



Universidad Bicentennial de Aragón  
*¡Una Universidad para la Creatividad!*

# InvestUBA

**DIEP**  
Decanato de Investigación,  
Extensión y Postgrado.

Volumen 5, número 1, año 2022  
(Enero – Junio)

Revista del Postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragón

**InvestUBA**

**Revista del Postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragua**

**DIEP**

Decanato de Investigación,  
Extensión y Postgrado.

Volumen 5, No. 1, Año 2022 (Enero-Junio)

**Directora**

**Dra. Gabriela Barreto**

**Editora**

**Dra. Miriam Mendoza**

**Comité Editorial**

**Dr. Germán López (USC, Colombia)**

**Dr. Joaquín Vásquez (UABC, México)**

**Dra. Milagros Ovalles (UBA, Venezuela)**

**Dra. Mayra Arana (IUAC, Venezuela)**

**Dra. Adriana Miranda (UBA, Venezuela)**

**MSc. Mari Diaz (UC, Venezuela)**

**MSc. Mary Arteaga (UBA, Venezuela)**

**Portada**

**Dr. Yordis Salcedo (UMBV, Venezuela)**

ISSN: 2739-0500

Depósito Legal: AR2021000099



**UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA**

**Av. Santiago Mariño, cruce con Av. Universidad. Sector La providencia.**

**San Joaquín de Turmero, Estado Aragua, Venezuela**

**Email: [revistainvesuba@gmail.com](mailto:revistainvesuba@gmail.com)**

**Teléfonos: (0243) 2650011**

**INDICE**

	<b>pp.</b>
<b>EDITORIAL</b> Francis Saavedra Peña	<u>4</u>
<b>GAMIFICACIÓN Y EMPATÍA DEL TALENTO HUMANO EN EL CONTEXTO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL AERONÁUTICA</b> Jeannette Katherine Güipe García	<u>8</u>
<b>EL GERENTE FINANCIERO EMERGENTE Y SU ACTUACION AUTOTRANSFORMATIVA EN LAS ORGANIZACIONES</b> Romelia de Jesús Rodríguez Velásquez	<u>25</u>
<b>GESTIÓN DE LA RADIO DESDE EL QUEHACER COMUNICACIONAL EN TIEMPOS DE POSPANDEMIA</b> Danfny Velásquez Sosa	<u>46</u>
<b>ARTICULACIÓN DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA GERENCIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b> Benny Josmer Márquez Franco	<u>57</u>
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR ALIMENTOS</b> Yennifer Pérez	<u>78</u>
<b>EFFECTOS ANTROPICOS NEGATIVOS EN LA CONSERVACION DE LAS TORTUGAS MARINAS EN VENEZUELA</b> Héctor Enrique Conde Linares	<u>91</u>



**EDITORIAL****Dra. Francis Saavedra Peña<sup>1</sup>**

Investigar es desarrollar ideas que transformen nuestro sentipensar, creando caminos de cambios, siendo solo la lectura la que permite un transitar hacia nuevos conocimientos, más aún en estos tiempos de cambio, donde la transformación viene de los diferentes aspectos cotidianos, que hacen cuesta arriba mantenerse al día por la rapidez con que se generan los desarrollos científicos tecnológicos. Así mismo, los cambios globales que se están generando, los cuales hacen cosmovisionar hacia otros entornos, trayendo consigo diferentes perspectivas. Es por ello que la elaboración de artículos, la lectura de otros o la invitación a ellos demuestra la posibilidad de una diversidad de acciones en pro de la generación de conocimientos en este planeta azul.

En este prisma, la Revista de InvestUBA en su nueva edición Vol.5, presenta como siempre una potabilización de lecturas elaboradas hacia diferentes ejes en el área de su interés como es la gerencia en todas sus dimensiones, pero particularmente de la administración, las finanzas, los medios de comunicación, la educación, el ambiente y la ingeniería.

Así al adentrarse hacia la visión de cada articulista, inicia Jeannette Katherine Güipe García, con su aporte denominado **Gamificación y empatía del**

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de la Educación. Docente UBA. [francissaavedra@gmail.com](mailto:francissaavedra@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-9594-3145>

**talento humano en el contexto de innovación empresarial aeronáutica**, que traslada la comprensión de la gestión del talento humano en los nuevos métodos de trabajo, entre estos la gamificación para una empatía en el cohabitar en las organizaciones de manera armoniosa, aún más considerando que es el sector aeronáutico, fundamentando la necesidad de evolucionar en el entrenamiento del talento humano frente los equipos de alta tecnología.

Continuando con las nuevas apreciaciones en las mejoras de las organizaciones, aparece el artículo **El gerente financiero emergente y la actuación autotransformativa en las organizaciones**, de Romelia de Jesús Rodríguez Velásquez, en el cual se dilucida que los tiempos de cambios que se viven son originados por factores difíciles de controlar, lo que lleva a generar ciclos de rupturas de paradigmas. En este sentido las organizaciones han de integrar talentos humanos con capacidad de gerenciar financieramente, ser transformadores, generadores de innovaciones, en momentos de coyunturas económicas, políticas, sociales y culturales.

Seguidamente, aparece el artículo titulado **Gestión de la radio desde el quehacer comunicacional en tiempos de pospandemia** de Danfny Velásquez Sosa, quien plantea el origen y desarrollo de una radio en Valencia, Venezuela como evidencia del patrimonio cultural de un pueblo y a su vez como medio de comunicación en constante crecimiento; así como sus potencialidades a futuro, apoyado en las tecnologías de la información y comunicación.

Posteriormente, Benny Josmer Márquez Franco presenta su artículo titulado la **Gestión del conocimiento en la gerencia de atención al cliente**, en el cual se plantea que en esta era de cambios organizacionales se requiere de la disrupción de nuevos paradigmas gerenciales, con la finalidad de consolidar al talento humano hacia la calidad en la atención al cliente considerando la gestión del conocimiento.

En esta travesía, seguidamente Yennifer Pérez presenta el artículo denominado: **Proceso administrativo en la gestión empresarial en el sector alimentos**, manifestando que frente a las debilidades de las organizaciones, se han de empoderar de estrategias para una gestión administrativa proactiva, permitiendo optimar las actividades en pro del bienestar organizacional.

Culmina este camino de pluralidad de artículos con **Efectos antrópicos negativos sobre la conservación de las tortugas marinas en Venezuela**, elaborado por Héctor Enrique Conde Linares que evidencia que el impacto ambiental es global, haciendo la biodiversidad planetaria, llevándola a los peligros de extinción. En este sentido, es relevante la conformación de estrategias de protección y conservación desde la corresponsabilidad de las comunidades para una fauna protegida, en este caso las tortugas marinas en las costas venezolanas. Lo cual debe inspirar la protección de nuestro planeta azul.

El camino de la elaboración de producciones intelectuales, permite adentrarse en un transpensar para comprender nuevos procesos de disrupción, aun mas en estos tiempos en el cual el hombre ha de ser el generador de cambios

de paradigmas y teorías preexistentes, es preciso seguir aportando desde los espacios académicos a través de temas como los planteados que invitan a la construcción de conocimiento y la comprensión de hechos notorios y a su vez novedosos. En esta perspectiva sean invitados a disfrutar este abanico de lecturas.



**GAMIFICACIÓN Y EMPATÍA DEL TALENTO HUMANO EN EL CONTEXTO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL AERONÁUTICA****Jeannette Katherine Güipe García<sup>2</sup>****Resumen**

Los cambios ocurridos en el mundo motivados a la innovación que introducen las tecnologías, impactan la gestión del talento humano con nuevos métodos de trabajo, como es el caso de la gamificación. De ahí que el objetivo del artículo es explicar el impacto de la gamificación asumida como juegos no lúdicos, en la activación de la empatía en la perspectiva empresarial aeronáutica. Con base a una metodología documental, se pudo concluir que los aspectos relacionados con la gamificación, persuaden la existencia de una vinculación directa con la empatía y su masa de conexiones en el sector aeronáutico. Argumentando la necesidad de la evolución de los equipos tecnológicos de entrenamiento y/o simulación que se utilizan en la gamificación para el entrenamiento del recurso humano.

**Palabras clave:** Empatía, Empresa, Gamificación, Innovación.

**Abstract**

The changes that have occurred in the world, motivated by the innovation introduced by technologies, have an impact on the management of human talent with new work methods, as is the case with gamification. Hence, the objective of the article is to explain the impact of gamification assumed as non-ludic games, in the activation of empathy in the aeronautical business perspective. Based on a documentary methodology, it was possible to conclude that the aspects related to gamification persuade the existence of a direct link with empathy and its mass of connections in the aeronautical sector. Arguing the need for the evolution of

---

<sup>2</sup>MSc en Ciencias Administrativas, Docente Universitario, jeannettekuipe@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8441-8804>





technological training and/or simulation equipment used in gamification for human resource training.

**Keywords:** Empathy, Company, Gamification, Innovation.

### **Introducción**

El efecto pandemia del COVID-19 ha marcado a todas las empresas del mundo, con ejecuciones muy variables aún dentro del mismo contexto aeronáutico, estimulado con los avances tecnológicos e innovadores de las plataformas digitales y los métodos de trabajo; en este caso la gamificación que modifican el talento humano en las empresas, por lo que es importante analizar y evaluar estas opciones para adaptarlas hacia las mejoras no solo productivas, sino hasta las mismas formas de vida empresarial. Cuando las organizaciones realizan una adecuada gestión del talento humano también mejoran la empatía de sus colaboradores, transformados en una alusión al éxito.

En el contexto innovación empresarial aeronáutica como medio de transporte de materias y personas su talento humano es sensible y debe estar motivado, con retroalimentación constante en un proceso de aprendizaje empático. Todo esto estimula la motivación intrínseca, es decir, que la persona desea aprender y desarrollar nuevos conocimientos con el fin de enriquecerse de estos. Cuando se habla de gestión de personas es necesario referirse a: emociones, motivaciones, relaciones, empatía, entre otros.

Al vincular talento humano con la empatía, se estará visualizando dos tipos: la que permite saber lo que sienten los demás y la que permite sentir lo que

sienten los demás, y ambas son importantes como herramientas de gestión de equipos de trabajo en las empresas aeronáuticas.

En el campo aeronáutico se presentan personas cuya empatía les permite, desarrollar el autoconocimiento, autocontrol y automotivación y se monitorizan para aprender a dominar esas emociones que les afectan, sin llegar realmente a padecer de estas y en ocasiones pueden comportarse como agentes repetidores al orientar la manera en que lo han conseguido a la persona que lo necesitan utilizando juegos no lúdicos para enseñar, en ese caso se está en presencia de facilitadores de la gamificación.

De ahí que el objetivo del artículo es explicar el impacto de la gamificación en la empatía del talento humano en el contexto de innovación empresarial aeronáutica, producto de una investigación documental. Al respecto, Werbach y Hunter (2013:38) plantean que: “la gamificación es el uso de elementos y de diseños propios de los juegos en contextos que no son lúdicos... es el proceso de manipular la diversión para ponerla al servicio de objetivos del mundo real”. Kapp citado por Teixes (2014:23) plantea que:

La gamificación es la utilización de mecánicas basadas en juegos, estética y pensamiento lúdicos para fidelizar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas... en contextos no lúdicos para modificar comportamientos de los individuos mediante acciones sobre su motivación.

Lo antes expuestos sustenta la idea que la aplicación de los recursos de los juegos en contexto en la empresa, genera resistencia por la creencia que la gamificación consiste en jugar en el trabajo. Pero en realidad para el autor (ob cit:25) “Se trata de utilizar los principales elementos (de los juegos) en sistemas destinados a cambiar principalmente conductas”.

Al aplicarla como una actividad estructurada, donde prevalece el orden y las reglas y en la que se exige un esfuerzo para lograr el objetivo adicionalmente debe influir en los comportamientos, motivando a los participantes a actuar de una manera determinada. La función de los sistemas gamificados no puede ser entonces más clara: motivar a los jugadores para alcanzar el fin perseguido. Adicionalmente en la empresa aeronáutica se visualiza la empatía conectando pensamiento y sentimientos en los diferentes talentos humanos, creando una cultura de equipo, aumentando la autoestima entre otros.

La gamificación en recursos humanos, es una técnica promovida por el desarrollo tecnológico basados en elementos de juegos, en contextos no lúdicos, como manera de activar la motivación intrínseca y reforzar la empatía en los trabajadores con la empresa. En este contexto es importante conocer los riesgos que conlleva su aplicación, principalmente cuando su enfoque es modificar la conducta del personal para mejoras del rendimiento laboral, sin caer en manipulación.

**Método**

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

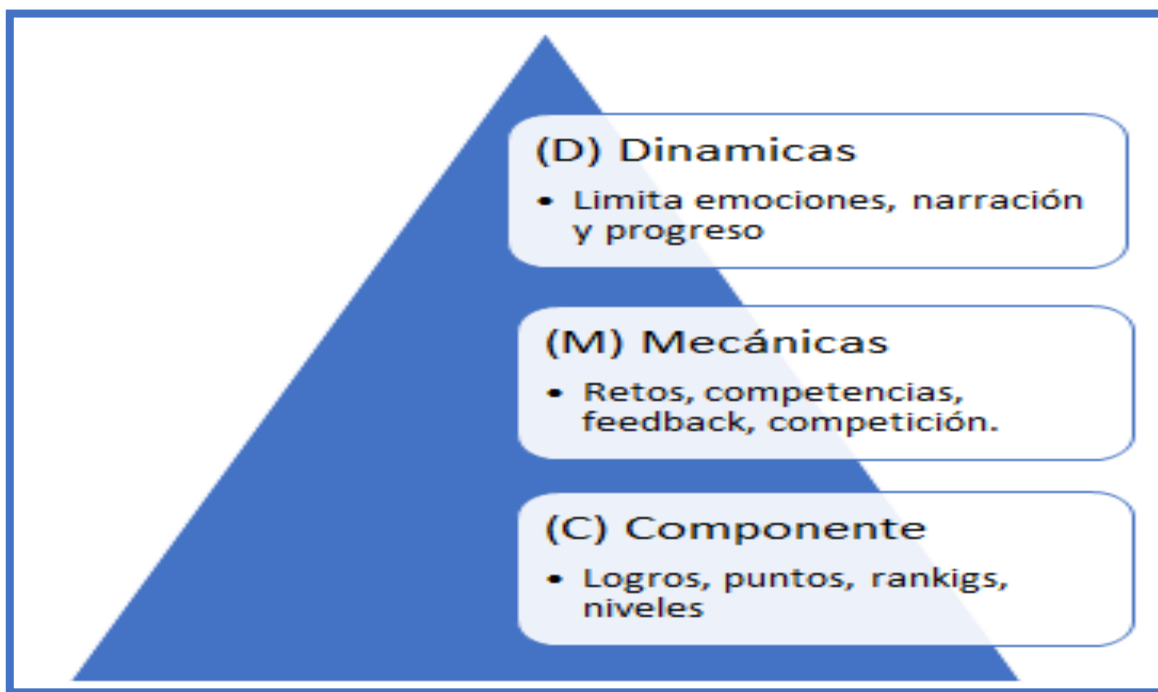
En atención a lo expuesto, el estudio con diseño documental consiste en la exploración de fuentes documentales consultando un cierto número de documentos oficiales, informes de investigación, artículos de prensa que permitan obtener datos a través de la fuente documental traducida en textos con carácter impreso, audiovisual y electrónico

**Revisión de la literatura**

La gamificación relaciona el uso de elementos del juego en contextos diferentes, utilizados con la intención de aprender fortaleciendo aspectos como la motivación, la fidelización y la cooperación dentro de un contexto establecido. Catalán (2018) de la Universidad de Zaragoza refiere que la gamificación adicional al aumento de motivación y compromiso, aumenta el conocimiento de la marca, mejorar la experiencia y la lealtad del cliente. Así mismo refiere a Boyle et al (2016) quienes consideran que los juegos están relacionados con los aspectos perceptivos, cognitivos, conductuales, afectivos y motivacionales. Por

consiguiente, se asocia con resultados positivos en el dominio del trabajo, a través del liderazgo y la gestión de talento humano.

Werbach y Hunter (2013) clasifican los elementos de la gamificación en tres categorías: dinámicas, mecánicas y componentes, según se muestra en la Figura 1.



