P. A. Hernández. *Desarrollo Sustentable*. p.28. De Laurel.
- Martínez, P., Escobedo, H. y García, M. (2012). Responsabilidad Social aproximación conceptual. En A. B. Montoya y R. P. Martínez. *Responsabilidad Social Empresarial. Una respuesta ética ante los desafíos globales*. Chihuahua, Mex. Rood Consultoría comunicación.
- Moreno, M. L. y Arrieta, D. (2018). *Gestión de las organizaciones desde la responsabilidad social*. Durango, Mexico. Ecorfan
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 27-47. <https://www.gob.mx/agenda2030>
- Raufflet, E., Portales, L., García, C., Lozano, J. F. y Barrera, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. México. Pearson
- Reyes I. (7 de noviembre de 2017). La Responsabilidad Social bajo la norma internacional ISO 26000. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/La-Responsabilidad-Social-bajo-la-norma-internacional-ISO-26000-20171106-0138.html>
- Valle, A. (2014). *Arbitraje Médico*. Trillas.
- Viñas, M. (2021). Retos y posibilidades de la educación híbrida en tiempos de pandemia. *Plures*. Artes y Letras, (12)27. <https://doi.org/10.24215/18536212e027>

Fortalezas y debilidades de la unidad de planillas en una universidad pública. El caso de la UNED, Costa Rica.

Strengths and weaknesses of the payroll unit in a public university. The case of UNED, Costa Rica.

Ramírez-Camacho, Ericka*, Torres-Vindas, Javier Antonio**

*Magister en Auditoría Gubernamental por UNED, Asesora Académica en Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Email: eramirezcc@uned.ac.cr, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8706-5673>.

**Doctor en Investigación por FLACSO-México, Sociólogo por la Universidad de Costa Rica. Docente e investigador en Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Email: jtorres@uned.ac.cr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0130-5979>.

Correo para recibir correspondencia:

Javier Antonio Torres Vindas
jtorres@uned.ac.cr

ISSN 2448-4733



DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a31n89.6334>

RESUMEN

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico integral de la Unidad de Planillas de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica.

MATERIAL Y MÉTODO: Este estudio adoptó un enfoque metodológico cualitativo, que incluyó la realización de entrevistas semiestructuradas a jefaturas y funcionarios clave relacionados con la Unidad de Planillas, así como la revisión exhaustiva de la normativa interna, informes de auditoría y estudios previos. El análisis de la información se llevó a cabo mediante la codificación y categorización temática de los datos.

RESULTADOS: El diagnóstico realizado identificó fortalezas, como los esfuerzos por digitalizar los expedientes de los funcionarios y la implementación de códigos específicos para cada movimiento en las acciones de personal; de igual manera, se encontraron debilidades significativas, como la ausencia de normas específicas de control interno y la baja rotación de personal en funciones críticas, lo cual aumenta los riesgos operativos, financieros y de incumplimiento.

CONCLUSIONES: Se encuentra la necesidad de desarrollar y actualizar las normas de control interno específicas para la unidad, implementar un sistema de rotación de personal en funciones críticas y completar la digitalización de los expedientes de los funcionarios.

PALABRAS CLAVE: unidad de planillas, recursos humanos, control interno, auditoría interna, procedimientos.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To conduct a comprehensive diagnosis of the Payroll Unit of the State Distance University (UNED) of Costa Rica.

MATERIAL AND METHOD: This study adopted a qualitative methodological approach, which included conducting semi-structured interviews with key managers and staff related to the Payroll Unit, as well as a thorough review of internal regulations, audit reports, and previous studies. The information analysis was carried out through the coding and thematic categorization of the data.

RESULTS: The diagnosis identified strengths such as efforts to digitize employee records and the implementation of specific codes for each movement in personnel actions. However, significant weaknesses were also found, such as the absence of specific internal control standards and low staff turnover in critical functions, which increases operational, financial, and compliance risks.

CONCLUSIONS: There is a need to develop and update specific internal control standards for the unit, implement a staff rotation system in critical functions, and complete the digitization of employee records.