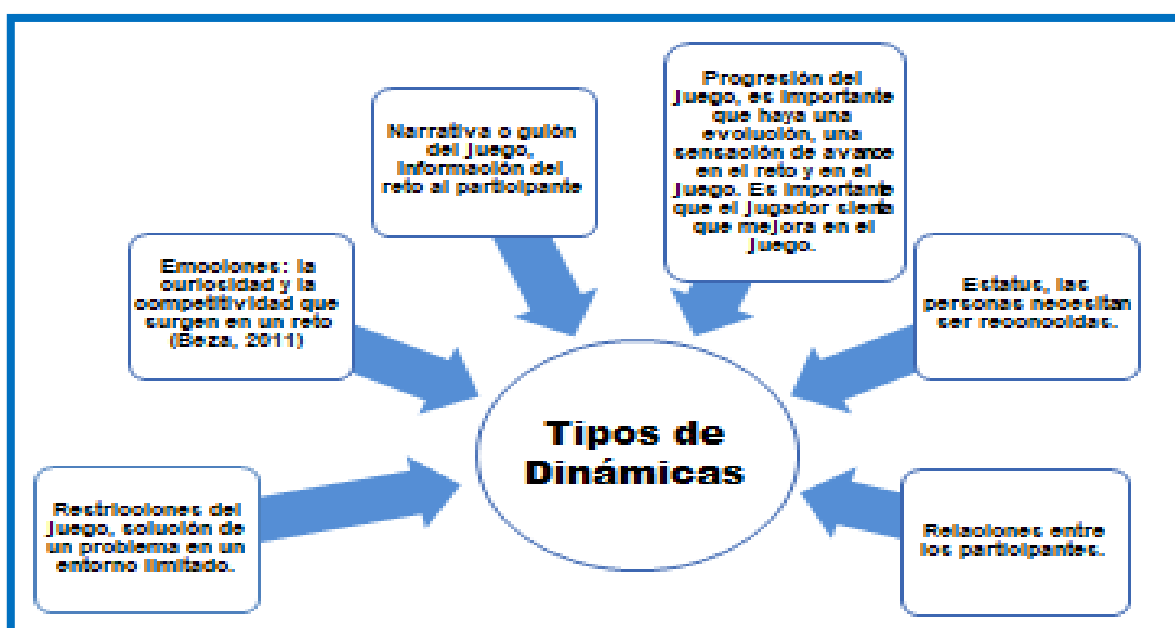
**Figura 1. Pirámide de los elementos de gamificación.**

**Fuente: Werbach y Hunter (2013)**

Los elementos mecánicos son los componentes del juego, tales como reglas, motor y funcionamiento; las dinámicas son la forma en que se

ponen en marcha las mecánicas, determinan el comportamiento y están relacionadas con la motivación de los aprendices. Por último, los componentes son los recursos y las herramientas que se utilizan para diseñar una actividad en la práctica de la gamificación de acuerdo a Biel y García (2016).

Los elementos dinámicos para Herranz (2013) son aspectos en los que se orienta la gamificación como los efectos, motivaciones y deseos proyectados a generar en el participante. Borrás (2015) plantea varios tipos de dinámicas entre las que se destacan las que se presentan en el cuadro 2, a continuación.



**Figura 2. Elementos Dinámicos**

Fuente: Elaboración propia basada en Borrás, O. (2015)

Los elementos mecánicos según Cortizo (2011) son reglas para generar juegos de disfrute y compromiso, que generen una cierta adicción, al aportarles retos y un camino por el que transitar. Borrás (2015) refiere a Herranz (2013) cuando plantea la existencia de tipos de mecánicas de juego como las que se presentan en la figura 3.

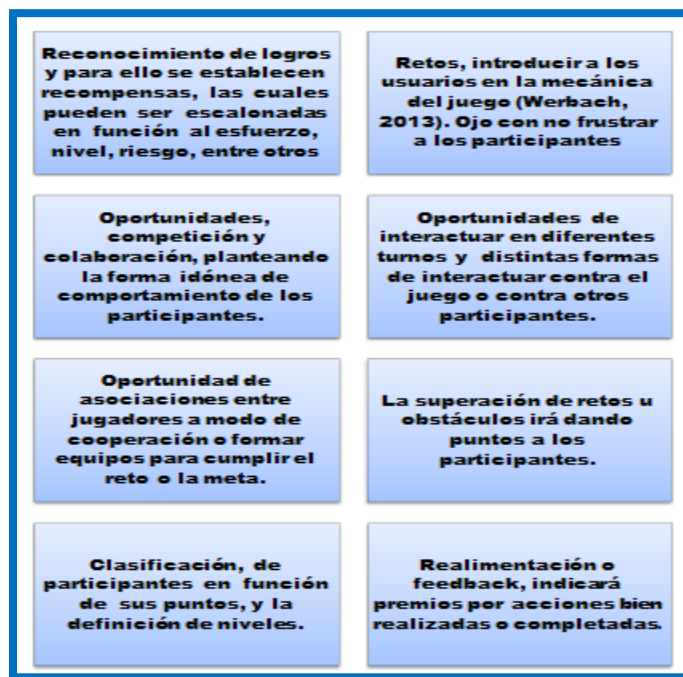


Figura 3. Tipos de mecánica de juego  
Fuente: Elaboración propia basada en Borrás, O. (2015)

Moreno, Cervelló & González (2006) plantean que la teoría del Flujo o Flow según Csikszentmihalyi es el estado absorto en una actividad que proporciona placer y disfrute, donde el tiempo no es limitante y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden sin pausa, es una experiencia tan agradable que la gente va a seguir haciéndolo incluso a un alto costo, por el simple hecho de hacerlo.

Es decir, es un estado mental basado en una sensación de total inmersión y concentración en una actividad, de allí que el proceso sea satisfactorio y agradable. Se pueden caracterizar situaciones como cuando el grupo de trabajo está totalmente "en la zona" durante el trabajo y el tiempo vuela y no se dan cuenta. En cuanto a la teoría del valor de control de las emociones de logro, Sánchez (2013:35) plantea que:

...se sustentan los supuestos compartidos de las teorías expectativa-valor de las emociones..., transaccionales de las valoraciones de estrés y emociones relacionadas..., del control percibido..., atribuciones de las emociones de logro y los modelos que establecen los efectos de las emociones sobre el aprendizaje y el rendimiento.

Las emociones al logro se presentan cuando un individuo se siente en control de o fuera de control de, las actividades son resultados subjetivos donde las valoraciones de control y valor siendo sus antecedentes proximales, donde la controlabilidad es el centro de la actividad y el resultado y teniendo dos vertientes acción-control (relacionada con la autoeficacia) y acción-resultado (acciones propias que producirán resultados deseados).



## Resultados

A muchas empresas le ha resultado difícil la transformación digital sobre todo en áreas donde no es frecuente (administración, control de calidad, gerencia baja, entre otros) y necesaria en la actualidad, pero al desarrollar la empatía de los empleados para estos cambios se podría lograr un proceso con excelentes resultados, algunos de los cuales se muestran, a continuación, en el cuadro 1.

**Cuadro 1.  
Gamificación e Innovación**

Juego	Descripción	Vinculación
1. Learning Park y la digitalización de la formación	Es un instrumento de cursos online y juegos que pueden realizar los empleados. Los empleados superan juegos con los conocimientos importantes durante y después de la formación, dentro de estos podemos señalar los quizzes de preguntas y respuestas, y simulaciones (simuladores de vuelo entre otros). Donde acumulan puntos al jugar, para su equipo y obtener recompensa al final.	La digitalización de la formación como paso inminente y natural en la empresa, se va adicionando en los entrenamientos repetitivos como prevención de riesgos laborales o los onboardings de empresa, es indispensable para su aplicación la empatía del talento humano y su receptividad como innovación, al aplicarla con las bases de gamificación, la aceptan, se adaptan y disfrutan más rápida y ágil
2. Seleccionando tu propia aventura	Por lo regular en la formación de prevención de riesgos laborales en la seguridad aeroportuaria. El recurso humano debe tomar decisiones antes de que termine el tiempo (ideal para personal técnico y administrativo donde tengan actividades con tiempo determinado). En caso de errores se presenta un medidor de pánico irá aumentando y hasta alcanza su máximo nivel dicho medidor	Esta es una forma muy entretenida, motivadora y empática al realizar simulacros virtuales, basados en inteligencia emocional
3. Superando formaciones a través de la creación de parque de atracción.	Cuando los empleados gestionaban un parque de atracciones propio sustentado en la gamificación se observa que adicionalmente al repasar formaciones previas muchas las superaban, siendo más atractivo su entorno dentro del juego, es decir; cuanto mejores son las notas, mejor lucen los edificios de su parque, motivando	En relación con las aplicaciones se tiene como referencia a Global Omnium un potente cuadro de mandos con estadísticas sobre las formaciones como por ejemplo visualizar la proactividad, formación, nivel de exigencia o perfección, entre otros. De allí la transformación digital

	al personal, participante, otras opciones es realizar evaluaciones sobre formaciones antiguas, con herramientas automáticas en caso de error se recomienda temas concretos para solucionar esos fallos.	basada en innovación fortaleciendo la empatía del talento humano con la empresa.
4. El tamagochi para nuevos recursos humanos.	Es una actividad con elementos de juego (como barras de progreso, niveles, feedback, puntos, objetivos concretos, entre otros). En este caso el personal nuevo tiene una lista de tareas que cumplir con misiones concretas referidas a actividades, revisar contenido de texto o video desde la propia herramienta, a medida que supere cada tarea, una mascota virtual se va poniendo más y más contenta, hasta llegar al máximo de felicidad cuando supere todas las tareas.	En este proceso se puede evaluar la empatía para con la empresa estimulando el rendimiento al máximo lo antes posible, con una actitud positiva y estimulante del nuevo personal. Los primeros días de labor para todo recurso humano es importante para generar la actitud positiva necesaria hacia la empresa y para mantener dicho recurso.
5: Zeppelean, una evaluación de competencias eficaz y que parece un juego.	Transforma la evaluación de desempeño en un juego. El objetivo de los empleados es completar una colección de cromos, donde ejecutan evaluaciones con un determinado plazo y que los resultados de estas evaluaciones sean positivos, valorando especialmente el crecimiento y la mejora continua.	Cuanto más puntuales al evaluar, mejorando y completando el álbum; se conseguirá recompensas. Como ejemplo de aplicación está American Express o La Tienda Home, con excelentes resultados.
6. Juego de superar misiones para crear hábitos positivos	American Express desde las altas esferas quería crear hábitos positivos en determinados empleados pero estos hábitos no llegaban a calar, no se lograba convertir la formación en transformación por lo que optaron por un juego de misiones, donde los empleados superaban misiones a cambio de recompensas virtuales.	Todas las misiones estaban relacionadas con hábitos positivos que querían fomentar entre los empleados, generando hábitos positivos y motivacionales y empáticos.
7. El Candy Crush: cultura empresarial y la comunicación interna	La transformación a videojuegos de los programas de comunicación al estilo Candy Crush, es un mapa con varios niveles, cada nivel contiene un mini juego relacionado con la cultura empresarial.	Si superaban el nivel, desbloqueaban el siguiente, donde los objetivos se alcanzaron en tiempo record, logrando lo planteado por la gamificación diversión al mismo tiempo que interiorizar la cultura de la empresa.
8. Dentro del campo innovación la empresa ALSIM	Empresa francesa dedicada al diseño, desarrollo y producción de simuladores y sistemas de entrenamiento de vuelo de vanguardia, con fines pedagógicos y cumpliendo con las normas de Formación Basada en Competencias (CBT) marcadas por la OACI, de cara a la preocupación mundial sobre los estándares para el personal de vuelo real y a los requisitos	Es por ello que se planteó la formación en simuladores convertibles es más beneficiosa para que las habilidades necesarias para cumplir con los fundamentos establecidos, de allí nace el Airliner con un concepto innovador de formación.

	aeronáuticos más exigentes y esencial de la formación aeronáutica.	
9. Simulador híbrido y versátil (Fly-by-wire/Control convencional).	Diseñado para responder a la necesidad de un entrenamiento avanzado, siendo capaz de representar diferentes aviones de un solo pasillo, como el B737MAX, A320, A220, E190-E2 o el SSJ100..	un modelo de vuelo genérico que se basa en los mismos requisitos que los Simuladores de Vuelo Completo de Nivel D y ofrece la innovación tecnológica disponible en los aviones modernos

**Fuente:** elaboración propia con base a autores varios

La motivación y la empatía tienen relación con la auto-determinación como lo establece Vargas (2013). La teoría de la Auto-determinación examina las metas y aspiraciones de la vida, evidenciando diferentes vinculaciones de motivaciones intrínsecas y extrínsecas para mejorar niveles de desempeño y salud psicológica, plantea un escenario donde al cumplirse las necesidades de autonomía, competencia y relacionamiento social, se presentan comportamientos intrínsecos que posibilitan el bienestar psicológico.

### Discusión

La gamificación es considerada como una metodología innovadora en constante cambio y transformación de las relaciones sociales y culturales a partir de los nuevos modos de gestión es que originan cambios en los niveles individuales, laborales, económicos y sociales para Torres-Barreto et al (2018). Imitarse entre compañeros o compartir comunicación para saber más de sí mismo, es conectar por medio del conocimiento, apostar por el valor humanista de la empresa. El talento humano es el verdadero valor empresarial, el interior de éste todo crecerá proporcionalmente a la motivación producto de la innovación.

En la actualidad se vive rodeados de videojuegos, desde los más simples hasta potentes simuladores de vuelo o aventuras donde el mundo de la industria toma el término de gamificación, como el hecho de aplicar técnicas de diseño y dinámicas de animación para fines no estrictamente lúdicos, siendo claro que la gamificación cada día está más presente en el mundo de la industria aeronáutica y la astronáutica sin disminuir su presencia en la industria general mundial.

De tal manera que los frutos son instantáneos en cualquier sector pero sobremanera en el aeronáutico; en labores de entrenamiento para tareas repetitivas, en tareas de exigente precisión, en aquellas para tomar decisiones rápidas o en la que tienen un elevado coste económico y también es aplicable en actividades como e-formación, motivación o trabajo en equipo

En el contexto actual, en el desarrollo de la seguridad aérea se nota evolución lo largo del tiempo de los simuladores de vuelo, hasta considerarlos una máquina “casi perfecta”, capaces de simular escenario de un determinado tipo de avión y de todos sus sistemas de vuelo, por lo que las compañías aéreas recurren a los simuladores ingenios que reproducen exactamente a los mandos y controles de las aeronaves, las posibles situaciones de emergencia en vuelo, las diferentes maniobras de despegue y aterrizaje en diversos aeropuertos, condiciones meteorológicas extremas, entre otros.

Siendo esta la forma de entrenamiento constante, obligatorias el pasar determinados exámenes de conocimientos y aptitudes en los mismos en tiempos establecidos, por los organismos que regulan las empresas aeronáuticas. Existen

simuladores de vuelos tipo juegos comercialmente activos en el mercado, que pueden adaptarse no solo a la innovación sino en el contexto aeroportuario, donde se evalúe los tripulantes de aeronaves igual que al conjunto del personal de tierra, todo bajo un esquema de gamificación en recursos humanos vinculados con la empatía dentro del contexto aeronáutico.

### **Conclusiones**

Mediante el juego no solamente se aprende a comportarse dentro de un contexto, adicionalmente la actividad lúdica identifica las capacidades y limitaciones, aprendiendo a manejarse ante otras personas. La importancia del reforzamiento de la empatía que vincula a la inteligencia, destreza emocional y cognitiva como un gran elemento de socialización, imprescindible para el ser humano y sobremanera en el personal aeronáutico.

Es de recalcar la visión integradora de la perspectiva empresarial aeronáutica en las competencias emocionales persuadiendo la existencia de una vinculación directa con la empatía, y su masa de conexiones en el sector aeronáutico como las competencias personales (aquellas que determinan el modo en que se relaciona consigo mismo), que incluyen la conciencia de uno mismo, la autorregulación y la motivación y en competencias sociales (aquellas que determinan el modo en que se relaciona con los demás), que incluyen la empatía y las habilidades sociales.

Argumentando la necesidad de la gamificación a través de la evolución y creando nuevas e innovadoras experiencias que aporten a la empresa y colabore con el desarrollo del talento humano, desde el mejoramiento la vida de los empleados hasta el compromiso fortalecido con la empatía empresarial. Por esta razón gamificar en los talentos humanos, está afectado por la motivación, innovación y la capacidad empática.

### **Referencias**

- Biel, L. y García, A. M. (2016). **Gamificar: El uso de los elementos del juego en la enseñanza de español.**
- Borrás, O. (2015). **Fundamentos de la gamificación.** Gabinete de Tele-Educación de la Universidad Politécnica de Madrid. [http://oa.upm.es/35517/1/fundamentos de la gamificacion\\_v1\\_1.pdf](http://oa.upm.es/35517/1/fundamentos%20de%20la%20gamificacion_v1_1.pdf)
- Cárdenas, A. (2020). **Evaluación de los factores que inciden en la preferencia del uso de la herramienta gamificada desarrollada en el proyecto DIDACTIC.** Universidad Industrial de Santander.
- Catalan S. (2018). **Engaging Users Through gamification. The Role of Emotions, Motivation, and Flow.** Universidad de Zaragoza
- Corchuelo, R. y Alejandro, C. (2018). Gamificación en educación superior: Experiencia innovadora para motivar estudiantes y dinamizar contenidos en el aula. **Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa**, 63, 29-41. <https://doi.org/10.21556/edutec.2018.63.927>
- Deterding, S., Khaled, R., Dixon, D. y Nacke, L. E. (2011). Gamification: Toward a Definition. Proceedings of the CHI 2011. **Gamification Workshop Proceedings**, 7-12.
- Gamelearn (2018). **Cómo utilizar la gamificación en recursos humanos y capacitación corporativa.** Con 10 casos de éxito de grandes empresas como

- Google, Deloitte, SAP, Nike, PwC, Coca-Cola o Bombardier. Recuperado de <https://www.game-learn.com/wp-content/uploads/2013/07/E>
- Grau, J. (2018). **8 súper ejemplos de gamificación en Recursos Humanos y transformación digital.** Recuperado de [http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=8104](http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8104)
- Lobo, M.; Paba, M. y Torres, M. (2020). Análisis descriptivo de experiencias gamificadas para enseñanza y aprendizaje en educación superior en ingeniería. **Revista ESPACIOS**, 41(16), 21. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n16/20411621.html>
- Moreno M.; Cervelló, E., & González, D. (2006). Motivación Autodeterminada y Flujo Disposicional en el Deporte. **Anales de Psicología / Annals of Psychology**, 22(2), 310–317. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/23291>
- Morillas, C. (1990). Huizinga-Caillois: Variaciones sobre una visión antropológica del juego. Enrahonar. **Quaderns de Filosofia**, 16.
- Ovallos, D., Villalobos, B., De la Hoz, S. y Maldonado, D. (2016). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte. **Espacios**, 37(8), 2.
- Pérez, I., Castellanos, M. y Alvarez, M. (2021). La gestión del talento humano a través de un ejercicio lúdico gamificado. **I+D Revista de Investigaciones**, 16(1), 101-111.
- Sánchez, F. (2015). **Gamificación. Education in the Knowledge Society (EKS)**, 16(2), 13. <https://doi.org/10.14201/eks20151621315>
- Sánchez, J. (2013). Búsqueda de Ayuda Académica, Autoeficacia Social Académica y Emociones de Logro en Clase en Estudiantes Universitarios. **Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)**, 5 (1), 35-41
- Teixes, F. (2014). **Gamificación. Fundamentos y aplicaciones.** Barcelona: UOC.

Werbach, K y Hunter, D. (2013). **Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos**. Madrid: Pearson Educación.

Vargas, J. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. **Nova scientia**, 5(9), 154-175.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-)





**EL GERENTE FINANCIERO EMERGENTE Y SU ACTUACIÓN  
AUTOTRANSFORMATIVA EN LAS ORGANIZACIONES****Romelia de Jesús Rodríguez Velásquez<sup>3</sup>****Resumen**

Las organizaciones representan la piedra angular que sostiene las economías de cualquier país, para lo cual está integrada por talentos humanos, recursos técnicos y financieros; generando productos, servicios, atención a las necesidades que el mercado exige y obtener rentabilidad con la ayuda del gerente financiero, responsable de garantizar fondos disponibles en el momento adecuado, minimizando los costos y maximizando los beneficios. De ahí que el objetivo del artículo fue argumentar la actuación autotransformativa del gerente financiero emergente. La metodología usada fue la revisión documental especializada. Los resultados evidenciaron que eventos políticos, tecnológicos, económicos, legales, socio culturales y los desafíos aun presentes como la globalización financiera, revolución industrial y el efecto postpandemia COVID 19 ha generado nuevas formas de trabajo en las organizaciones, requiriendo un desempeño emergente del gerente financiero.

**Palabras clave:** Autotransformación, Finanzas, Gerente, Organizaciones.

**Abstract**

Organizations represent the cornerstone that sustains the economies of any country, for which they are made up of human talent, technical and financial resources; generating products, services, attention to the needs that the market demands and obtaining profitability with the help of the financial manager, responsible for guaranteeing funds available at the right time, minimizing costs and maximizing profits. Hence, the objective of the article was to argue the self-transforming performance of the emerging financial manager. The methodology used was specialized documentary review. The results showed that political,

<sup>3</sup> MSc en Gerencia Educativa. Docente UNESR. [romeliarodriguezv@gmail.com](mailto:romeliarodriguezv@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-3168-5167>



technological, economic, legal, socio-cultural events and the challenges still present such as financial globalization, industrial revolution and the post-pandemic effect of COVID 19 have generated new ways of working in organizations, requiring an emerging performance of the financial manager.

**Keywords:** Self-transformation, Finance, Manager, Organizations.

### **Introducción**

Las organizaciones estructuralmente están conformadas por elementos propios, que le permiten lograr objetivos, los cuales alcanza, con la ayuda de sus miembros, quienes realizan actividades o tareas en función de los recursos disponibles, guiados por normas, reglas que a su vez están presentes en todo este contexto y tienen interacción con el entorno donde se desenvuelven, el cual está en constante cambio, exigiendo adaptaciones permanentes y que, por tener caracteres impredecibles, basarlas en el orden y control resulta ser incierto.

Estos cambios están presentes en todos los niveles, desde lo político, social, económico, cultural y financiero, obligando a estas organizaciones asumir nuevas formas de percibir la realidad desde una postura plural y multivariada integrada por vivencias y experiencias de todos sus miembros; específicamente de aquellos a quienes les compete actuar como gerentes, bien sea, por su formación académica que lo acredita o porque su experiencia le permite hacerlo.

El gerente, al realizar su labor dentro de una organización de forma profesional incluye la combinación de estrategias y líneas de acción que de manera constante debe ir adecuando a esa realidad, que se puede definir

compleja. Visto esto último por Morin (2003) como “un tejido de eventos, acciones, interacciones, retracciones.” Tal postura está fundamentada por Hernández (2008) como:

...ser un profesional creativo, crítico, emprendedor, con verdadera conciencia humanística y capaz de generar cambios, supone la capacidad de procesar situaciones nuevas y de adaptarse proponiendo las variantes necesarias para resolver problemas sin quedarse rezagado ante la dinámica de la realidad (p.108).

Cualquier profesional independientemente del área que escoja ejercer, deberá asumir todas esas características y de ello se puede inferir que un gerente debe estar formado para generar cambios lo que implica desarrollar permanentemente competencias en función de las nuevas realidades. Se puede enunciar como caso específico, la pandemia generada por el COVID19, la cual ha paralizado economías enteras, aún con los avances logrados mediante el proceso de vacunación a la población, el cual ha permitido reactivar paulatinamente estas economías.

Es por esta razón, que el gerente ha requerido reorientar muchos procesos y adoptar diversas formas de trabajo, para mantener activa las funciones vitales de la organización y sobre manera, estar formados para adoptar e incorporar urgentemente cambios en su labor profesional y construir enfoques donde se enlacen otras categorías a fin de reorientar las organizaciones y que puedan afrontar problemas del entorno y aquellos propios que pudieran impedir lograr objetivos. Para León Torrealba (2018) los procesos de cambio:

Se enfocan a comprender tanto a sus integrantes como a la interacción particular que existe entre ellos y la organización y entre esta y su entorno. Considerando que dichos integrantes más que cumplir una función económica dentro de la organización, cumplen una función social que involucra patrones, creencias religiosas, políticas y culturales; y poseen cualidades y aptitudes particulares que las hacen idóneas para desempeñar las funciones que realizan.

En tal sentido, la labor del gerente debe tener como norte procurar dichos cambios y ello implica modificar la forma de pensar y asumir nuevos paradigmas empresariales cimentados en la idea que el talento humano es el eje fundamental de la organización y con ello el gerente como parte de este recurso. Esta presunción permite apuntar hacia la concepción de un gerente emergente que maximice el beneficio económico y financiero basado en acciones conducentes a crear estrategias de actuación gerencial que permita a las organizaciones no perder continuidad, que desarrolle su estructura financiera, aborde, confronte situaciones de riesgos e incertidumbre en el manejo de los recursos en los próximos tiempos.

Se puede afirmar que el presente año 2022, es un momento histórico caracterizado por el efecto post pandemia COVID 19, donde la sociedad se desenvuelve en base al consumo, la informática, medios de comunicación, redes sociales y tecnología lo que ha conllevado a que la filosofía del gerente; es decir, su modo de pensar y de actuar lo obliga a generar una nueva cultura administrativa y organizativa.

En relación con este planteamiento el objetivo del artículo es argumentar la actuación autotransformativa del gerente financiero emergente, como eje principal, que direcciona el manejo adecuado de un entorno cambiante y que este influye en el desarrollo estas organizaciones. En tal sentido, se requirió de aspectos teóricos relacionados con el tema con teorías de índole financiero, organizacional y otras que emerjan, ya que no es posible entender fenómenos en función de relaciones causales, se requieren de mejores postulados que expliquen lo que sucede y modelos que permitan predecir escenarios y conductas con mejores aproximaciones a la realidad.

### **Método**

La ruta metodológica requirió en primera instancia, ubicar la investigación con diseño documental, considerando a Hurtado de Barrera (2012) “Sólo se asigna la condición de diseño documental a aquellas investigaciones en las cuales la fuente de los datos que se van a analizar... son documentos y estos datos están dirigidos a obtener conocimiento nuevo” (p.707).

En cuanto a la técnica corresponde a la revisión documental, definido igualmente, por Hurtado de Barreras como un “proceso que abarca la ubicación, recopilación, selección, revisión, análisis, extracción y registro de información contenida en documentos” (p.851).

El procedimiento para realizar esta revisión en primera instancia fue ubicar los documentos, en su mayoría, libros digitales, páginas web, en los que se hace

mención los comportamientos en las prácticas organizacionales del gerente financiero, las posturas de expertos para describirlos y todo esto permitió alcanzar el objetivo planteado y generar a posterior la discusión y respectivas conclusiones.

### **Resultados**

Las organizaciones requieren confluir en procesos gerenciales y es el gerente quien asume el rol de llevarlos a la práctica; básicamente se debe, a que estas han requerido dar respuesta efectiva para enfrentar realidades de caos y complejidad que han generado nuevos escenarios y circunstancias, como: coyunturas políticas, económicas, sociales y la actual emergencia de salud a nivel mundial, derivada del COVID 19, que han impactado significativamente su desempeño y la toma de decisiones. Para la fuente consultada Ventures (2021) las organizaciones son vistas como fractales.

Células autónomas y autogestionadas pueden crecer y evolucionar con independencia, siempre y cuando cada una de ellas siga cumpliendo con el principio de autosemejanza, lo que implica seguir siendo coherente consigo misma y con la organización en su conjunto. De esta forma se puede aprovechar la creatividad, la evolución y la autonomía de cada uno dentro de los límites de la visión general de la organización y su cultura. Gracias a la autosemejanza característica de los objetos fractales, cualquier nivel de la empresa tiene la misma estructura y presenta las mismas propiedades.

Lo citado crea las bases para visualizar que los miembros de una organización pueden ser considerados una célula y juegan un papel preponderante, para que esta evolucione satisfactoriamente, siempre y cuando,

este cimentada en la autonomía; es decir, que cada nivel pueda autorregularse, que estos miembros se identifiquen con lo que hacen ya que serán más saludables y resistentes aquellos que se sientan valorados, apreciados y compensados de manera justa. Para Gómez Foronda (2021):

El mundo empresarial está enfrentándose a uno de los mayores desafíos de su historia. Las organizaciones que tendrán éxito en este siglo serán muy diferentes a las que lo tuvieron en el siglo XX. Por eso, es fundamental desarrollar un paradigma que responda de manera efectiva a los retos actuales y logre un alto rendimiento sostenible desde la perspectiva de “las 3 P”: planeta, personas y prosperidad financiera (sección 1).

Tal aseveración de esta autora es motivo de reflexión para quienes ejercen el rol de dirigir las organizaciones debido a que deben asumir en sus actividades operativas estas necesidades, bien llamadas 3P y sería el paso inicial de un proceso de cambio que implica pasar de una simple estructura formal a una inteligente. De igual forma, Gómez Foronda (2021) refiere que para diseñar procesos de cambio, es necesario explorar la historia de una organización porque ayuda a conocer su evolución, patrones recurrentes de comportamiento, fortalezas (lo que hace muy bien), errores que comete de manera recurrente (debilidades), cómo reacciona ante el éxito y el fracaso, sus creencias y valores compartidos.

Evidentemente, se está refiriendo a quienes dirigen las organizaciones y son generadores de cambio, que deben ubicarlas en tiempo presente y sobre todo conocer su pasado, comprender el contexto, que su entorno está en constante

cambio y es necesario identificar oportunidades y amenazas para lograr éxito. Esta autora señala, algunos elementos que hay que conocer para ubicar una organización en tiempo presente son: Factores externos: económicos, políticos, tecnológicos, sociales; sector, situación actual y tendencias. Competencia, líderes actuales y emergentes. Clientes y consumidores, necesidades actuales y futuras. Grupos de interés internos y externos. Los que dirigen las organizaciones a nivel financiero se les puede llamar **gerente financiero**, para Córdoba Padilla (2012) debe:

...poseer un alto sentido de responsabilidad social ya que es el ejecutivo que debe propender por el mantenimiento del equilibrio entre los intereses de los socios, los trabajadores, los clientes, acreedores y la comunidad. Debe ser hábil negociador, estratega y gran conocedor del negocio y del entorno empresarial (p.25).

Vista esta conceptualización, el gerente financiero es considerado el responsable directo de la operatividad de toda la organización en conjunto y específicamente en el área financiera; por tal motivo, sería visto como un talento humano a nivel macro y ello implica que debe garantizar en cada nivel relacionado el manejo eficiente del dinero. De igual forma, se ha considerado la gestión que realiza el gerente del área financiera. Para Gitman (2003):

Todos los gerentes de la empresa, independientemente de sus descripciones de funciones, trabajan con personal de finanzas para justificar sus requerimientos de fuerza laboral, negociar presupuestos operativos, realizar las evaluaciones de desempeño financiero y vender propuestas al menos en parte con base en sus méritos financieros. Desde luego, aquellos



gerentes que entienden el proceso de toma de decisiones financieras estarán mejor preparados para dirigir los asuntos financieros y, por consiguiente, obtendrán con más frecuencia los recursos que necesitan para alcanzar sus propios objetivos (p. 7).

Desde lo citado existe una concepción auto transformativa que ubica al gerente financiero, como recurso humano el cual gestiona el proceso de inversión y obtención de dinero por vías propias o financiamiento; así como también, maximiza las utilidades de la organización, con el apoyo de una adecuada planificación, organización y control; etapas estas, propias de un proceso de administración y que su éxito dependerá exclusivamente de una adecuada toma de decisiones y oportuna retroalimentación en la última etapa de control. En esta etapa se garantiza que los resultados obtenidos hayan sido previstos en la planeación y que se cumplan tal cual fueron pensados, siendo necesario la supervisión constante, tarea que le corresponde a un gerente financiero.

Es importante indicar que durante la gestión de maximización de las utilidades hay que considerar el riesgo. Para Gitman. (2003) esta “representado por la probabilidad que los resultados reales sean diferentes a los esperados” (p.13). Este elemento puede presentarse cuando ocurren situaciones que entorpecen el normal desarrollo de las funciones y actividades de una organización. Es decir, aquellas relacionadas con el logro de objetivos, cumplimiento de la visión, misión y sobre manera, de no estar en condiciones para honrar los costos fijos. Según Córdoba Padilla (2012):

Cuando se establecen los objetivos empresariales se determina una especie de marco de referencia que guía la toma de decisiones y si el administrador financiero enfoca sus decisiones cotidianas únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad, se corre el peligro que no garantice el futuro de la empresa, la maximización de utilidades es un concepto cortoplacista (p.26).

Lo citado fortalece la idea, que los objetivos de cualquier organización deben ser formulados a largo plazo y más que maximizar utilidades (objetivo a corto plazo), lo ideal es fomentar el crecimiento financiero futuro y gestionar tomas de decisiones adecuadas para que estas permanezcan en el largo plazo siendo productivas y seguir desarrollándose financieramente de forma óptima.

Aunado a lo antes expuesto, Marchal (2021) plantea los desafíos que tiene el director financiero en las empresas emergentes. Cita a Carriazo Hernández para quien "el desafío más importante sería poner orden en el caos" y no tener miedo al talento", que hay que acompañar al crecimiento de la empresa. Joaquín Huesca, añadió que, debido a ese crecimiento, a esa intensidad, es "poner foco y atención en las prioridades correctas y en el momento correcto".

Pablo Solís destacó "construir un plan financiero que ponga cara y ojos a la estrategia de la compañía". Otro punto que indicó es "asegurar la ejecución del plan financiero, para asegurar la viabilidad de la compañía, para poder acometer el proyecto". Ignacio Marcos, describió que poner orden al dato y adaptarte a los cambios en el negocio. "Vienen cambios muy grandes y hay que saber adaptarse a esos cambios", aseveró. Hay que hacerlo con agilidad, desde dar el salto internacional a un cambio en el modelo de negocio.

Otro aspecto tratado está relacionado con las diferencias que puede haber entre un director financiero de una empresa tradicional y de una emergente.

Sobre este particular, Marcos opinó que:

La empresa tradicional es una figura muy cambiante y que la definición de empresa emergente es muy amplia. "No hay tanta diferencia en el día a día de lo que hacen", remarcó. "El CEO es el dueño del terreno y el director financiero es el del mapa", expresó. Debe ser un experto del negocio y ha de ser una persona más dentro del equipo directivo, y no un mero ejecutor de ciertas funciones tradicionales.

Lo citado es otra evidencia práctica que ubica al gerente financiero de una empresa emergente como el guía general que muestra las líneas de acción y orienta al cumplimiento de todas las actividades relacionadas a la generación de dinero, acreditándolo como experto y que debe ser ubicado en una jerarquía de mando de alto nivel, requiriendo el uso permanente de la empatía. Según Aguilar Idáñez (2019):

La empatía es lo que permite compartir la fragilidad y vulnerabilidad que une a intervinientes e intervenidos, en un proceso de reconocimiento mutuo e implicación activa, que es el único camino cierto para generar confianza en el sujeto y para ser capaces, como profesionales, de reconocer sus capacidades y potencialidades, sus fortalezas y posibilidades de actuación. Ningún cambio personal es posible, si no es decidido y asumido por el propio sujeto.

Se observa que la empatía puede enfocarse desde una visión permanente de auto transformación del individuo, en la cual, necesariamente, debe existir el factor confianza de manera mutua en los implicados en un proceso gerencial

financiero; es decir, reconocer el potencial y capacidades tanto del gerente como del resto de los miembros de la organización.