KEYWORDS: payroll unit, human resources, internal control, internal audit, procedures.

El funcionamiento de cualquier organización ya sea pública o privada. En el caso de una universidad pública como la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica -caso de estudio-, esta función adquiere una relevancia aún mayor, pues el talento y el bienestar del personal docente y administrativo son determinantes para el cumplimiento de la misión institucional (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Dentro de la gestión de recursos humanos, la Unidad de Planillas juega un rol protagónico al ser la responsable de procesos clave como el cálculo y pago de salarios, control de tiempo extraordinario, incapacidades, deducciones y demás aspectos vinculados a la remuneración del personal. El correcto desempeño de esta unidad no solo impacta directamente en el bienestar económico de los colaboradores, sino también en la estabilidad financiera de la universidad y en el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicable (Chiavenato, 2009).

En este contexto, la pregunta de investigación que guía el presente estudio es: ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión y control interno de la Unidad de Planillas de la UNED, y qué recomendaciones se pueden formular para su fortalecimiento?

La hipótesis explicativa de la cual se parte es que, a pesar de ser una unidad clave para la administración universitaria, la Unidad de Planillas de la UNED presenta deficiencias en su marco normativo, procedimientos internos y sistema de control, lo cual genera riesgos operativos, financieros y de incumplimiento que deben ser abordados de manera integral (Cartaya, 2014; Guzmán, 2021).

En este sentido, el objetivo principal de esta investigación es realizar un diagnóstico integral de la Unidad de Planillas de la UNED, con el fin de proponer recomendaciones concretas para mejorar su marco normativo, los procedimientos internos y el sistema de control interno. Para ello, se ha empleado una metodología cualitativa que incluyó entrevistas a jefaturas y funcionarios clave relacionados con dicha unidad, así como la revisión documental de informes, normativa interna y estudios previos.

Los hallazgos y propuestas derivados de este estudio buscan contribuir al fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en las universidades públicas, específicamente en lo concerniente a la Unidad de Planillas, de manera que se optimicen los procesos, se mitiguen los riesgos y se brinde un mejor servicio a los colaboradores.

La gestión y el control interno son componentes críticos para la eficiencia y la transparencia en cualquier organización, especialmente en instituciones públicas. En este contexto, la Unidad de Planillas juega un papel fundamental en la administración de recursos humanos, asegurando que los procesos de pago y beneficios se realicen de manera precisa y oportuna. Esto nos lleva a cuestionarnos: ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión y control interno de esta unidad, y qué recomendaciones se pueden formular para su fortalecimiento?

El control interno se refiere al proceso integral diseñado e implementado por la administración y el personal de una organización para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados con la eficiencia y efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables ¿Cómo se aplica esto en este caso? Una adecuada estructura de control interno en la Unidad de Planillas es esencial para mitigar riesgos operativos, financieros y de cumplimiento.

Entre las fortalezas de la Unidad de Planillas se destacan los esfuerzos por digitalizar los expedientes de los funcionarios, lo cual mejora la eficiencia en la gestión de la información y reduce el riesgo de errores manuales (González, Granados, Mena y Valverde, 2014). Además, ¿qué otras prácticas refuerzan la precisión y el control en los procesos de nómina? La implementación de acciones de personal para la incorporación de beneficios y el uso de códigos específicos para cada movimiento.

A pesar de las fortalezas mencionadas, surge la pregunta: ¿cuáles son las debilidades significativas en su marco normativo y procedimientos internos? La Unidad de Planillas presenta deficiencias en este aspecto. La ausencia de normas específicas de control interno y la falta de rotación de personal en funciones críticas son factores que aumentan el riesgo de errores y fraudes (Gutiérrez, 2007). ¿Cómo afecta esto a la unidad? La falta de una normativa actualizada y la dependencia de normas generales y del Código de Trabajo limitan la capacidad de la unidad para adaptarse a cambios y mejorar sus procesos (Fonseca, 2007).