Según Gómez Foronda (2021) en términos prácticos, todas aquellas medidas que se implanten y que pongan en entredicho el nivel de confianza sobre el equipo o empleados (tales como máquinas de fichar, sistemas estrictos de reporte y control, sistemas burocráticos de autorizaciones) estarán reduciendo el nivel de confianza de los empleados. De lo citado nace la concepción que es importante identificar hasta donde los controles estrictos contribuyen en el logro de los objetivos de la organización y si añaden algún valor y ello se puede evidenciar analizando los índices de productividad, revisando las políticas, procedimientos, manuales entre otros.

Ante la sustentación teórica en este aparte de los resultados, la autora del artículo, logro visualizar a la organización como un triángulo (Figura 1), compuesto por tres elementos, sus miembros, factores internos y factores externos. Siendo el gerente financiero el experto, el eje de la balanza que sostiene el triángulo y la direcciona, en función de no anclarla. Es decir, que en su desempeño profesional no contemple, orden, equilibrio, estabilidad y certidumbre, ya que ello implica carencia de fuerzas emocionales como la ambición y el arrojo necesarios para enfrentar posibles cambios (tecnológicos, económicos, políticos, culturales), por mencionar algunos, la idea es adaptar e integrar a las organizaciones a nuevas condiciones que le permitirán asumir nuevos retos.

Se puede afirmar que una organización si está en equilibrio sería un sistema cerrado y ello significaría su muerte y que como sistema debe ser abierto, para que sobreviva y evolucione lejos del equilibrio y con ello pueda enfrentar cualquier situación opuesta al equilibrio. En este orden de ideas, el gerente financiero, durante el proceso de atender los desequilibrios en la balanza, enfrentará certezas e incertidumbres y para ello requerirá apoyarse en teorías económicas, financieras, administrativas y aquellas de índole emergente; en virtud, que estas aportan insumos para lograr los objetivos en la organización. Esta concepción da pie a una transformación del pensamiento a favor de la actitud de cambio del gerente financiero, que hacen posible crear la necesidad de mantenerse actualizado en conocimientos que verá reflejado positivamente en su formación profesional.

En su defecto el gerente financiero emergente será el encargado de ejercer estas actividades y estará dotado de una serie de capacidades, atributos y condiciones humanas de naturaleza múltiple, integradas por elementos diferentes y contradictorios, que en esencia cumplen el objetivo central de asumir retos, con el uso permanente de la experiencia, empatía y auto transformación y así conseguir que la organización, afronte adecuadamente ante lo imprevisto, la variabilidad de su ambiente, integrado por factores, internos y externos.

A medida que las organizaciones enfrentan estos factores, se hacen más complejas y fuertes, no por su tamaño, estructura o poder, sino por su capacidad de creatividad, adaptación, respuesta e innovación del experto. El gerente

financiero emergente actúa según los avances tecnológicos que disponga el país, a lo variado de la demanda del mercado y a los cambios turbulentos en los ámbitos, políticos, económicos, sociales, culturales.

Por ejemplo, en Venezuela para el presente año 2022, se pueden resaltar grandes organizaciones, considerando el número de trabajadores, Merck, McDonald, Belcorp, Corporación Bigot, Grupo Mercantil y otras de menor tamaño, llamados emprendimientos emergentes, Assistance, Eco baby y Paradiso Entertainment entre otros, en las que, sus gerentes financieros a través del cambio, innovación y creatividad han gestionado adecuadamente el factor riesgo, permitiendo a estas organizaciones mantenerse en crecimiento financiero siendo productivas.

La razón del éxito es porque el gerente financiero emergente, ha sabido atender nuevas formas de vida, producido por el efecto postpandemia COVID 19, requiriendo implementar nuevas formas de distribución para atender nuevas formas de consumo que a su vez propician otros tipos de producción. Ante este escenario, enfrentarse a los cambios no es sencillo para las organizaciones, porque más que obtener beneficios económicos, el gran objetivo es mejorar drásticamente el rendimiento operativo a la velocidad que el cambio en el mercado le imponga, para lo cual se tienen que tomar decisiones rápidas, pero sin caer en improvisaciones que las lleven al caos organizacional.

Por tal motivo, la actuación del gerente financiero emergente se pudo evidenciar bajo la premisa que requiere el apoyo de tres pilares sólidos y

fundamentales como lo son: auto semejanza, autotransformación y similitud. Dado a cada organización, aunque sea diferente en tamaño y ramo amerita en los tiempos actuales post pandemia COVID 19, visualizarse de manera múltiple y con estilos gerenciales diversos que deben ir cambiando según lo haga su entorno.

### **Discusión**

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un proceso de autotransformación y de allí que sus miembros también lo estén, dado a los diversos cambios que están sufriendo para afrontar eventos políticos, tecnológicos, económicos, legales, socio culturales, entre otros, con el único fin, de generar oportunidades más efectivas a nivel de su parte interna y externa, las cuales requieren del adecuado desempeño del gerente financiero emergente, siendo prioritario ubicar al mejor especialista y que sea un profesional que aporte seguridad, para realizar acciones rápidas y precisas.

También surge la necesidad, de tener a disposición el perfil de ese profesional, para formar un equipo multidisciplinario y ofrecer soluciones según la problemática que se presente; ya que, el gerente financiero será quien proporcionará información o datos al resto de la organización.

La autora comparte la apreciación de Huesca, Solís, Marcos y Carriazo, quienes en artículo de la revista elEconomista.es, hicieron varias consideraciones. Primero Huesca, aseguro que las personas y recursos económicos son la columna vertebral de las empresas. "No hay ninguna parte de la organización que no utilice

personas y recursos económicos". Luego Solís razonó, en el rol del gerente financiero, tiene mucha importancia la estrategia; Marcos, que el departamento financiero tiene una visión general de toda la empresa y Carriazo que las áreas estarán más conectadas vía aplicaciones tecnológicas.

En relación con estas conjeturas, al hablar del talento humano, sus bases son universales, porque a través de la historia la actuación de este ha sido siempre elemental, aun cuando se avizora una sexta revolución industrial, en la que el uso de la robótica pretende sustituirlo.

Sin embargo, es un talento que tiene un rol estratégico de aportar valor y el uso de la estrategia en cualquier acción gerencial de índole financiera no debe centrarse en lo inmediato; sino más bien en el futuro ya que el objetivo a lograr debe ser el éxito a largo plazo y la reconstrucción en el proceso de toma de decisiones, considerando la organización de manera integral, que todos sean los protagonistas y entender que primero hay que planificar para luego organizar y ejecutar. Todo esto, con bases en la retroalimentación para anticiparse al cambio que viene y que tecnologías ayudarán a ello enfocando los procesos en temas que aporten valor añadido a las organizaciones.

En la gerencia financiera emergente al hablar de autotransformación es centrarse en movilizar iniciativas innovadoras que permitan abordar una amplia gama de desafíos a los que se estaría enfrentando el gerente financiero y que estos pueden ser de orden, político, social, tecnológico, económico, cultural, legal y ecológico. Se puede afirmar como uno de los caminos más seguros para



generar confianza mutua en los miembros de una organización, sería la autotransformación del gerente financiero como eje central de cualquier organización emergente. Seguidamente, iniciar un proceso de transformación en cada sujeto de manera reflexiva con nuevas capacidades organizacionales, así como la mejora de la efectividad, rendimiento y productividad en su actuación.

### **Conclusiones**

Con frecuencia visualizan a un gerente como administrador; sin embargo, no es así, a un administrador le compete que los departamentos realicen sus actividades y manejen sus recursos de forma adecuada y al gerente le compete, el alto mando la organización. En tal sentido, este talento sería un individuo que realiza actividades en un contexto de complejidad, incertidumbre e indeterminismo; siendo estos tres últimos términos, propios de un ambiente emergente, el cual requiere cambios en la forma de pensar y actuar, para hacer que las organizaciones estén dispuestas a transformarse y se mantengan más competitivas.

Este individuo además de ejercer su función en el área de competencia, amplía su campo de actuación a otras áreas y resulta ser uno de los desafíos que tienen las organizaciones tradicionales y que las emergentes han logrado superar y la idea es ayudar a tomar mejores decisiones de forma multivariada. Por ejemplo, el departamento de ventas supone que este tenga relación con otras organizaciones, y automáticamente lo hace complejo durante el proceso de vender

y en el pasado su gestión se basaba en reducir la complejidad; en este momento, el ritmo de los cambios en el entorno exige una mayor participación en la complejidad y el porcentaje de aprendizaje del experto debería ser mayor o igual que el porcentaje de cambios. Por lo tanto, se requiere de grandes dosis de aprendizaje.

Igualmente, el gerente financiero emergente, realiza actividades que, por lo general, no realiza el resto de los gerentes, ya que manejar dinero tiene inherencia en cada proceso por ser una vía de cambio para generar valor y cumplir con los costos y gastos requeridos para el adecuado funcionamiento de toda la estructura de una organización y el impacto que su gestión tiene, es inmediato. Por lo tanto, su actuación esta provista de gran importancia y valor agregado a cualquier actividad comercial e industrial.

Para que la actuación del gerente financiero emergente sea efectiva, este requiere tener experiencia en un puesto similar en otra empresa o en su defecto ser un individuo capaz de asumir retos; es decir, iniciar desde cero en cualquier actividad gerencial; para ello, también debe tener un conocimiento profundo de la organización para contribuir con ideas que faciliten afrontar los cambios que pudieran darse en el ámbito financiero.

Debe mantenerse informado de todos los temas y normas relacionados con las finanzas y tener capacidad para explicar y transmitir al resto de los miembros de la organización, técnicas, prácticas y métodos de carácter complejo que impliquen el uso de la racionalidad, el empirismo, la imaginación y la creatividad

de manera sencilla, y si así fuese necesario, desempeñarse en ambientes que estén fuera de su área de seguridad.

Así la gerencia financiera en tiempos de pandemia COVID 19 requiere del uso permanente de cualquier conocimiento, llámese financiero, cultural, tecnológico, económico, político, dado a la condición atípica que deberá enfrentar y requerirá de toda su experiencia y buen uso de herramientas administrativas y financieras. Al tal efecto, aceptar que las organizaciones deben estar gerenciadas por expertos en cada área del conocimiento, sería el primer paso para dar un salto gigante y lograr el desarrollo financiero sostenido en el tiempo de cualquier negocio, lo que resulta un reto que debe asumir un gerente financiero.

El efecto postpandemia COVID 19, podría ser interpretado como oportunidad para que el gerente financiero haga uso de la creatividad e innovación y una forma de impulso al crecimiento económico a nivel regional y mundial. Ante esta situación, las organizaciones están insertadas en una realidad cambiante, incierta, compleja en la que el gerente financiero debe asumir la presión de las necesidades tanto internas como externas de la organización.

Esto se pudo evidenciar, en virtud que las organizaciones están envueltas en la complejidad; por lo tanto, requieren que las actividades para el desarrollo organizacional estén en mejoramiento continuo y sean aplicadas en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e inter grupos. El gerente financiero emergente debe gozar de una cualidad denominada autosemejanza y a ello se le puede agregar otras dos, como lo son, la autotransformación y la similitud.

Se hace referencia a la similitud, considerando que debería copiar otras actuaciones que han sido satisfactorias y aplicarlas desde el nivel superior, dueños, gerentes, hasta el trabajador que ejecuta la acción de producción de bienes y servicios, ya que a todos ellos les compete, organizarse y autorregularse bajo los mismos propósitos, objetivos, estrategias, políticas, cultura y valores compartidos que posea la organización. Se está en presencia de un sistema caótico, el cual crea un equilibrio extremadamente exigente y la idea es, fomentar el desequilibrio, garantizar sistemas abiertos que impulsan el crecimiento futuro y la creación de valor agregado a largo plazo donde el gerente financiero emergente sea el eje central.



**Figura 1. Triángulo de la organización emergente**

Fuente: Elaboración propia

**Referencias**

- Aguilar, M. (2019). **Por un trabajo social radicalmente dialógico**. <https://mariajoseaguilaridanez.wordpress.com/2019/05/04/por-un-trabajo-social-radicalmente-dialogico/>
- Batram, A. (2001). **Navegar por la Complejidad: Guía Básica sobre la Teoría de la Complejidad en la Empresa y la Gestión**. Ediciones Granica S.A., .
- Chiapello, E., & Patrick, G. (2019). **Sociología de las herramientas de la gestión: Introducción al análisis social de la instrumentación de la gestión**. Santiago Chile: Universidad Alberto
- Córdoba, M. (2012). **Gestión Financiera**. Ecoe.
- Cornejo, A. (2004). **Complejidad y Caos Guía para la administración del Siglo XXI**.
- Gómez, S. (2021). **Organizaciones Inteligentes**. Penguin Random House Grupo Editorial España. <https://books.google.co.ve/>
- Hernández, Á. (2008). **El Desarrollo Como Problema: ¿Igualdad de Qué?** Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Jiménez, W. (2000). **Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense**. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Lawrence J. Gitman. (2003). **Principios de administración financiera**. México: Pearson Educación.

**GESTIÓN DE LA RADIO DESDE EL QUEHACER COMUNICACIONAL EN  
TIEMPOS DE POSPANDEMIA****Danfny Velásquez Sosa<sup>4</sup>****Resumen**

El artículo tiene como objetivo describir la gestión de la radio, desde el quehacer comunicacional, en tiempos de pospandemia. Es producto de un estudio documental de su historia contemplando la primera, segunda y tercera generación. la idea es destacar en cada caso, logros y limitaciones. Se puede concluir que su modelo matricial de gestión estratégica, de puertas abiertas y pasión por la radio como mecanismos institucionales han permitido crear un sistema de calidad con sostenibilidad en permanente desarrollo. Esto desde la gente que hace radio en tiempos de pospandemia.

**Palabras Clave:** Comunicación, Gestión, Radio.

**Abstract**

The article aims to describe the management of the radio, from the communicational task, in post-pandemic times. It is the product of a documentary study of its history contemplating the first, second and third generation. the idea is to highlight in each case, achievements and limitations. It can be concluded that its matrix model of strategic management, open doors and passion for radio as institutional mechanisms have allowed the creation of a quality system with sustainability in permanent development. This from the people who do radio in post-pandemic times.

**Keywords:** Communication, Management, Radio.

---

<sup>4</sup> Especialista en Derecho Penal Internacional. ULAC. [danfny15@gmail.com](mailto:danfny15@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-7450-520X>



**Introducción**

La radio desde todos los tiempos ha sido un icono de referencia desde la mirada de la información en base a la comunicación, para todos los gustos. Para los valencianos escuchar la radio, es algo necesario para que todos sepan ¿Que está pasando? Por tanto, la manera cómo surge la institucionalidad es un estilo particular: “amor y pasión en la comunicación”. No es hacer radio para ganar un salario, es amar con música, es denunciar con el informativo a diferentes horarios y disfrutar del deporte con cada trasmisión.

En este caso el referente obligado es Radio América, en adelante (RA) en Carabobo, orgullo de todos los venezolanos, con 78 años en el aire, es la única emisora declarada patrimonio cultural de la ciudad, primer lugar de sintonía, en marzo de mil novecientos noventa y ocho hace ya veintitrés años. Cabe destacar, que la Ley de Protección y Defensa del Patrimonio Cultural introdujo algunas novedades, como la de incluir la noción de patrimonio cultural, en relación con el viejo concepto de patrimonio histórico y artístico. Por tanto, el artículo forma parte de una serie de reflexiones sobre la radio y cómo es su gestión en el contexto de pospandemia.

Se estructura en varios temas: en su primera parte, plantea la retrospectiva sobre RA, La Onda de la Alegría, como patrimonio cultural. En la segunda, aborda el modelo matricial de gestión estratégica en la radio. La mirada desde el talento humano se aborda en la tercera parte; seguidamente, transmitir en tiempos de

pandemia y pospandemia como cuarta parte; para esbozar unas ideas finales a manera de conclusión.

### **Retrospectiva sobre Radio América como patrimonio cultural**

Hablar de la Radio América, la Onda de la alegría, parte de la poca existencia de antecedentes. Sin embargo, para 1998 Luis Cisneros y Wilmer Hernández en su libro Aires de Radio, reseña la historia de una emisora líder en la audiencia carabobeña. La radio, tenía un gran estudio y un magnifico auditorio para cien personas. Eso dice de la tradición y, del sentir en el entendido que se trabaja a “puertas abiertas” inculcando la formación a los trabajadores.

Termina el citado autor diciendo que podrán cambiarse muchas cosas en Radio América, inclusive los propietarios. Pero jamás se podrá borrar la huella de su conductor, con su estilo particular, el estilo de Manolo Fachín. Para esta fecha se reseña al nuevo propietario de la radio, Arturo del Valle.

Este relato, apunta hacia la visión de patrimonio cultural desde los lazos de proyección de un icono comunicacional no solo por su gente sino porque el anclaje del hacer de la radio y como se difunde en el día a día del valenciano. La esencia es escuchar esa radio específica cuyo atributo es estar al aire y cubrir los gustos del radioescucha que según cuenta actualmente Thomas Morales con más de cuarenta y dos años en la radio, tuvo sus inicios en el modelo de radio progreso en Cuba.



Entre las entrevistas a diferentes personas que hicieron vida desde los inicios de Radio América, cuentan que en la época del gobierno de Pérez Giménez, el padre Heredia estaba ubicado en el pueblo de guácara, desde la iglesia, además del sermón dominical, siempre exponía los sufrimientos de la comunidad y a través de un parlante salía a las calles para pedir por su pueblo, comentarios estos que llegaron a oídos del Presidente Pérez Giménez, tomando muy en serio el presidente lo que significaba la iglesia para el pueblo, se vio en la imperiosa necesidad de llamarlo a Caracas para sostener una reunión donde le hablaría de darle la concepción de una radio para que desde allí diera parte de los problemas de la comunidad.

Es allí donde comienzan los preparativos para la instalación de la estación radial, se encuentra con el Dr. Manolo Fachin De Boni, quien era un conocedor de la feria taurina y a quien le atraía la radio, sin pensarlo se pusieron de acuerdo para ver donde se montaría la emisora, siendo instalada en la calle Girardot, donde estaba la propiedad de los Fachín, como la emisora Radio América AM 890. La radio dio sus frutos de satisfacción a la comunidad, se puede decir que quien visitaba la radio quedaba impresionado por el estilo con el que se trabajaba, se incentivó a la juventud sembrando la semilla del deporte.

### **Modelo matricial de gestión estratégica en la radio**

Partiendo de la organización, como un sistema abierto capaz de interactuar e intercambiar información con su entorno, y como integrarse, así como

actualizarse, en función de los cambios entre el espacio y tiempo en los últimos años, la empresa RA, la Onda de la Alegría, tiene un modelo de organización que utiliza como motor de procesos comunicativo, la filosofía del líder de la excelencia.

A partir de esto, la organización es considerada un sistema social, dado que para su funcionamiento es necesario que intercambie información con las personas que la componen, a nivel interno y externo, coordinando su estructura con los objetivos y metas a cumplir; por ende en su **misión** en la que se destaca que R.A es un medio de comunicación con personal permanentemente capacitado, dirigido a informar, educar, entretener e innovar de manera interactiva y participativa y busca el rescate de valores y tradiciones creando sentido de pertenencia en la comunidad.

Por su parte, la **visión** es consolidar a R.A como el portavoz de los sueños, las angustias y los logros de la comunidad a la que sirve. Expandiéndose a otros medios con el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación para garantizar el posicionamiento en el sector. Todo esto es posible con la filosofía del líder apasionado, buscando una alta motivación al logro, en efecto la visión estructural del “deber ser” en el diseño, desde los ejecutivo bajo la dirección de la alta gerencia y la ejecución de actividades a desarrollar, con la visión de la gestión posmoderna se proyectan los aspectos de planificar, ejecutar y medir, utilizando para esto al máximo las características de las personas.

En este marco de ideas se parte del concepto de la organización de gran audiencia, denominada gran emisora ya que se dirige a una población superior a

las 500 mil personas, la relación se basa en cuantos programas emite. En este aspecto es una radio de gran cobertura y que ofrece una programación generalista por el tipo de contenido que ofrece a los oyentes diferentes espacios: informativos, debates, tertulias, programas de entretenimiento, retransmisiones deportivas, musicales, entre otros.

Para llevar a cabo estas actividades la arquitectura organizacional parte del Consejo de Administración, en primer lugar, aquí se sitúan los propietarios de la emisora (representados generalmente por un Consejo de Administración). Este consejo es el que aprueba o rechaza los presupuestos o el que nombra los cargos de responsabilidad en la emisora. Adicional, se tiene el Director general y Director financiero por debajo del consejo de administración, Seguido del director general (nombrado, por el Consejo de administración). El director general lleva todo el peso de la emisora y debe cumplir los objetivos que el Consejo haya previamente establecido. El director financiero es el responsable de organizar y controlar la administración y finanzas de la empresa emisora.

Siguiendo el orden del organigrama se encuentran diferentes cargos con distintas funciones y responsabilidades, así está el director de programas, director de producción, responsable o jefe técnico, responsable o jefe comercial, y responsable de comunicación de la emisora o relaciones públicas, de los cuales a su vez dependen también otra serie de cargos de inferior categoría.

El director de programas es el encargado de coordinar todos los espacios que se producen en la emisora. De él dependerán, por ejemplo, los directores de los servicios informativos, de los espacios musicales y de los deportivos. Por su parte, el director de producción tiene la responsabilidad de organizar todas grabaciones y emisiones de anuncios, tanto promociones internas de la emisora, como publicidad exterior (comercial o institucional). Este, además, deberá trabajar estrechamente con los responsables comerciales o con los directores de programas.

### **La mirada desde el talento humano**

Traducido en café, cuentos y dos generaciones en el Streaming con los protagonistas; en dos grupos; uno con transmisiones de más de cuarenta años ininterrumpidos en la radio como son: Reinaldo Vásquez Mieres, con su programa: Avances y prensa noti rápida. Alí Escorihuela, el más contemporáneo con Arturo del Valle, uno de los primeros locutores de la radio, tiene Fiesta criolla en América. Escucha tu melodía y el Mero, mero bolero ranchero y por supuesto el Noticiero de la mañana.

Ernesto Pérez, tiene el Casino musical y el Noticiero del mediodía, Por su parte, la segunda generación es: Gutiérrez Guzmán Osmer, con sus programas melocoló Billos y sus invitados, Francisco Párraga Avance de locutor y operador y Henry Rivero; Noticiero de las cinco junto con Osmer. Los triunfadores de siempre y el disco JIT de América.

Cada locutor, con su estilo particular, “amor y pasión en la comunicación” además de estar en RA tenían sus actividades laborales en otras instituciones, En Sanidad el Señor Ali y en el concesionario automotriz el Sr., Ernesto. De modo que la gerencia actual desde lo estratégico, mantiene la particularidad de cada uno de los integrantes que forman la gran familia Radio América y las demostraciones son sustentadas con los años de permanencia todo esto visto desde el concepto de una visión integral y completa en el análisis de una realidad que está presente desde lo humanístico que permea todo lo que afecte al ser perse, es decir, lo interno y lo externo.

Como lo reseña López Cruz (2014) destacando su valor simbólico identitario, que establece el protagonismo en la relación de las personas con lo patrimonial y no sólo en el elemento en sí mismo, que se relacione con una educación patrimonial deseable. El aporte más destacado es el valor simbólico-identitario relacionado con un sentimiento otorgado por la sociedad a un bien.

### **Transmitir en tiempos de pandemia y pospandemia**

Para nadie en el mundo ha sido fácil la pandemia, trabajar en tiempos de la Covid-19 que afecta de distintas maneras en función de cada persona, pero ir a la radio es arte, es música, es espectáculo, es historia, es recreación es diversión es un cumulo de actividades que permiten drenar las tensiones, el estrés, el aplauso. En síntesis, un antídoto contra la depresión, la angustia y el miedo a la ausencia, ir

a la radio es una invitación a construir un mundo más justo y saludable tras la pandemia de COVID-19, con el mejor de los acompañamientos.

La mirada al futuro, se sustenta en el logro de los objetivos propuestos en el desarrollo de productos específicos como son: (a) La concreción del libro, que lleva por título “la historia de RA contada por sus propios protagonistas; (b) la escuela de locutores; (c) la formación de operadores, con el objetivo de arraigar la tradición; (d) la gestión social; (e) el programa académico de práctica profesional articulado con la Universidad de Carabobo y (f) proyectar un museo como parte de la gestión estratégica establecido para fortalecer el patrimonio cultural de Radio América en Valencia, estado Carabobo.

Todo esto en un ambiente, totalmente contemporáneo en cuanto a la infraestructura con amplias salas de trabajo, entre las que se cuenta las cabinas de programación, las salas de entrevistas, sala de espera, sala de reuniones. En fin, oficinas totalmente adecuadas a las exigencias del siglo XXI, con talento humano de cuatro jóvenes profesionales dentro de la rama, con no más de 25 años para el proyecto de las nuevas generaciones.

Todo apunta hacia un binomio emergente en el sector de las políticas culturales, porque solo partiendo de la apropiación por parte de la ciudadanía de los valores culturales inherentes a los bienes patrimoniales puede vislumbrarse un horizonte de sostenibilidad en la gestión de los mismos.

**Conclusiones**

La experiencia en cuanto a la retrospectiva sobre RA, La Onda de la Alegría, como patrimonio cultural, invita a trabajar en el cumplimiento hacia lo universal ya que se tiene nombramiento local del patrimonio cultural permite alcanzar la meta UNESCO formas de vida y maneras de ser y el legado que se deja a las generaciones futuras, de modo que la solicitud es hacia el patrimonio cultural intangible, constituido, entre otros elementos, por la poesía, los ritos y los modos de vida.

Respecto al modelo matricial, para reforzar la estructura organizacional, hay que ejecutar en el diseño la descripción de cargo en los procesos desde el organigrama, para evaluar la figura existente y las nuevas gerencias de acción hacia el logro de objetivos a cubrir en función de los tiempos, en cada actividad o proyecto a ejecutar en pro del bienestar de la comunidad interna y del entono en función del alcance.

Se espera avanzar en la generación del futuro las perspectivas son que nazcan de la formación en la radio. Lo humanista porque RA tiene la particularidad de recibir de sus dueños la ilusión de hacer la radio lo mejor. Siempre con el pensamiento de Aristóteles el todo es mayor que la suma de las partes. Implica tocar las fibras de todos los que hacen vida en la radio, no solo los que enamoran con su voz, los locutores de ayer y de hoy sino, detrás de los micrófonos, lo administrativo, financiero en fin toda la familia.

El futuro de RA La onda de la alegría se parece mucho a otras emisoras en Latinoamérica como la de Perú y la de Cuba, sus formatos desde lo epistemológico son semejantes. Sin embargo, la ruta de la radio, en valencia estado Carabobo, seguirá con su estilo particular, único y añorado por los valencianos, icono de este estado y con proyección tanto nacional como internacional.

### Referencias

- Cisneros. L et al. (1998). **Aires de Radio Artículos**. Valencia: Radio América. La onda de la Alegría.
- Figueroa, R. (1997). **Qué onda con la radio**. México: Alhambra
- Fontal, O; Ibañez-Etxeberria, A. y Martín. L. (Coords.) (2014). **Reflexionar desde las experiencias. Una visión complementaria entre España, Francia y Brasil**. Actas del II Congreso Internacional de Educación Patrimonial. Madrid: IPCE/OEPE.
- González, L et al. (2013). **Diseño de una serie de libros fotográficos que fomenten el Patrimonio cultural intangible religioso del estado Zulia dirigido todo público**. Venezuela
- Pérez J. (2003). **Gerencia en acción. Liderazgo, comunicación y organización**. Valencia: Universidad de Carabobo.



**ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GERENCIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE****Benny Josmer Márquez Franco<sup>5</sup>****Resumen**

La prestación de servicios en las organizaciones de emprendimiento exige de la apropiada relación con los clientes para generar una cultura de aceptación de lo ofertado, esto requiere necesariamente fortalecer mecanismos de interacción a partir del desarrollo de competencias cognoscitivas-procedimentales de aprendizaje organizacional en acción participativa. De ahí que el objetivo del artículo es argumentar la necesidad de articulación entre la gestión del conocimiento y la gerencia de atención al cliente, tomando en cuenta los modelos transversales de gerencia y conocimiento. En lo metodológico se presenta una combinación de interpretación de la literatura con la experiencia del autor. Al respecto de los resultados, la gerencia de atención al cliente depende de la viabilidad de la gestión del conocimiento por lo cual se debe consolidar el perfil de los talentos humanos gestándose dinámicas proactivas en ese ámbito. Se concluye que las fortalezas o debilidades de la gerencia de atención al cliente se supeditan a la efectividad del conocimiento teórico práctico influyente en las relaciones publicitarias comerciales organizacionales.

**Palabras clave:** Conocimiento, Cliente, Emprendimiento, Gerencia, Gestión.

**Abstract**

The provision of services in entrepreneurial organizations requires an appropriate relationship with clients to generate a culture of acceptance of what is offered, this necessarily requires strengthening interaction mechanisms based on the development of cognitive-procedural skills of organizational learning in participatory

---

<sup>5</sup> Doctor en Derecho y Relaciones Internacionales, Docente UBA. [bennymarquez20@hotmail.com](mailto:bennymarquez20@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-4038-4606>



action. Hence, the objective of the article is to argue the need for articulation between knowledge management and customer service management, taking into account the transversal models of management and knowledge. In the methodological aspect, a combination of interpretation of the literature with the experience of the author is presented. Regarding the results, customer service management depends on the viability of knowledge management, which is why the profile of human talents must be consolidated, creating proactive dynamics in this area. It is concluded that the strengths or weaknesses of customer service management are subject to the effectiveness of the influential practical theoretical knowledge in organizational commercial advertising relationships.

**Keywords:** Knowledge, Customer, Entrepreneurship, Management, Management.

### Introducción

El desarrollo de la gerencia de atención al cliente se supedita en la capacidad de mantener nexos asertivos con los adquirentes de los servicios de una entidad de emprendimiento creándose una cultura de relacionamiento habituada, lo cual depende del talento humano quienes dotados de las competencias cognoscitivas procedimentales logran o no sostener tales conexiones.

La falta de estrategias exitosas para lograr la fidelidad de los clientes con una organización hace demostrativas las deficiencias de conocimientos de las líneas gerenciales para lograr mantener a sus servicios en continuidad con la organización, esto obliga a estudiar en profundidad la extrapolación de elementos útiles para proyectarse hacia ese cometido.

En correspondencia el objetivo del artículo es argumentar la necesidad de articular la gestión del conocimiento con la gerencia de atención al cliente, tomando en cuenta la capacitación y formación como determinantes para avanzar en ese proceso de asociación y comunicación con el público para lograr mantener su fidelidad con los procesos de la organización.

De ahí que se requiere favorecer una cultura organizacional que permita trascender en la consolidación de vínculos con asiduos adquirentes de productos y servicios. Lo cual requiere el perfeccionamiento de competencias profesionales óptimas siendo el conocimiento empoderado en los talentos determinantes para alcanzar esa fundamentación.

### **Revisión de la Literatura**

La gestión del conocimiento y la gerencia de atención del cliente presentan en sus coincidencias epistémicas premisas de connotación de los medios formacionales que permitan el desarrollo intelectual y la articulación práctica de talentos con la finalidad de mejorar el proceso de relacionamiento de la organización con el público clientelar.

Al respecto de la gestión del conocimiento Pavez (2009) refiere que su cometido es aprovechar cooperativamente los medios de conocimiento dados en el capital intelectual inherente a las organizaciones, guiados a desarrollar las competencias organizacionales y la gestación de valor, de esta manera se hace alusión al desarrollo de competencias cognoscitivas (intelectuales) y



procedimentales (operativas) orientadas a alcanzar los fines de cada entidad. Se trata pues de que los entes gerenciales desarrollen la lógica suficiente para lograr la administración de procesos de la organización en la misma medida de poner en práctica líneas de intervención para alcanzar resultados exitosos, entre estos, el cómo relacionarse con los clientes.

La gestión del conocimiento según Carrión (2009) describe los procesos y sistemas para lograr que el talento humano de una organización acreciente significativamente, la gestión de capacidades en el trámite de problemas. De esta manera es necesario que los talentos humanos de una entidad de emprendimiento aumenten su desarrollo cognoscitivo del cómo definir la administración de disímiles procesos, entre estos, como captar clientes, alcanzar su fidelidad y lograr su conversión en consuetudinarios se tal organización.

De esta manera el capital intelectual se evidencia cuando los talentos empoderados de una lógica secuencial logran luego en la práctica mejorar y perfeccionar las estrategias de atención de clientes, lo cual se corrobora cuando las formas de prestar servicios de atención generan satisfacción, esto supone que debe fortalecerse de manera directa la instrumentación de las técnicas y metódicas cuyos alcances mejoren el nivel de satisfacción del público generando una fidelidad en ulteriores procesos de comercialización.

Para la creación del conocimiento Canals (2003) denota que algunos ejemplos de sus instrumentos se vinculan a las bases de datos relacionales y las documentales, asociándose al conocimiento de orden explícito, es conveniente

que el desarrollo de la gestión del conocimiento gerencial suponga realizar permanentes investigaciones de campo en las cuales puedan conocerse las dimensiones de los elementos presentes en relaciones tradicionales que puedan servir para predecir las formas de atención a los clientes en ejercicios futuros.

De esta manera los patrones de las relaciones convencionales deben ser permanentemente estudiados por los agentes gerenciales con la finalidad de soportar el conocimiento de un balance de mecanismos de intervención que han conducido a éxitos y desaciertos con la finalidad de alcanzar los correctivos respectivos esto debe servir para mejorar la atención de los clientes.

En el proceso de empoderamiento del conocimiento, Canals (2003) refiere a que instrumentos como las intranets y los portales fortalecen la comunicación, facilitando depositar documentos sin elevado nivel de estructuración, es evidente que el proceso de articulación de competencias gerenciales exige de una asociación con alfabetización tecnológica que facilite prestar una mejor atención al cliente.

De esta manera, la disponibilidad de evidencias de este tipo permite a las entidades empresariales contar con un diagnóstico efectivo de los patrones de la relación comercial en el tiempo definiendo la lógica de los nexos causalistas intervinientes, lo cual debe ser reforzado o redimensionado asumiéndose los conocimientos de reingeniería posible hacia otras formas de entropía en la realidad del entramado organización-cliente.

Así el beneficio de la gestión del capital humano acorde a Correa (2008) origina un conocimiento individual soportando el aprendizaje organizativo, de esta manera el diagnóstico del histórico del estudio de caso genera un discernimiento de construcciones de aprendizaje organizacional exitoso y define elementos intervinientes lo cual debe suponer consolidar formalismos apriori o incluso sustituir conocimiento acción cuando por deficiencias deba mejorarse las formas de atención a los clientes.

De esta manera las metódicas tradicionales de la relación organización-cliente permiten inferir una matriz foda la cual puede servir para redefinir futuros procesos de atención, teniendo en cuenta las experiencias dadas como máximas de conocimiento susceptibles de permanencia o recambio en el cúmulo de competencias cognoscitivas-procedimentales dentro de la participación acción del aprendizaje organizacional.