¿Qué riesgos se derivan de estas debilidades? Los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento son inherentes a la gestión de la Unidad de Planillas. La falta de controles internos específicos y la baja rotación de personal incrementan la vulnerabilidad ante fraudes y errores en la ejecución de pagos y beneficios (Carranza, 2017). Además, ¿qué sucede con la gestión de los expedientes? La falta de expedientes digitales completos y actualizados puede resultar en una gestión ineficiente de los recursos humanos y en la pérdida de información crítica.

Para mitigar los riesgos identificados y fortalecer la gestión y control interno de la Unidad de Planillas, se recomienda desarrollar y actualizar las normas de control interno específicas para la Unidad de Planillas, asegurando su alineación con las mejores prácticas y regulaciones vigentes. Además, ¿qué otras medidas son necesarias? Implementar un sistema de rotación de personal en funciones críticas para reducir el riesgo de concentración de poder y mejorar la transparencia en los procesos. Finalmente, ¿cómo se puede mejorar la gestión de la información? Completar la digitalización de los expedientes de los funcionarios y asegurar su actualización continua, lo cual mejorará la eficiencia y la exactitud en la gestión de la información.

En conclusión, el análisis de las fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión y control interno de la Unidad de Planillas revela áreas críticas que requieren atención y mejora. Las recomendaciones formuladas buscan fortalecer el marco normativo y los procedimientos internos, mitigar riesgos y mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales.

MATERIAL Y MÉTODO

Esta investigación adoptó un enfoque metodológico cualitativo, el cual permitió obtener una comprensión integral del funcionamiento de la Unidad de Planillas de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica. Según Hernández et al. (2014), este tipo de enfoque es apropiado cuando se busca profundizar en un fenómeno o problemática poco explorada, como es el caso de la gestión y control interno de dicha unidad.

La principal técnica de recolección de información utilizada fueron las entrevistas semiestructuradas, dirigidas a jefaturas y funcionarios clave relacionados directamente con la Unidad de Planillas. Tal como señalan Kvale y Brinkmann (2009), este tipo de entrevistas posibilita una interacción fluida entre el investigador y los participantes, lo que facilita la obtención de información relevante y detallada sobre los procesos, desafíos y percepciones en torno al objeto de estudio. Sobre la muestra, se usaron los informantes clave que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1
Participantes en las entrevistas

Cargo	Unidad / Departamento
Jefe(a) de Recursos Humanos	Oficina de Recursos Humanos
Coordinador(a) de la Unidad de Planillas	Oficina de Recursos Humanos
Auditor(a) Interno(a)	Auditoría Interna
Coordinador(a) del Programa de Control Interno	Programa de Control Interno

Nota. Elaboración propia.

Adicionalmente, se realizó una revisión exhaustiva de la normativa interna de la UNED, informes de auditoría y estudios previos relacionados con la Unidad de Planillas (Hernández et al., 2010). Esta triangulación de fuentes de información primarias y secundarias permitió obtener un panorama integral de la situación actual de dicha unidad y sus principales desafíos.

El análisis de la información recopilada se llevó a cabo a través de la codificación y categorización temática de los datos, buscando identificar patrones, tendencias y hallazgos relevantes (Creswell y Poth, 2018). De esta manera, fue posible formular un diagnóstico comprensivo de la Unidad de Planillas, así como proponer recomendaciones fundamentadas para el fortalecimiento de sus procesos y el sistema de control interno.

Cabe destacar que la calidad y validez científica de los datos obtenidos en este estudio se sustenta en diversos aspectos. En primer lugar, la selección de los participantes clave, pertenecientes a unidades estratégicas como Recursos Humanos, Auditoría Interna y Control Interno, garantiza que la información recabada provenga de fuentes con un conocimiento profundo y una visión integral de la Unidad de Planillas. Asimismo, la triangulación de las entrevistas con la revisión documental de normativa, informes y estudios previos robustece la confiabilidad de los hallazgos, al contrastar y complementar las diferentes perspectivas (Yin, 2018).