Para complementar esto debe estudiarse a Schnarch (2011) quien define: "La meta de CRM (Customer Relationship Management) es optimizar la satisfacción de los clientes y asociados, las ventas de la empresa y su eficiencia, construyendo las relaciones más fuertes posibles en el nivel organizativo" (p. 78). Se trata de generar un proceso constructivo de relaciones lo cual requiere de competencias cognoscitivas de una lógica perfeccionándose en talentos y competencias procedimentales mejorando en la práctica las estrategias interactivas para la atención asertiva.

Evidentemente debe darse un aprendizaje organizacional complementado de cursos de profesionalización y perfeccionamiento en los cuales los talentos humanos se empoderen de lógicas gerenciales eficientes y luego se dé un aprendizaje de experiencias prácticas que proyecten a la culturización del mundo real de intervención con clientes potenciales y público objetivo.

El impacto de las tres fases del CRM para definir satisfacción de necesidades cognitivas según Acevedo (2006) supone: conocer (identificar cada cliente), retener (crear relaciones a largo plazo) y rentabilizar (generar las máximas utilidades producto de las relaciones). De esta manera, deben desarrollarse las ingenierías necesarias para diagnosticar las formas efectivas de sostener relaciones con los clientes, llevándose con el aprendizaje acción de práctica gerencial a articular las dinámicas publicitarias comerciales para atender los clientes, dándose aprendizaje participativo cuando la reiteración de relaciones hace fortaleza del clima organizacional.

Por lo expuesto el diagnóstico, la ejecución y la consolidación de una gestión de atención a los clientes se debe fundamentar en la concreción de conocimientos derivados de un aprendizaje organizacional emergente de la acción y la participación teniendo a las experiencias previas en conexión con la lógica como fuente de verificación en situ de relaciones organizacionales clientelares efectivas que permiten redefinir elementos.

Por tanto el conocimiento organizacional para la atención de clientes debe fundarse según Baena (2011) en alcanzar que los consumidores readquieran

productos expendidos por la misma empresa, es evidente que lograr una reacción de este tipo exige de apropiadas estrategias comerciales- publicitarias en las cuales el cliente se sienta en ergonomía y confortabilidad con una organización, por lo cual deben estudiarse las experiencias históricas para fortalecer, cambiar o complementar patrones de relaciones posibles.

En tal sentido la gestión de atención de los clientes exige de los talentos humanos desarrollar competencias con lógicas transversales de sociología, psicología, publicidad y mercado para definir las mejores maneras de identificarse con los clientes, se debe pensar como ellos, conocer sus gustos y preferencias, para luego con competencias procedimentales construir estrategias que fortalezcan futuros procesos de relacionamiento.

En refuerzo de lo informado se tiene según Peña, Ramírez y Osorio (2015) que la atención de clientes supone fidelización por la satisfacción del cliente al punto que este recompra, esto requiere realizar un estudio integral de la dignidad y perfil de los clientes, reconociéndose sus necesidades, expectativas, potencialidades, teniendo en cuenta records históricos de relaciones esto con el fin de transformar en el aprendizaje acción mejores estrategias para consolidar relacionamientos.

Resulta claro, que los causalismos conductores a la satisfacción clientelar definen el aprendizaje participativo teniéndose en cuenta que tales dinámicas interactivas refieren procedimentalmente a las metódicas a repetir por ensayo



consolidado, descontándose aquellas que no se han traducido en retener a los clientes, asumiéndose máximas cognoscitivas de experiencia.

El proceso transversal de conocimiento y cultura clientelar lo refiere Du Plessis y Boon (2004) al señalar, el CRM se asocia a la gestión del capital relacional de la empresa siendo subconjunto de la gestión del conocimiento. Es evidente se alude a que atender clientes requiere de talentos gerenciales con competencias cognoscitivas de lógicas organizacionales avanzadas, asumiéndose las prácticas de aprendizaje acción participativo en la medida de desarrollarse estrategias exitosas que representan formas publicitarias comerciales de fortaleza en la relación organizacional-clientelar, lo cual debe condensarse de habitualidad permanente.

Por último, para entender este nexo, Dous (2005) refiere que las empresas vienen integrando sus iniciativas de CRM y gestión del conocimiento pues esta última es determinante para el éxito de una estrategia CRM. De esta manera, las empresas exitosas deben empeñarse en realizar una intervención en las relaciones con el cliente partiendo de la construcción de procesos estructuras desde el aprendizaje organizacional en acción que convierte a las experiencias previas en soporte de una planificación de intervención operativa innovándose en las mecánicas de captación, retención y fidelidad clientelar.

El desarrollo del CRM exige transformar el aprendizaje participativo organizacional en una cultura de práctica recurrente teniéndose prospectivas de continuada actualización, generadoras de evidencias de construcción de

aprendizaje intencionadas a fomentar relaciones intra e interpersonales significativas con clientes tradicionales y nuevo público objetivo.

**Métodos**

El artículo se basó en una revisión documental apoyada en el método hermenéutico, sustentados con las máximas de experiencias del investigador, teniéndose en cuenta la sustancia del fichaje como técnica respectiva, dentro de un enfoque secuencialmente estructurado.

Al respecto de la revisión documental Garza (2002) destaca: “se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información, registros en forma de manuscritos e impresos” (p.14), se asumen los documentos asociados a la naturaleza del objeto de conocimiento para sustraer elementos informativos comunicativos significantes.

Según Arráez, Calles y Moreno de Tovar (2006) la hermenéutica surge “Del griego hermeneutiqué, que corresponde en latín a interpretâri, o sea el arte de interpretar los textos, especialmente los sagrados, para fijar su verdadero sentido” (p. 173). Se trata, entonces, de realizar una interpretación de las fuentes según las máximas de experiencia. Del fichaje Lucarelli y Correa (2000) refieren al recoger por separado fragmentos significativos de información, a fin de manejarlos independientemente de su texto de origen, se trata de coleccionar datos de literaturas para sostener el fundamento del objeto de estudio.



**Discusión y Resultados**

Para establecer la relación transversal entre la gestión del conocimiento y de atención del cliente se deben considerar los aspectos conceptuales. En palabras de Shi y Chip (2007) se tiene que los procesos de dinámica de conocimiento de clientes conforman un medio clave que permite a la empresa consolidar sus relaciones con los mismos y generar una ventaja competitiva sostenible. En este sentido la fortaleza o deficiencia del nexo organizacional-clientelar se fundamenta en los procesos de conocimiento de los nexos con los clientes lo cual exige de estudios positivistas y sociales.

Se presenta un proceso de diatriba que admite la sostenibilidad de las relaciones respectivas en las capacidades estratégicas de la empresa de lograr identificación en tanto no se presenta captación cuando las organizaciones no logran asociarse con estrategias comerciales publicitarias innovadoras de acercamiento al perfil preferencial del cliente.

De seguidas Romano y Fjermestad (2003) denotan el nexo del CRM con las capacidades tecnológicas y de gestión del conocimiento supone un campo de investigación significativo en el presente. Es evidente el desarrollo de la atención del cliente se supedita a las posibilidades tecnohumanas de intervención entendiéndose que las empresas que no garantizan aprendizaje organizacional participativo no triunfan en este ámbito.

Por lo expuesto se considera que las investigaciones se contraponen entre la preservación de una gerencia conservadora que mantiene cánones tradicionales

de atención al cliente frente a otra contemporánea que se supedita a innovar construcciones de aprendizaje acción vertidas en estrategias para lograr involucrarse con un público objetivo más exigente.

Por tanto, se gesta una redimensión de elementos. Lambe (2008) reconoce que en el pasado la investigación del CRM se asociaba a aspectos tecnológicos, el rol crítico de la gestión del conocimiento comienza a ser tratado en la investigación. Es evidente no sólo se trata de comprender medios sofisticados en la acción gerencial, urge más que eso cuestionar los recursos de la gerencia conservadora la cual por intrascendente no facilita alcanzar nuevo público objetivo ni menos aún identificarse con los cambios de gustos, exigencias o expectativas de clientes de relación convencional.

Se entiende que el debate entre gestiones de atención al cliente de carácter conservadora de parte de los tradicionalistas y la vanguardista copa la agenda de la gestión del conocimiento exigiendo buscar puntos de equilibrio entre tendencias con el fin de posicionar una firma sin perder su identidad, esto requiere de un aprendizaje organizacional continuamente reinventándose para lograr trascender.

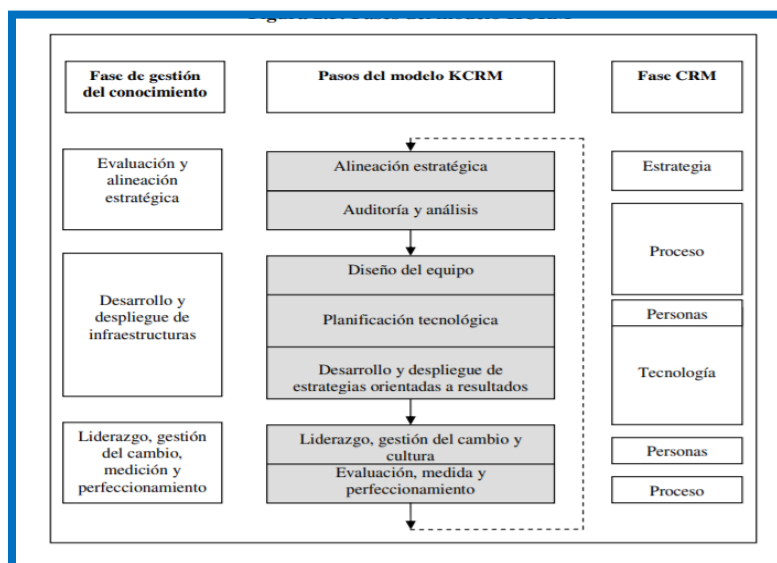
El estudio contemporáneo según Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla (2003) debe sustentarse en la presencia de una base de conocimiento de clientes total y vigente que da como significativo el triunfo de una estrategia CRM. Por tanto, debe optarse por una gestión en la cual se den estudios calificados de historias de casos-clientes, para definir identidad organizacional, esto se debe acompañar de

un aprendizaje acción para generar estrategias de relacionamiento supeditadas en las pautas comerciales publicitarias.

Por lo expuesto se considera que el vanguardismo de la gestión de atención del cliente debe supeditarse en una gestión de conocimientos complejos e integrales admitiéndose que se requiere trascender en competencias teóricas-prácticas cognoscitivas-procedimentales orientadas a que se diversifiquen las estrategias de captación y manutención de clientes exigentes admitiéndose un aprendizaje organizacional cambiante.

En este aspecto de acuerdo con Dous (2005) se cuentan con modelos de gestión del conocimiento de clientes (CKM), lo cuales deben convertirse en medios de diagnóstico, planeación, ejecución con seguimiento para superar lo conservador buscando trascender, esto con el fin de definir aprendizajes convertidos en acciones de gestiones operativas en las cuales técnicas exitosas acercan a un nuevo público objetivo o al cambio de gustos, preferencias o expectativas de clientes convencionales.

Según Tiwana (2001) el contenido del modelo de gestión de relaciones con clientes facilitada por el conocimiento, implica un alto nivel de inteligibilidad y práctica permanente en las propias dinámicas de vínculos tradicionales, que permite sustraer elementos de un histórico relacionante que puede servir para condensar estudios de marketing, todo intencionado a refundar futuras formas de intervenciones operativas.



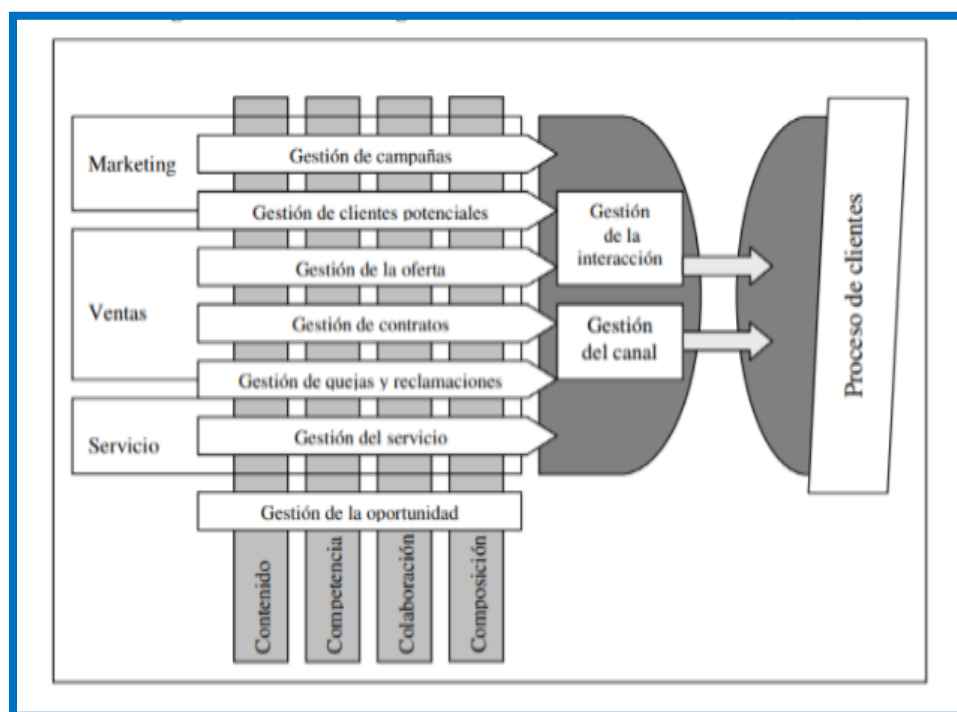
**Figura 1. Gestión de atención al cliente**  
**Fuente: Tiwana (2001) con revisión de Garrido (2008)**

De acuerdo a lo expuesto por Tiwana con revisión de Garrido (2008) se considera que se debe profundizar una evaluación de los históricos de las relaciones clientelares, lo cual permita definir las nuevas estrategias comerciales-publicitarias de involucramiento con el público, esto permite crear liderazgos efectivos atendiendo a una planificación que conduce a la construcción de una relación de tecnología con procesos que diversifican la cultura organizacional para captar nuevos clientes.

Resulta claro, que la fase del CRM se caracteriza por fortalecer relaciones de personas en procesos con herramientas tecnológicas en los cuales se acumulan

conocimientos que le permiten a los talentos humanos consolidar sus competencias para mejorar la atención clientelar.

En segundo orden, Gerbert (2003) denota al modelo de gestión del conocimiento de clientes, intencionado a fortalecer procesos asumiendo que las entidades funcionales y operativas de una organización revisan los resultados de operaciones de mercados, ventas y servicios permanentemente.



**Figura 2. Proceso de clientes**

Fuente: Gerbert (2003) con revisión de Garrido (2008)

Al asumir el reconocimiento según Gerbert citado por Garrido (2008) del proceso transversal de gestión del conocimiento y de atención del cliente deben connotarse paradigmas de intervención exitosos y proactivos teniéndose en cuenta el procesamiento del marketing fundando en estudios para conocer las reacciones del cliente frente a los servicios oferidos por la organización, lo cual contribuye en la reformulación de las relaciones publicitarias-comerciales.

El comportamiento de clientes en las políticas de ventas permite inferir cuales han sido las vías de interacción-comunicación más exitosas influyentes en el aprendizaje organizacional permitiendo generar solidez en relaciones tradicionales, fundando nuevas metódicas para fomentar formas de atracción de clientes potenciales al identificarse las líneas de acción organizacional con gustos, preferencias y expectativas del público objetivo.

Desde luego se suma la gestión del servicio y de oportunidad considerándose que los agentes de relaciones clientelares deben articular en el aprendizaje acción participativo líneas de consulta y de comunicación con los clientes con el fin de generar inclusiones posibles líneas de acción gerencial acorde con las dinámicas contextuales coyunturales.

Se presenta la urgencia de responder a las necesidades expectativas de los clientes al darse una gestión de interacción y del canal dentro del aprendizaje organizacional asumiéndose la disposición de construcciones de estrategias que transformadas en cultura organizacional creen procesos bidireccionales de



comunicación intencionados a concretar nuevas formas de relaciones inter e intra-personales de fortaleza en el clima de emprendimiento.

Por otro lado, se presenta el enfoque de Morgan (2007) referente a la gestión de atención de clientes, admitiéndose que el estudio del histórico relacionante se convierte en fundamento de un diagnóstico intencionado a crear un aprendizaje organizacional orientándose a secuenciar formas de comunicación con los clientes complementadas con acciones prácticas de ensayo habitado hacia disimiles formas de relacionamiento

Por lo expuesto, se admite que la gestión de información de clientes debe condensarse de estudios de campo de mercadotecnia con el fin de definir los elementos de la cultura de atención y a partir de esto condensar estrategias contemporáneas de interacción en función de satisfacer evolutivos gustos, preferencias y expectativas en una sociedad cambiante-exigente.

### **Conclusiones**

La configuración del aprendizaje organizacional de participación-acción contribuye en la definición de una cultura relacionante de arraigo en un contexto determinado. Resulta claro, que la gestión del conocimiento convierte al talento humano en fundamento de nuevos procesos de intervención en relaciones, teniendo considerando las competencias cognoscitivas de articulación de estrategias procedimentales para auspiciar nuevas prácticas interactivas dentro de los nexos intra e inter personales relativos.

Desde las líneas expuestas se considera que la gestión del conocimiento se convierte en un mecanismo preparatorio con ejes transversales en la atención al cliente, asumiéndose que de los históricos de relaciones se debe realizar una detección de elementos influyentes en el aprendizaje participativo, admitiéndose una planificación direccionada a convertir en dinámica operativa nuevas formas de relacionamiento posible con tradicional y nuevo público objetivo.

Por lo expuesto la gestión de atención del cliente se convierte en un paradigma de detección, planificación y seguimiento según el cual se desarrollan las competencias cognoscitivas-procedimentales con el fin de generar e incluso reinventar las formas de relacionarse con los clientes tradicionales e incluso nuevos expectantes al generarse identificación con los gustos, preferencias y expectativas de la población mediante la instrumentación de un aprendizaje organizacional de participación acción perfectible.

La gestión de atención al cliente involucra crear una gestión de talento humano de innovación en el conocimiento considerando expresamente que se deben alcanzar líneas estratégicas intencionadas a superar las formas de la cultura organizacional, teniendo incluso a los estudios de mercados como parte de ese diagnóstico útil para crear desde la acción participativa nuevas construcciones de aprendizajes vertidos en relaciones organizacionales-clientelares.

En el desarrollo de los paradigmas de acción respecto del CRM se cuentan con modelos de gestión del conocimiento de clientes (CKM), teniéndose en cuenta las formas de relacionarse con el público en función de las competencias teóricas-

prácticas recurrentes intencionadas a fundamentar un estudio identificatorio del perfil del cliente para incorporarlo en la evolución de las realidades comerciales-publicitarias.

El modelo de gestión del conocimiento de clientes asume de forma determinante realizar un estudio de sus gustos, preferencias y expectativas, siendo esto imperioso en los estudios de mercadotecnia junto a la prestación de servicio con el fin de fomentar nuevas estrategias de organización de relacionamiento con el público.

De igual manera, el modelo de gestión de información de clientes el cual supone emplear parte de las tecnologías tradicionales y electrónicas para generar una base de datos con el fin de disponer el reconocimiento de un histórico de las relaciones útil para fundamentar nuevas formas de conexión, invención y estructura en lo concerniente a las atenciones al público cliente de una organización.

En relación con las propuestas se debe considerar que las organizaciones deben fundamentar una reordenación de la gestión de talento humano con el fin de incentivar proyectos programas de formación, con perfeccionamiento profesional intencionados a fomentar un nuevo aprendizaje organizacional práctico, dirigido a culturizar una nueva formación de gestión de atención del cliente a partir de diversificadas formas de interacción.

Se requiere crear un equipo multidisciplinario con psicólogos, sociólogos, mercadólogos, publicistas con la finalidad de realizar apropiados diagnósticos de

las relaciones clientes-organización esto con el fin de fundar nuevas estrategias de interacción-relacionamiento a partir de estudios previos y generación de nuevos recursos, herramientas y espacios de integración.

### Referencias

- Acevedo, A. (2006). **Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación** [Tesis de maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Arráez, M; Calles, J y Moreno de Tovar, L. (2006). **La Hermenéutica: una actividad interpretativa**. Sapiens, 7(2), 171-181. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/410/41070212.pdf>. Consultado en: 12-01-2022.
- Baena, V. (2011). **Fundamentos de marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial**. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Canals, A (2003). **La gestión del conocimiento**. En: **Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento**. Barcelona: Autor.
- Carrión M. J. (2009) **La gestión del conocimiento**. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/>. Consultado en: 12-01-2022.
- Correa, G. (2008). **Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela de Bibliotecología**. Escuela Interamericana de Bibliotecología. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Dous, M (2005). **Gestión del conocimiento capacidades en CRM: De haciendo conocimiento. Desde y hasta trabajo al cliente. Procediendo desde la 11 Conferencia Americana de sistemas de información**. Usa: Omaha.
- Du Plessis, M y Boon, J (2004). Gerencia del conocimiento en negocios y gerencia de relación al cliente: Caso estudio de surafricano. **Revista Internacional de información gerencial**. EUA
- Garrido, A. (2008). **La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis**

- empírico en el sector hotelero español** (Tesis Doctoral de Administración de Empresas). Universidad de Málaga.
- Garza, A. (2002). **Manual de técnicas de investigación**. México: El Colegio de México.
- Gerbert, H y otros (2003). Conocimiento activado de la gerencia de retención al cliente: integrando los conceptos de gerencia de retención al cliente y gestión del conocimiento. **Revista de gestión del conocimiento**, 7( 5).
- Lambe, P. (2008). **Conocimiento basado en CRM: un mapa**. Londres: Greenchameleon.
- Lucarelli, E. y Correa, E. (1993). **Cómo hacemos para enseñar a aprender**. Buenos Aires: Santillana.
- Morgan, J. (2007). Gerencia de información del cliente (CIM): La llave de los sucesos CRM en finanzas de servicios. **Revista de Performance de Gerencia**, 20 (2).
- Pavez, A (2009). **Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas**. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Peña, S., Ramírez, G., y Osorio, J. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. **Revista Ingenierías** Medellín: Universidad de Medellín.
- Romano, N y Fjermestad, J. (2003). Gerencia de relación al cliente en el comercio electrónico. Una agenda de reseña. **Información tecnológica y de gerencia**, Shi, J y Chip, L. (2007). Manejando información e improvisando desarrollo de capacidades el efecto del conocimiento del cliente del Crm. **Revista de Negocio**, 7(1).
- Schnarch, A. (2011). **Marketing de Fidelización. Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana**. Bogotá: Ecoe.
- Stefanou, C Sarmaniotis, C y Stafyla, A. (2003). Crm y gestión de conocimiento centrada en el cliente: una reseña empírica. **Revista de gerencia de procesos gerenciales**, 9 (5).
- Tiwana, A. (2001). **La guía esencial de gerencia del conocimiento en negocios y aplicaciones CRM**. New Jersey: Prentice-Hall.

**PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN EMPRESARIA EN EL SECTOR ALIMENTOS**Yennifer Pérez<sup>6</sup>**Resumen**

Las empresas cooperativas y más aún en el sector de Alimentos básicos nacen con un sin número de problemas, entre estos la inseguridad de los socios; también que, al transcurrir el tiempo, se emplea más personal, lo que conlleva a generar puestos, pero no se define cargos, No existe reglamento interno, no hay un manual de funciones que indique el trabajo que debe ejercer cada colaborador, no se desarrollan las funciones de gestión empresarial. De allí que el objetivo del artículo es describir el proceso administrativo de la gestión empresarial en un caso del sector alimento. Es producto de una investigación de campo que se llevó a cabo mediante una guía de observación y encuesta en la Cooperativa Producto de Alimentos Básicos Rafalis S.A. Se concluye que (a) el proceso administrativo de la gestión empresarial del caso de estudio evidencia debilidades, (b) los órganos directivos poseen pocos conocimientos administrativos y manifiestan falta de compromiso.

**Palabras Clave: Administración, Alimentos, Empresa, Gestión****Abstract**

Cooperative companies and even more so in the basic food sector are born with a number of problems, among them the insecurity of the partners; also that, as time passes, more personnel are employed, which leads to the creation of positions, but positions are not defined, there are no internal regulations, there is no functions manual that indicates the work that each collaborator must carry out, they are not developed business management functions. Hence, the objective of the article is to describe the administrative process of business management in a case of the food sector. It is the product of a field investigation that was carried out through an

---

<sup>6</sup> MSc. en Gerencia. UBA.

observation and survey guide at the Cooperative Product of Basic Foods Rafalis S.A. It is concluded that (a) the administrative process of the business management of the case study shows weaknesses, (b) the governing bodies have little administrative knowledge and show a lack of commitment

**Keywords:** Administration, Food, Company, Management

### **Introducción**

Los procesos administrativos de una organización deben quedar bien estructurados debido a que representa el principio y fin del proceso certificando el desenvolvimiento de sus operaciones y permitiendo que la información fluya con la mayor rapidez a todas las áreas que conforman la institución empresarial. De ahí que el objetivo del artículo es describir el proceso administrativo en la gestión empresarial en un caso de estudio.

Actualmente en el continuo desarrollo de las organizaciones por el auge de la globalización, exige un alto nivel de productividad a la hora de manejar recursos, capital y personal, siendo la eficiencia con la que éstos se conduzcan, lo que diferencia a una organización exitosa de otra que no lo es. Stoner (2016:52) cuando hace referencia a las empresas afirma que “toda organización debería dar cabida a un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando gerencial, persigan metas comunes producto de diferentes elementos: Planeación, organización, dirección y control, que forman parte del proceso administrativo”.

Se entiende que las empresas son un medio de ordenación indispensable para lograr la efectividad con el esfuerzo en conjunto, en donde se coordinan las acciones de numerosas personas de modo que la actuación es satisfactoria ya que su propósito es ayudar que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional, y donde en atención a los fines que persiguen clasificar la información de las actividades diarias de manera sencilla, organizada y transparente mediante el uso de la contabilidad.

Es de gran relevancia, resaltar que las empresas indiferentemente su actividad económica es la institución universalmente empleada para producir y colocar en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos obtiene del entorno factores que emplea en su desarrollo como es producción y servicios; así mismo, deben tomarse las decisiones sobre la utilización de dichos factores para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, a través de una serie de transacciones, para lo cual el manejo de los documentos contables es de suma importancia, debido a que permiten llevar un registro detallado de todas las operaciones económicas de la institución.

Desde su inicio, la empresa Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RAFALIS S.A, surgió con un sin número de problemas, uno de ellos fue la inseguridad de los socios, al no estar de acuerdo con los resultados que debería de dar la Cooperativa en momentos futuros, así como también la falta de personal para poder ejercer las series de trabajo que se ameritaba, se inicio con cinco



socios, de los cuales solo están operando dos, uno de ellos ejerce el papel de gerente general, al transcurrir el tiempo se vio la necesidad de emplear más personal, ya que obtuvieron financiamiento del banco, facilitando la compra de un beneficio con sus maquinarias incluidas, lo que conlleva a generar puestos de trabajo pero no se define cargos.

Uno de los problemas que surge en la empresa es la falta de un buen sistema de procesos administrativo, no existe una organización en sí, no hay un sistema de control sobre los procesos operativos de la empresa. En otras palabras, la empresa labora de manera tradicional, No existe reglamento interno, no hay un manual de funciones que indique el trabajo que debe ejercer cada colaborador, todas las decisiones quedan en el aire sin estar enmarcada por escrito ya que esta define como tal lo que es la empresa en sí.

No obstante, sin dejar de considerar la situación actual que presenta el estado venezolano en lo relativo a su plano económico, marcado por una inflación acelerada, fluctuaciones de la moneda, cambios en las políticas económicas y sociales, entre otras, y que pudieran considerarse como factores asociados a los problemas que presentan las empresas para el cumplimiento de los convenios de pagos establecidos. Una entrevista no estructurada al propietario de la empresa caso manifestó que: “actualmente sus clientes le adeudaban mucho dinero y que temía por el futuro de la misma” Situación que de mantenerse en el tiempo podría llevar a la misma a su cierre técnico, viéndose frustrados los objetivos establecidos en su acta constitutiva y visión de la misma, no contribuyendo al desarrollo.

Las empresas en Venezuela presentan una tendencia de decrecimiento en su actividad esto según lo muestran las estadísticas que revelan que en el sector industrial el número de establecimientos ha disminuido en los últimos años debido a las situaciones descritas donde Larrazábal (2019) señala que en el año 1998 existían 11.200 empresas y en la actualidad esa cifra es de aproximadamente 5.000 y es que las frecuentes fallas en la cadena de suministros, problemas frecuentes de índice laboral y un mercado limitado debido a la incapacidad de exportar debido a la tasa de cambio establecida a través del control de cambio disminuyen el margen de maniobra de las organizaciones.

### **Métodos**

El artículo es producto de una investigación de campo, de nivel descriptiva, empleando el método lógico-deductivo que consiste en aplicar principios generales a casos particulares, con la finalidad de encontrar principios desconocidos, y descubrir consecuencias desconocidas a partir de los ya conocidos. Como técnicas de recolección de información se utilizaron la observación no participante y la entrevista no estructurada y como instrumentos una guía de observación de cuatro ítems y una guía de encuesta, se tomaron toda la población debido a que son los involucrados en el proceso a estudiar.

### **Resultado y Discusión**

El diagnóstico realizado permite aseverar que en la empresa tomada como caso existen varias debilidades, como son: capital de trabajo mal utilizado,

deficientes habilidades gerenciales y falta de capacitación. En el análisis cualitativo, se determinó que la forma que planifican, organiza, dirigen y controlan las pequeñas y medianas empresas, inciden en su supervivencia y desarrollo, encontrándose que los indicadores obtenidos se ubican en escenarios de supervivencia y desarrollo moderado.

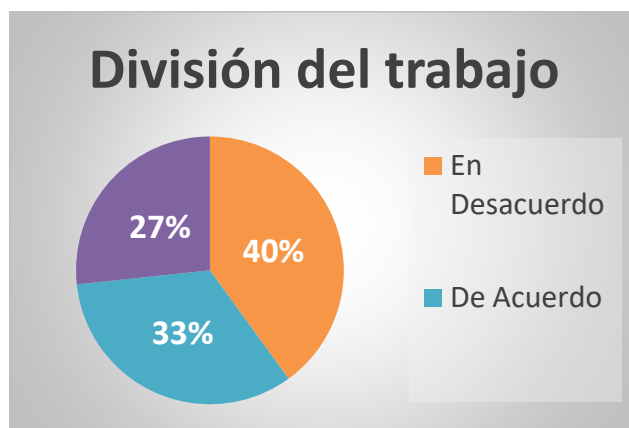
Las variables que representan mayor debilidad al momento de gestionar la empresa son la planeación, por la dificultad en establecer diferentes tipos de planes, y en organización en la división y distribución de funciones. La preocupación principal de los administradores es tratar de mantenerla en el mercado, logrando generar un margen de rentabilidad que permita a sus propietarios obtener beneficios significativos.

Los modelos actuales de gestión empresarial, orientan a las empresas a subordinar el tema financiero; sin embargo, hoy día son tres los objetivos que debe cumplir una empresa que son: la supervivencia, rentabilidad y crecimiento. De igual manera como parte de la consolidación de la empresa, se consideró la necesidad de capacitación del personal, ya que en la medida que éste posee el conocimiento necesario sobre la maquinaria con que opera, los procesos productivos, la eficiencia de la producción, entre otros, se consigue la calidad.

El proceso administrativo se lleva a cabo de forma parcial, debido a los escasos conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la

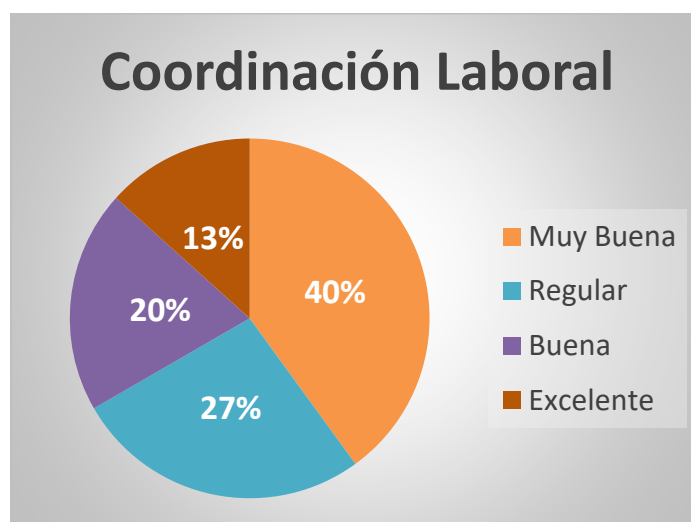
cooperativa que es una asociación, por estar conformada por personas vinculadas en calidad de asociados y a la vez una empresa que está conformada por capital aportado por los asociados, con la finalidad de realizar actividades económicas, según las necesidades que dan origen a su creación.

Como empresa la cooperativa realiza sus operaciones económicas en el mismo ámbito que las empresas de capital, concurren a los mismos mercados, y se ven afectados por las mismas oportunidades y amenazas provenientes del entorno y del sector de la economía al que pertenecen. Por esta situación la actualización en los temas empresariales es vital, para garantizar la sobrevivencia y proyección de la empresa cooperativa.



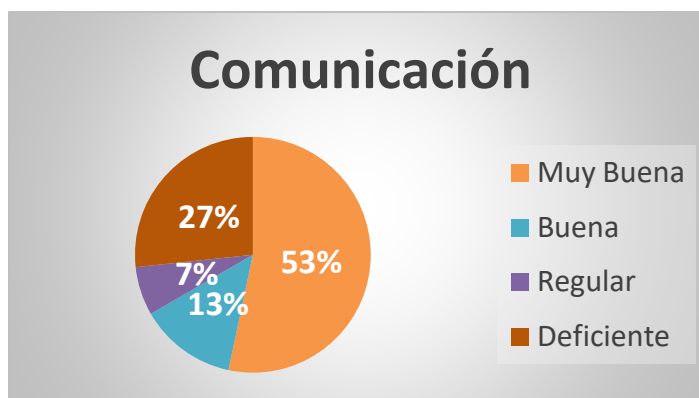
**Gráfico 1. División del Trabajo**  
Fuente elaboración propia

La imagen muestra que el 40% se encuentra en desacuerdo, 33.33% y 26.67% totalmente en desacuerdo, lo que genera un 60% que considera que no existe división del trabajo. Lo que permite deducir que dividir el trabajo y coordinar de manera correcta las funciones permitiría alcanzar los procesos correspondientes de cada área. ¿En cuanto a cómo considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo? dio como resultado que el 13% la considera excelente, 40% muy buena y 20% buena, lo que indica que según el 73% de los encuestados presenta un grado de coordinación alto en ámbito laboral, tienen buenas relaciones en las que indica que pueden trabajar en equipo, observe la imagen N° 2.