Adicionalmente, el rigor metodológico aplicado en la codificación y análisis temático de los datos, siguiendo las recomendaciones de Creswell y Poth (2018), contribuye a la validez interna de los resultados, al asegurar que estos reflejen fielmente la realidad estudiada. Por último, la fundamentación teórica y la citación de fuentes bibliográficas relevantes, en estricto apego al estilo APA 7ma edición, otorgan validez externa a las conclusiones y recomendaciones

planteadas. Se incluyen datos cuantitativos que ilustran mejor los resultados y que fueron obtenidos de las entrevistas y de los materiales revisados.

En síntesis, el diseño metodológico de este estudio, sustentado en técnicas y criterios de calidad propios de la investigación cualitativa, garantiza la rigurosidad y confiabilidad de los datos obtenidos, lo cual se traduce en un diagnóstico y propuestas sólidos para el fortalecimiento de la Unidad de Planillas de la UNED.

RESULTADOS

Los hallazgos empíricos se presentan en las dimensiones cualitativa y cuantitativa, se presenta una reflexión final en el apartado al comparar ambos resultados.

Para comprender la situación actual de la Unidad de Planillas, se identificaron y analizaron las principales fortalezas y debilidades, desde un acercamiento cualitativo.

Tabla 2
Análisis FODA de la Unidad de Planilla de la UNED

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
Gestión de datos	Digitalización de expedientes de funcionarios, mejorando eficiencia y reduciendo errores.	Falta de expedientes digitales completos y actualizados.
Normatividad	Implementación de códigos específicos para cada movimiento en las acciones de personal.	Ausencia de normas específicas de control interno.
Personal	Esfuerzos continuos en la capacitación del personal.	Baja rotación de personal en funciones críticas, aumentando el riesgo de concentración de poder.

Nota. Elaboración propia.

La digitalización de los expedientes de los funcionarios representa una fortaleza significativa en la gestión de datos de la Unidad de Planillas. Este proceso mejora la eficiencia administrativa, reduce errores manuales y permite una gestión más organizada y accesible de la información. Además, contribuye a la seguridad de los datos mediante medidas como la encriptación y las copias de seguridad periódicas. Sin embargo, ¿qué desafíos enfrenta la Unidad de Planillas en cuanto a la completitud y actualización de los expedientes digitales?

A pesar de los avances, la falta de expedientes digitales completos y actualizados constituye una debilidad considerable. Esta situación puede generar ineficiencias, retrasos en la respuesta a consultas y dificultades en la verificación de datos históricos. Las causas pueden incluir la falta de recursos, políticas de actualización insuficientes o resistencia al cambio por parte del personal.

En cuanto a la normatividad, la implementación de códigos específicos para cada movimiento en las acciones de personal fortalece el control interno y la precisión en la gestión de la nómina. No obstante, ¿cómo afecta la ausencia de normas específicas de control interno a la Unidad de Planillas?

La carencia de regulaciones adaptadas a las necesidades particulares de la unidad limita su capacidad para establecer controles efectivos y adaptarse a nuevos desafíos. Esta debilidad puede llevar a una falta de coherencia en la aplicación de políticas y aumentar la vulnerabilidad a errores y fraudes.

Por otro lado, los esfuerzos continuos en la capacitación del personal son una fortaleza esencial. Un equipo bien capacitado es más competente y eficiente, capaz de manejar tareas complejas con mayor precisión y responder adecuadamente a los desafíos operativos. Pero ¿qué riesgos conlleva la baja rotación de personal en funciones críticas?

Esta situación aumenta el riesgo de concentración de poder y potenciales conflictos de interés. La permanencia prolongada en puestos clave puede llevar a la complacencia, falta de innovación y resistencia al cambio. Para mitigar estos riesgos, es necesario implementar políticas que promuevan la rotación periódica de personal en funciones críticas.

Es decir, aunque la Unidad de Planillas muestra fortalezas notables en áreas como la digitalización y la capacitación, enfrenta desafíos significativos en su marco normativo y en la gestión de la rotación de personal. Abordar estas debilidades podría mejorar considerablemente la eficiencia y transparencia de la unidad, mitigando riesgos y fortaleciendo su capacidad operativa.

Tabla 3
Riesgos operativos y eficiencia en la unidad de planillas de la UNED

Indicador	Valor 2022	Valor 2023	Cambio (%)
Tiempo promedio de procesamiento de nómina (días)	7	5	-28.57%
Incidencia de errores en pagos (%)	3.2	2.5	-21.88%
Rotación de personal en funciones críticas (%)	10	12	+20%
Auditorías de control interno realizadas	2	3	+50%

Nota. Elaboración propia.

El análisis cuantitativo de la Unidad de Planillas revela mejoras significativas en varios aspectos clave de su operación. En particular, el tiempo promedio de procesamiento de nómina se redujo de 7 a 5 días entre 2022 y 2023, lo que representa una mejora del 28.57%. Esta disminución refleja una mayor eficiencia operativa, posiblemente atribuible a la digitalización de expedientes y la implementación de mejores prácticas en la gestión de datos. ¿Cómo se relaciona esta mejora en la eficiencia con la precisión de los pagos?

En efecto, la incidencia de errores en pagos también mostró una tendencia positiva, reduciéndose del 3.2% al 2.5% en el mismo período. Esta disminución del 21.88% sugiere una mejora en los controles internos y en la precisión de los procesos de nómina. Probablemente, la capacitación continua del personal y el uso de códigos específicos para movimientos en las acciones de personal han contribuido a minimizar las discrepancias y asegurar pagos correctos.

No obstante, algunos indicadores señalan áreas que requieren atención adicional. Por ejemplo, la rotación de personal en funciones críticas aumentó ligeramente del 10% al 12%, lo que representa un incremento del 20%. Aunque este cambio es positivo, el nivel de rotación sigue siendo relativamente bajo. ¿Qué implicaciones tiene esta baja rotación para la gestión de riesgos en la unidad?

Una rotación limitada puede aumentar los riesgos asociados a la concentración de poder y reducir la innovación en la unidad. Por lo tanto, es crucial encontrar un equilibrio que promueva la transparencia y la distribución equitativa del conocimiento sin comprometer la continuidad y eficiencia de los procesos.

Por otro lado, el número de auditorías de control interno realizadas aumentó de 2 a 3, lo que supone un incremento del 50%. Este aumento refleja un mayor compromiso con la supervisión y la mejora continua de los procesos. Sin embargo, es fundamental asegurar que los hallazgos de estas auditorías se traduzcan en acciones correctivas efectivas para maximizar su impacto positivo.

En conclusión, los indicadores cuantitativos muestran avances significativos en la eficiencia y control interno de la Unidad de Planillas. No obstante, ¿cómo puede la unidad capitalizar estas mejoras para abordar los desafíos pendientes?

Para seguir progresando, es esencial continuar implementando y fortaleciendo las medidas recomendadas, como la actualización de normas específicas de control interno, la promoción de

una mayor rotación de personal en funciones críticas y la digitalización completa de los expedientes. Estas acciones contribuirán a mejorar aún más la eficiencia, transparencia y gestión de riesgos en la Unidad de Planillas, alineándose con los objetivos institucionales de una administración pública eficiente y responsable.

¿Qué se puede argumentar al comparar ambas evidencias? Al comparar los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo de la Unidad de Planillas, emergen varias observaciones interesantes que merecen una reflexión final.

En primer lugar, los hallazgos cuantitativos respaldan y cuantifican muchas de las fortalezas identificadas en el análisis cualitativo. Por ejemplo, la reducción del tiempo de procesamiento de nómina y la disminución de errores en los pagos confirman la eficacia de la digitalización de expedientes y la implementación de códigos específicos para movimientos de personal. Estos datos proporcionan evidencia tangible de las mejoras en eficiencia y precisión que se habían señalado cualitativamente. Sin embargo, ¿cómo se relacionan estos avances con las debilidades identificadas en el análisis cualitativo?

Curiosamente, algunas de las debilidades señaladas en el análisis cualitativo, como la falta de expedientes digitales completos y actualizados, parecen tener un impacto menor del esperado en la eficiencia operativa, dado el significativo descenso en el tiempo de procesamiento de nómina. Esto sugiere que, a pesar de las deficiencias, la unidad ha logrado optimizar sus procesos de manera efectiva.

Por otro lado, la baja rotación de personal en funciones críticas, identificada como una debilidad en el análisis cualitativo, se confirma cuantitativamente con un aumento modesto del 10% al 12%. Aunque hay una ligera mejora, este dato refuerza la necesidad de abordar este aspecto para mitigar los riesgos asociados a la concentración de poder y fomentar la innovación.

El aumento en el número de auditorías de control interno realizadas es un dato alentador que se alinea con la fortaleza cualitativa de los esfuerzos continuos en capacitación del personal. No obstante, ¿cómo se puede asegurar que estas auditorías compensen efectivamente la falta de normas específicas de control interno señalada en el análisis cualitativo?

En conjunto, la comparación de ambos análisis revela una Unidad de Planillas que está progresando en varios frentes, particularmente en eficiencia operativa y precisión. Sin embargo,

también subraya la importancia de abordar las debilidades persistentes, especialmente en áreas como la rotación de personal y la normativa específica de control interno.

Esta reflexión final nos lleva a una pregunta crucial: ¿Cómo puede la Unidad de Planillas aprovechar sus fortalezas cuantificables para abordar de manera más efectiva las debilidades cualitativas identificadas?

La respuesta probablemente radique en un enfoque integral que utilice los datos cuantitativos para informar y priorizar las iniciativas de mejora, mientras se mantiene atento a los aspectos cualitativos que pueden no reflejarse inmediatamente en los números. Por ejemplo, se podría considerar cómo la eficiencia mejorada podría liberar recursos para actualizar completamente los expedientes digitales o desarrollar normas específicas de control interno.

En última instancia, la sinergia entre los hallazgos cualitativos y cuantitativos proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Al abordar las debilidades persistentes mientras se capitalizan las mejoras cuantificables, la Unidad de Planillas tiene el potencial de alcanzar niveles aún más altos de eficiencia, precisión y transparencia en su gestión.

DISCUSIÓN

La gestión y el control interno son componentes fundamentales para garantizar la eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo en cualquier organización, especialmente en instituciones públicas como la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica. En este contexto, la Unidad de Planillas juega un papel crítico en la administración de los recursos humanos, al asegurar que los procesos de pago y beneficios se realicen de manera precisa y oportuna.

Desde la perspectiva teórica, el control interno se concibe como un proceso integral diseñado e implementado por la administración y el personal de una organización, con el fin de proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados con la eficiencia y efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Cartaya, 2014). En el caso específico de la Unidad de Planillas de la UNED, una estructura de control interno apropiada es fundamental para mitigar los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento inherentes a sus procesos.

Al comparar los hallazgos de este estudio con otros casos similares en la literatura, se evidencian coincidencias significativas. Por ejemplo, en una investigación realizada en la Universidad

Nacional Autónoma de México (UNAM), Guzmán (2021) identificó deficiencias en el marco normativo interno y la falta de procedimientos claramente establecidos en la unidad de nómina, lo cual generaba riesgos de incumplimiento y errores en los pagos al personal. Estas debilidades son similares a las encontradas en la Unidad de Planillas de la UNED.

Asimismo, en un estudio sobre el control interno en el área de recursos humanos de una universidad pública en Perú, Carranza (2017) destacó la alta rotación de personal y la falta de digitalización de expedientes como factores que incrementaban la vulnerabilidad de la unidad ante fraudes y errores. Estas problemáticas también se reflejan en los hallazgos del presente análisis de la Unidad de Planillas de la UNED.

Entre las fortalezas identificadas en la Unidad de Planillas, resalta el esfuerzo por digitalizar los expedientes de los funcionarios, lo cual mejora la eficiencia en la gestión de la información y reduce el riesgo de errores manuales, tal como lo plantean González et al. (2014). Esta práctica también fue observada en el estudio de la UNAM, donde se destacó la importancia de avanzar en la digitalización de la información como mecanismo de control (Guzmán, 2021).

No obstante, a pesar de estos avances, la Unidad de Planillas presenta debilidades significativas en su marco normativo y procedimientos internos, lo cual constituye un hallazgo fundamental desde la óptica teórica. Según Chiavenato (2009), la ausencia de reglamentos, manuales de procedimientos u otros instrumentos normativos que delimiten claramente las funciones y responsabilidades de una unidad organizativa, genera ambigüedades y vacíos que se reflejan en la ejecución de los procesos clave. En el caso de la Unidad de Planillas, esta carencia normativa interna limita su capacidad de adaptación a los cambios y obstaculiza el fortalecimiento de sus procesos internos, tal como se identificó en los estudios de la UNAM y la universidad peruana.

Adicionalmente, la falta de rotación de personal en funciones críticas, tal como lo señalan Robbins y Coulter (2014) es un factor que incrementa el riesgo de errores y fraudes (Gutiérrez, 2007) hallazgo que también se evidenció en los casos comparados.

Los riesgos derivados de estas debilidades, tanto a nivel operativo, financiero como de cumplimiento, se alinean con los planteamientos de Carranza (2017) y Guzmán (2021) quienes destacan la vulnerabilidad de las organizaciones ante fraudes, errores y la pérdida de información crítica, cuando no se cuenta con un sistema de control interno sólido.

Para fortalecer la gestión y el control interno de la Unidad de Planillas, las recomendaciones teóricas y los casos comparados apuntan a la necesidad de desarrollar y actualizar las normas de control interno específicas para la unidad, alineadas con las mejores prácticas y regulaciones vigentes (Guzmán, 2021). Asimismo, la implementación de un sistema de rotación de personal en funciones críticas, como lo sugieren Gutiérrez (2007) y Robbins y Coulter (2014), contribuirá a reducir el riesgo de concentración de poder y mejorar la transparencia en los procesos. Finalmente, completar la digitalización de los expedientes de los funcionarios y asegurar su actualización continua, tal como lo plantean González et al. (2014) y se observó en los otros estudios, mejorará la eficiencia y exactitud en la gestión de la información.

En conclusión, el análisis teórico y la comparación con casos similares en la literatura especializada evidencian que la Unidad de Planillas de la UNED enfrenta desafíos comunes en cuanto a la gestión y el control interno, los cuales requieren un abordaje integral para fortalecer su marco normativo, procedimientos internos y sistemas de información, con el fin de mitigar los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento.

CONCLUSIONES

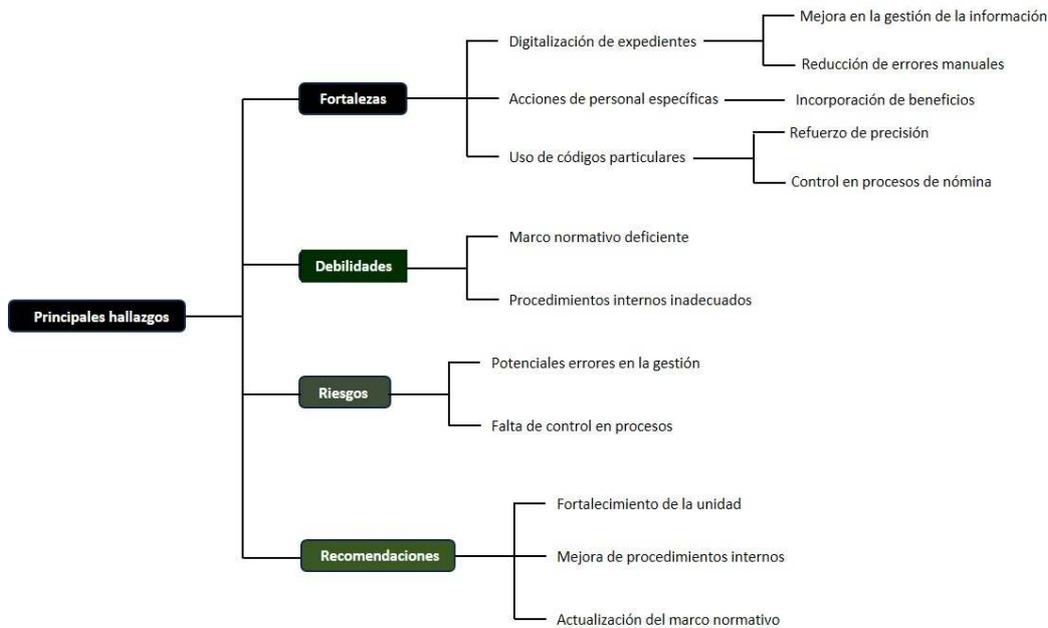
El presente estudio ha logrado examinar a profundidad las principales fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión y control interno de la Unidad de Planillas de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica, cumpliendo así con el objetivo planteado. Asimismo, se han formulado recomendaciones concretas para el fortalecimiento de esta unidad, lo que permite dar respuesta a la pregunta de investigación.

En relación con las fortalezas identificadas, se destaca el esfuerzo de la Unidad de Planillas por digitalizar los expedientes de los funcionarios, lo cual mejora la eficiencia en la gestión de la información y reduce el riesgo de errores manuales. Adicionalmente, la implementación de acciones de personal específicas para la incorporación de beneficios y el uso de códigos particulares para cada movimiento, refuerzan la precisión y el control en los procesos de nómina.

No obstante, las debilidades significativas en el marco normativo y procedimientos internos de la unidad constituyen un hallazgo central de este estudio. La ausencia de normas específicas de control interno y la falta de rotación de personal en funciones críticas son factores que aumentan el riesgo de errores y fraudes, limitando la capacidad de la Unidad de Planillas para adaptarse a cambios y mejorar sus procesos.

Estos hallazgos permiten comprobar la hipótesis de que las deficiencias en la gestión y control interno de la Unidad de Planillas de la UNED generan riesgos operativos, financieros y de cumplimiento que deben ser abordados para fortalecer su eficiencia y transparencia.

Figura 1
Principales hallazgos



Nota. Elaboración propia.

Más allá del caso específico de la UNED, este estudio aporta a la teoría del control interno en dos aspectos clave:

1. Evidencia la importancia de contar con un marco normativo y procedimientos internos sólidos y actualizados en unidades administrativas críticas, como es el caso de las áreas de recursos humanos y nómina. La ausencia de estos elementos limita la capacidad de adaptación y mejora continua de los procesos.
2. Resalta la necesidad de implementar prácticas de rotación de personal en funciones sensibles, como un mecanismo para mitigar riesgos de errores y fraudes. Este hallazgo contribuye a la literatura sobre control interno y gobierno corporativo.

Para futuras investigaciones podrían analizar en mayor profundidad el impacto de la falta de rotación de personal en otras unidades administrativas de instituciones públicas, así como explorar estrategias efectivas para implementar este tipo de prácticas sin afectar la continuidad de los procesos.

REFERENCIAS

- Carranza, L. (2017). Gestión de riesgos en la administración de recursos humanos. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(2), 45-58.
- Cartaya, V. (2014). Gestión de recursos humanos y control interno: un enfoque estratégico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 209-232.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Fonseca, O. (2007). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Instituto de Investigación en Accountability y Control. http://biblioteca.unfv.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=55453&query_desc=au%3A%22Fonseca%20Luna%2C%20Oswaldo%22
- González, J., Granados, R., Mena, A. y Valverde, M. (2014). Digitalización de expedientes de personal: Mejora en la gestión de recursos humanos. *Revista de Administración Pública*, 48(3), 123-145.
- Gutiérrez, A. (2007). Importancia del control interno en las organizaciones. *Revista de Contabilidad y Finanzas*, 15(1), 83-94.
- Guzmán, A. (2021). Riesgos en la gestión de recursos humanos: un análisis desde el control interno. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(1), 45-62.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Kvale, S. y Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.