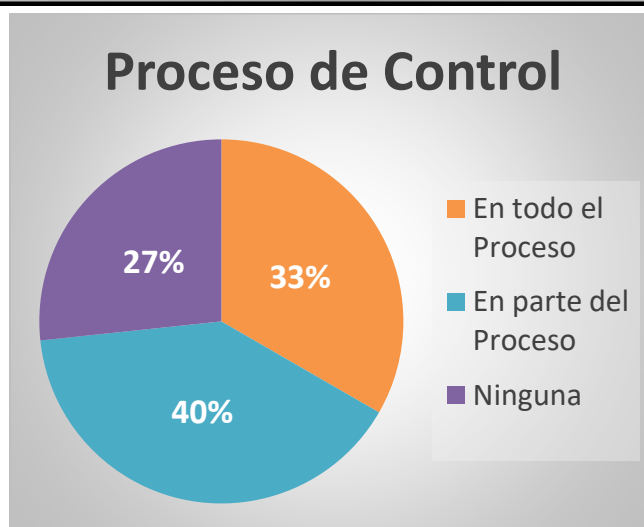
**Gráfico 2. Coordinación Laboral**  
Fuente elaboración propia

En el ámbito de la comunicación 53% la considera muy buena y 13 % buena; lo que evidencia un 66% de favorable a este proceso.



**Gráfico 3. Comunicación**  
Fuente elaboración propia

Lo planteado representa un elemento primordial para la cooperativa por lo que es esencial que el coordinador escuche y valore las apreciaciones y sugerencias de los colaboradores.



**Grafico 4. Proceso de Control**  
Fuente elaboración propia

Cabe destacar que pregunta realizada referida a ¿qué grado de participación tienen en el proceso de control que se aplica en la empresa? los encuestados manifestaron que en participa en parte del proceso 40%, En todo el proceso 33%, en ninguno 26.67%. En tal sentido, existen gran participación en los procesos, sin embargo, son pocos los que participan en las tomas de decisiones.

Según Bernal (2018) el control es el proceso de retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo se está desempeñando y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima. El control reside en verificar si la

actividad está alcanzando los resultados esperados, de acuerdo a los objetivos y planes definidos.

Una síntesis de las preguntas realizadas a los empleados para dar a conocer los resultados de la gestión, se conoció que se considera que una empresa es necesario e importante la participación de los trabajadores, de manera de enriquecer las decisiones y poder encontrar una solución a las problemáticas que se presenten, ya que siendo ellos los que están al margen de la situación, su opinión ayuda a menguar muchos errores que a diario se producen en las empresas, por la misma situación de no tomar en cuenta a los trabajadores.

Cabe mencionar que, Según Goldstein (2011:78) citado por Rodríguez (2011) “La planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzar el futuro”. Siguiendo la misma idea, Frankl (2011:45) citado por Rodríguez (2011) afirma que “la fuente de motivación efectiva organizacional que tiene un directivo deriva de la razón de la organización, en términos de servicio a la comunidad”.

De ahí la importancia de tener un código de valores morales relacionado con lo que hace la empresa. Es importante señalar que la motivación, a pesar de su poder en el interior de cada ser, no sustituye las habilidades y competencias laborales que requiere cada puesto, lo cual corresponde a aprendizajes previos y la capacidad mental individual. Así Arena (2012:23) afirma que “las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de



decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización”.

Conforme a las políticas motivacionales, el gerente afirmo que se hará un cambio en cuanto a las anomalías que surgieron en los puestos de trabajos y cambiaran ciertas políticas de motivación al personal, de manera que ellos puedan ejercer sus trabajos en conformidad y a través de esto también exista un mejor cumplimiento y responsabilidad de parte de ellos

Tomando en consideración los resultados, la gestión empresarial se ve limitada por los escasos conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos, no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que este pueda ejercer de manera eficiente en sus labores. Aunado a esto el personal carece de conocimientos de los planes de la empresa y no existe participación de los colaboradores en las tomas de decisiones.

Se sugiere la capacitación en gestión empresarial. Asimismo, acciones para mejorar la capacidad de producir enfocando las actividades dentro del ámbito técnico productivo, se conoció y analizo que las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

#### Referencias

Arena, J. (2012). **El Proceso Administrativo**. México: Diana, S.A.

- Bernal, C., & Sierra, H., (2018). **Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI**. México: Pearson.
- Goldstein. (2011). Concepto de planeación. En S. H. Rodríguez, **Fundamentos de gestión empresarial**. México: mexicana
- Frankl, V. (2011). La comunicación. En S. H. Rodríguez, **Fundamentos de Gestión Empresarial México D.F**: Interamericana Editores, S.A.
- Frankl, V. (2011). Motivación o Estimulación. En S. H. Rodríguez, **Fundamentos de Gestión Empresarial México D.F**: Interamericana Editores S.A.
- Larrazabal, C. (2019). **Informe Anual Fedecámaras**. historical and Contemporary Theories of Management 2019, en línea: <http://www.saylor.org/>
- Rodríguez, S. (2011). **Fundamentos de Gestión Empresarial**. México: Interamericana Editores, S.A.

**EFFECTOS ANTROPICOS NEGATIVOS EN LA CONSERVACION DE LAS  
TORTUGAS MARINAS EN VENEZUELA****Héctor Enrique Conde Linares<sup>7</sup>****Resumen**

Los desproporcionados patrones de consumo que establece el desarrollo poblacional y la creciente demanda de bienes y servicios ha ocasionado un impacto ambiental, generando alto nivel de contaminación ambiental del lecho marino por desechos sólidos y pocas prácticas conservacionistas de las especies marinas que hacen su ciclo de vida en las costas venezolanas como las tortugas continentales. De ahí que el objetivo del artículo es describir los efectos antrópicos negativos en la conservación de las tortugas marinas en Venezuela. Con base a un trabajo documental se logró concluir que la conducta pasiva de los nativos ante el deterioro de la biodiversidad local, contaminación del lecho marino por una inapropiada disposición de los desechos sólidos es por falta de conocimiento de las prácticas conservacionistas en el manejo de la especie de tortugas. Por lo tanto se hace necesario diseñar estrategias de protección del ambiental de las tortugas marinas en las costas venezolanas donde a través de la construcción colectiva de las pobladores se puedan generar soluciones y solucionar el grave problema ambiental que en la actualidad enfrentan las especies marinas en las costas venezolanas donde anidan para su ciclo reproductivo.

**Palabras Clave:** Antrópicos, Conservación, Tortugas Marinas.**Abstract**

The disproportionate consumption patterns established by population development and the growing demand for goods and services have caused an environmental impact, generating a high level of environmental contamination of the seabed by solid waste and few conservation practices for the marine species that make up

<sup>6</sup> Médico Veterinario. MSc en Gestión Ambiental Sostenible. UBA, [hectorconde74@hotmail.com](mailto:hectorconde74@hotmail.com). <https://orcid.org/0000-0003-2672-3293>



their life cycle. in the Venezuelan coasts as continental turtles. Hence, the objective of the article is to describe the negative anthropic effects on the conservation of sea turtles in Venezuela. Based on a documentary work, it was possible to conclude that the passive behavior of the natives in the face of the deterioration of local biodiversity, contamination of the seabed due to an inappropriate disposal of solid waste, is due to a lack of knowledge of conservation practices in the management of the turtle species. Therefore, it is necessary to design environmental protection strategies for sea turtles on the Venezuelan coast where, through the collective construction of the inhabitants, solutions can be generated and the serious environmental problem currently faced by marine species in the Venezuelan coasts can be solved. Venezuelan coasts where they nest for their reproductive cycle.

**Keywords:** Anthropic, Conservation, Sea Turtles.

### Introducción

Las tortugas marinas de la cuenca del Caribe se encuentran en franco declive por la acción humana. Las amenazas actuales sobre estas incluyen: La captura de hembras en las playas de desove, el saqueo de nidadas, el comercio ilegal y la pesca intencional e incidental de acuerdo a Buitrago, Guada y De Los Llanos (2010).

Según las categorías de amenazas de la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (IUCN, 2015) de las cuatro especies de tortugas registradas en las costas venezolanas, la tortuga cabezona (*Caretta caretta*) se encuentra vulnerable de extinción, la tortuga verde (*Chelonia mydas*) se encuentra en peligro de extinción, mientras que las tortuga Cardon (*Dermochelys coriácea*) y la tortuga Carey (*Eretmochelys imbricata*) se encuentran en la

categoría de peligro crítico de extinción. En tal sentido, es de vital importancia mantener la conservación y el monitoreo de las tortugas marinas ya que son un componente fundamental de los ecosistemas marinos.

En las playas venezolanas existen una serie de problemas que afectan la diversidad biológica y particularmente a las tortugas marinas por acción antrópica como: la utilización de fogatas, compactación por pisoteo de las áreas de nidación, acumulación de basura, extracción de huevos y tortuguillos de forma ilegal, iluminación artificial excesiva y colocación de carpas sobre las áreas de nidación de acuerdo a INPARQUES (2013).

Lo planteado motivo el objetivo del artículo que es describir los efectos antrópicos negativos en la conservación de las tortugas marinas en Venezuela, con miras a implementar medidas de mitigación y estrategias de conservación de estos frágiles ecosistemas y el impacto sobre la reproducción de las tortugas marinas en las costas venezolanas evitando la desaparición en nuestras costas de estas importantes especies de quelonios marinos. Basado en una revisión documental y la experiencia del autor en la temática.

### **Revisión de la literatura**

Diferentes autores han escrito sobre el impacto que tienen las diferentes acciones antrópicas sobre el declive en las poblaciones de tortugas marinas continentales, sobre este aspecto Human Society International (2008) afirma:

Los países miembros de la Convención Interamericana para la Protección y Conservación de Tortugas Marinas (CIT) acordaron prohibir la captura, retención o muerte intencional de las tortugas marinas, así como el comercio doméstico de las mismas, sus huevos, partes o productos. Además, el comercio de las tortugas marinas está prohibido entre los países suscritos a la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre (CITES) (p.3).

En este sentido, la sobreexplotación de huevos y tortuguillos de forma ilegal es la principal causa que diezma las poblaciones de tortugas marinas en el mundo, produciendo un terrible daño en el ciclo de reposición de individuos y el mantenimiento del inventario global de ejemplares viables. Por esta razón, la extracción ilegal y la caza furtiva constituyen actividades de fuerte impacto sobre la vulnerabilidad de las tortugas y el peligro de extinción.

Arenas (2015) señala al respecto que “Las tortugas son cazadas por su carne y cartílagos o por sus conchas (para decoración y joyería). Los huevos también son objeto de furtivismo” (p.4). Es importante recalcar que esta acción antrópica no es común en todos los países caribeños sin embargo en los países en donde se reporta es con fines de recolección para subsistencia pero sin ningún tipo de conciencia para la sostenibilidad del recurso.



**Figura 1 Extracción de huevos en nidada**  
Fuente: Juste (2021)

Otro aspecto importante a considerar cuando se habla de conservación de tortugas marinas es la contaminación del lecho marino por desechos sólidos, específicamente plástico, el cual está afectando de manera importante la salud de las tortugas. Según Devitt (2021):

El alcance real del daño que los plásticos causan en el mar es difícil de cuantificar. Por ejemplo, ¿cuántas tortugas intentan transitar la Isla de la Basura del Pacífico pero se quedan atrapadas en la acumulación de plástico? Diseñar un estudio para responder a esa pregunta parece imposible. “De manera que el tema de los enredos que aparece en la literatura científica se publica como estudios de casos prácticos (p.4).

Sobre este aspecto es importante señalar que adicionalmente al problema que representa la navegación de estas especies sobre toneladas de basura que anualmente son vertidas en los ecosistemas marinos, existe otro factor que

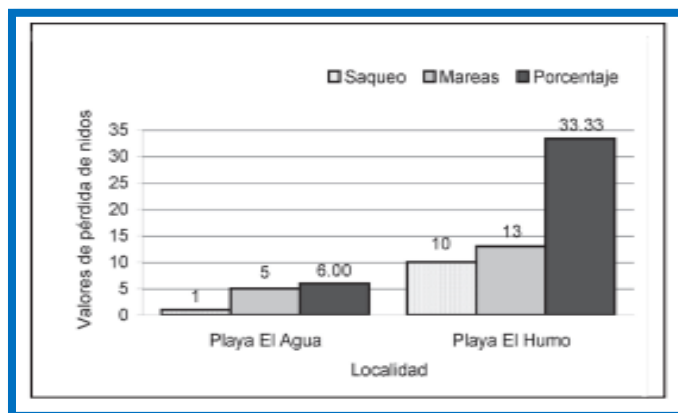
también resulta importante analizar y consiste en que las tortugas marinas ingieren este plástico y mueren por impactación intestinal, el número de animales que anualmente mueren por esta causa es difícil de determinar sin embargo si tomamos en cuenta los volúmenes de contaminantes sólidos en forma de desechos que actualmente contaminan los océanos del mundo es fácil determinar que el número puede ser impactante.

Es importante mencionar que las acciones antrópicas que comprometen la viabilidad biológica de las tortugas marinas son diversas y el grado de impactación que causa cada acción antropogénica es variable, por lo tanto las medidas y estrategias deben consideradas previo análisis de impacto sobre el problema identificado. En este orden de ideas otro factor que causa un fuerte impacto sobre las tortugas marinas es la pesca incidental. En este sentido el PNUMA (2005), comentando sobre el plan de acción del Mediterráneo, puntualiza:

Aunque no de forma explícita, estas propuestas reconocen la importancia del papel del pescador y de sus actividades en el mar para la conservación de las tortugas marinas, este plan afirma de forma aún más clara y detallada en el capítulo sobre “Medidas de aplicación, cuyo objetivo es reducir la mortalidad en el mar y eliminar el consumo (p.5).

En este contexto hay que tener en consideración que en los países donde se permiten métodos de pesca de alto impacto como la pesca de arrastre, el efecto sobre las tortugas es mucho más severo y es importante establecer medidas legales que impidan este tipo de pesca así como también campañas educativas de concientización para los pescadores.





**Figura 2. Perdida de nidadas de tortugas Marinas en Playa El Agua (intervenida) y Playa El Humo (No intervenida).**

Fuente: Verne (2008)

### Conclusiones

Los efectos antrópicos sobre la salud de los ecosistemas marinos y en particular sobre la viabilidad de las especies de tortugas marinas que hacen parte de su ciclo de vida en las costas venezolanas son diverso índole e impacto sin embargo forman parte de una conducta aprendida y heredada por generaciones e inmersa en el tejido social que amerita un abordaje desde el punto de vista formativo donde a través de la metodología de aprendizaje basados en proyecto

(ABEP) se puedan generar soluciones a la problemática ambiental a partir del constructivismo colectivo.

La caza incidental y la extracción de huevos y tortuguillos son dos de las principales causas identificadas como amenazas naturales inducidas por el hombre y que compromete el éxito en la eclosión de tortuguillos y el adecuado porcentaje de nacimientos para garantizar la sustentabilidad de la especie. Todas estas actividades extractivas están relacionadas con la idiosincrasia de los pobladores y sus medios de sustento alimenticio, donde las diferentes especies de tortugas marinas son consumidas como carne y huevos.

Cambiar la mentalidad y la conducta de pescadores y moradores de las costas venezolanas utilizadas por las tortugas marinas continentales como sitios de nidación resulta primordial para lograr el objetivo de promover la conservación de la biodiversidad marina de nuestras costas y proteger a estas interesantes especies que pueden ser utilizadas en proyectos de ecoturismo garantizando su aprovechamiento sustentable y racional.

### **Referencias**

- Arenas M. (2015). **Acabando con las Tortugas Marinas?** Disponible en: <https://allyouneedisbiology.wordpress.com/2015/08/05/amenazas-tortugas-marinas>
- Castro J. (2012). **Captura Incidental de Tortugas Marinas durante el Niño 1997-1998, en el norte del Perú.** Disponible en: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-560X2012000400013](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-560X2012000400013)

- Devitt E. (2013). **¿Podrán navegar las Tortugas Marinas entre las amenazas de los humanos?** Disponible en: <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/12/13/podran-navegar-las-tortugas-marinas-entre-las-amenazas-de-los-humanos/>.
- Human Society I. (2008). **Tortugas Marinas: Una lucha por la Supervivencia.** Disponible en: <http://www.iacseaturtle.org/docs/publicaciones/12-Amenazas-FinalCOLOR-ESP.pdf>
- Juste I. (2015) **Tortugas en peligro de extinción** Disponible: <https://www.ecologiaverde.com/tortugas-en-peligro-de-extincion-254.html>
- PNUMA (2005). **Guía para pescadores sobre el manejo de las tortugas marinas.** Disponible en: [https://www.mapa.gob.es/es/pesca/temas/proteccion-recursos-pesqueros/Guiaprofespescadores\\_tcm30-77727.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/pesca/temas/proteccion-recursos-pesqueros/Guiaprofespescadores_tcm30-77727.pdf)



**DIEP**

Decanato de Investigación,  
Extensión y Postgrado.

Volumen 5, número 1, año 2022  
(Enero – Junio)

Revista del Postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragón