



REVISTA CIENTÍFICA “TEORÍAS, ENFOQUES Y APLICACIONES EN LAS CIENCIAS SOCIALES”

Enero - Junio 2022

Año 14 Número 30

Decanato de Ciencias Económicas
y Empresariales

Universidad Centroccidental
Lisandro Alvarado
BARQUISIMETO - LARA - VENEZUELA



ISSN versión impresa: 1856-9773 - ISSN versión digital: 2610-7910

Depósito Legal: PP200902LA3228 - Depósito Legal para versión digital: PPI200902LA3239

Periodicidad Semestral.



REVISTA CIENTÍFICA
"TEORÍAS, ENFOQUES
Y APLICACIONES
EN LAS CIENCIAS SOCIALES"

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Volumen (Año) 14 – Número 30. Enero - Junio 2022

Publicación Semestral. ISSN versión impresa: 1856-9773 - ISSN versión digital: 2610-7910
Depósito Legal: PP200902LA3228 - Depósito Legal para versión digital: PPI200902LA3239

Revista de Distribución Gratuita. Los contenidos de los trabajos publicados en la revista son de entera responsabilidad de los autores. El autor cede a la revista científica TEACS los derechos para la distribución y publicación de su artículo en otros medios para su difusión.

TEACs es una publicación arbitrada, de periodicidad semestral, que está adscrita en la Coordinación de Posgrado de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Comprometida con el desarrollo de las Ciencias sociales, específicamente en las áreas y campos afines con las ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Publica artículos tipo comunicaciones, ensayos, relatorías de eventos científicos y una sección de Gerencia al día para noticias, actualizaciones e innovaciones en el ámbito de la Gerencia y la Gestión.

EDITORIA – DIRECTORA

Dra. Laura Ysabel Sarabia
lsarabia@ucla.edu.ve

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela

DIRECCIÓN POSTAL

Revista científica TEACs. Coordinación de postgrado. Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales. UCLA. Calle 8 entre carreras 19 y 20. Edificio Extensión, Investigación y Postgrado. Piso 2. Teléfonos: 0058-251-259-14-01. Telefax: 0058-0251-2591463 – 2591464. Barquisimeto. Estado Lara - Venezuela.

CORREO ELECTRÓNICO: rteacs@ucla.edu.ve

PAGINA WEB

Portal de Revistas Científicas de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

<https://revistas.uclave.org/index.php/teacs>

<http://bibvirtual.ucla.edu.ve/TEACs/default.htm>

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela

DISEÑO DE PORTADA

MSc. Lenny Mendoza

lennymendoza@ucla.edu.ve

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela

El diseño de la portada es relativo a la proclamación de el año internacional de las ciencias básicas para el desarrollo por parte de la UNESCO, a fin de poner de relieve la importante función que desempeñan las ciencias básicas para la comprensión de los principales desafíos sociales y globales actuales y futuros.

TEACs está indexada en Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales - CLASE, Sistema Regional de Información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal LATINDEX - Actualidad Iberoamericana - CITCHILE, Hemeroteca virtual – DIALNET y Revistas Venezolanas de Ciencia y Tecnología - REVENCYT. Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y Latinoamericanas. REDIB Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico. Base de datos RED ECONOMIA del Banco Central de Venezuela.

Esta obra está bajo la licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)





REVISTA CIENTÍFICA

"TEORÍAS, ENFOQUES Y APLICACIONES EN LAS CIENCIAS SOCIALES"



Citas Latinoamericanas en
Ciencias Sociales y Humanidades



Editora - Directora

Laura Ysabel Sarabia
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela

Comité Editorial

Eunice Bastidas
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela
Juana López García
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela
José Luis Rodríguez
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela
Ana Bracho
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela
Edgar Chirinos
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela

Consejo Científico Asesor

Rebeca Castellanos Gómez (<https://orcid.org/0000-0001-9873-128X>)
Universidad Católica de Cuenca. Ecuador
Morela Acosta
Universidad de Carabobo. Venezuela
Lisandro Alvarado (<https://orcid.org/0000-0001-5097-811X>)
Universidad del Zulia. Venezuela
Rosa María Ortega Sánchez (<https://orcid.org/0000-0003-0464-4017>)
Universidad de Guadalajara. México
Luiz Ovalles (<https://orcid.org/0000-0003-0289-3394>)
Universidad Autónoma de Sinaloa. México
Katya González Jiménez (<https://orcid.org/0000-0002-6105-2432>)
Universidad de Guadalajara. México
María Huilca (<https://orcid.org/0000-0002-2118-7527>)
Universidad Nacional del Piura. Perú
Rosa Gonzales (<https://orcid.org/0000-0002-7516-8022>)
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Perú
Aurea Elizabeth Rafael (<https://orcid.org/0000-0002-1943-7857>)
Universidad Nacional de Trujillo. Perú
Giovanni Pérez-Ortega (<https://orcid.org/0000-0002-1090-9926>)
Universidad Nacional de Colombia. Colombia
Judith Hernández (<https://orcid.org/0000-0002-5621-9496>)
Corporación Universitaria del Caribe. Colombia
Ana Chumaceiro (<https://orcid.org/0000-0002-8539-2853>)
Corporación Antonio José de Sucre. Colombia

Revisión de Idiomas

Ruth Hernández
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela

CONTENIDO**Investigaciones:**

9. LAS AGENCIAS: INSTRUMENTOS CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN

Gerardo Nelson Orlando Puleo Fernández
Luis Eduardo Sigala Paparella

21. LA FELICIDAD Y SATISFACCIÓN PERSONAL EN EL TRABAJO ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE OFICIALES DE LA MARINA MERCANTE VENEZOLANA (2021).

Nelson Martínez Vásquez

30. ANA MARÍA LLOPIS Y LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA DIA DURANTE SU PRESIDENCIA

Pedro Vázquez Miraz

Ensayo:

44. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS AGRÍCOLAS VISTA DESDE LA TEORÍA INSTITUCIONAL.

Vanessa Alejandra Pérez Arenas

**Rector (E)**

Edgar Alvarado

Vice-Rectora Académica (E)

Edgar Alvarado

Vice-Rector Administrativo

Edgar Alvarado

Secretario General (E)

Edgar Rodríguez

Director de Postgrado

Norberto Maciel

**Decanato de Ciencias
Económica y Empresariales****Decano**

Fernando Sosa

Coordinador de Postgrado

José Luis Rodríguez

**Rector (E)**

Edgar Alvarado

Vice-Rector Academic (E)

Edgar Alvarado

Vice-Rector Administrative

Edgar Alvarado

Secretary General

Edgar Rodríguez

Director of Graduate Studies

Norberto Maciel

**Dean of Economics and
Business Administration****Dean**

Fernando Sosa

Graduate Coordinator

José Luis Rodríguez

CONTENT:**Research:**

9. THE AGENCIES: KEY INSTRUMENTS FOR THE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT AND INNOVATION.

Gerardo Nelson Orlando Puleo Fernández
Luis Eduardo Sigala Paparella

21. HAPPINESS AND PERSONAL SATISFACTION AT WORK STATISTICAL ANALYSIS OF OFFICERS OF THE VENEZUELAN MERCHANT MARINE (2021).

Nelson Martinez Vasquez

30. ANA MARÍA LLOPIS AND THE ECONOMIC RESULTS OF THE DIA COMPANY DURING HER PRESIDENCY

Pedro Vazquez-Miraz

Essays:

44. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN AGRICULTURAL COMPANIES SEEN FROM THE INSTITUTIONAL THEORY.

Vanessa Alejandra Perez Arenas.

TEACS: Revista Científica “Teorías, Enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales”

Publicación Semestral. ISSN versión impresa: 1856-9773 - ISSN versión digital: 2610-7910

Depósito Legal: PP200902LA3228 - Depósito Legal para versión digital: PPI200902LA3239

Año: 2022. Enero - Junio

EDITORIAL

Las ciencias básicas y el desarrollo sostenible

Esta editorial hace una distinción especial al papel que juegan las Ciencias Básicas en el desarrollo sostenible de la humanidad, en concordancia con lo proclamado por la UNESCO, y por la comunidad científica y toda entidad que promueve el desarrollo en todos sus ámbitos, siendo la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) la encargada de crear la Agenda 2030¹, en la cual se planteó un extenso conjunto de objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y metas universales y transformativas, de gran alcance.

Dicho documento se condensa en una serie de propuestas basadas en el compromiso de trabajar a fin de conseguir la plena implementación de la misma a más tardar en 2030, y que en líneas generales se basa en erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, considerado este el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable y su compromiso de lograr el desarrollo sostenible en tres ejes fundamentales que son lo económico, lo social y lo ambiental, relacionando todos los ejes de forma equilibrada e integrada.

Las Naciones Unidas buscan abordar las principales ideas que marcan la agenda a través del fomento de la ciencia como bien público mundial, innovación y desarrollo económico, uso de las ciencias básicas como fuentes de diálogo internacional y de paz, entre otros adicionales como son: educación y desarrollo humano, el fortalecimiento de la presencia y visibilidad de las mujeres.

La agenda 2030 focaliza sus objetivos basándose en que las Ciencias Básicas tienen una importante contribución que hacer a la aplicación de este programa. Proporcionan los medios esenciales para afrontar retos cruciales como el acceso universal a la alimentación, la energía, la cobertura sanitaria y las tecnologías de la comunicación.

Considerando que los avances tecnológicos son mucho más evidentes y fáciles de comprobar en el desarrollo hay que reconocer y destacar que las Ciencias Básicas son la base de los mayores avances tecnológicos que impulsan la innovación y a la vez son esenciales durante el entrenamiento de futuros profesionales y en el desarrollo de capacidades por parte de la población para tomar decisiones que afectan su futuro. Por lo tanto las Ciencias Básicas ayudan a identificar los mecanismos para utilizar adecuadamente los conocimientos y transferir la tecnología.

Laura Ysabel Sarabia Mora

Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas. Magister en Ingeniería Industrial mención Gerencia. Ingeniero en Informática. Docente adscrito al Departamento de Técnicas Cuantitativas del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0003-2735-3773>

E-mail: lsarabia@ucla.edu.ve

¹ Grupo de Trabajo de la UNESCO sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <http://en.unesco.org/sdgs>

EDITORIAL

Basic sciences and sustainable development

This editorial makes a special distinction to the role played by Basic Sciences in the sustainable development of humanity, in accordance with what is proclaimed by UNESCO, and by the scientific community and any entity that promotes development in all its areas, being the Organization of the United Nations for Education, Science and Culture (UNESCO) in charge of creating the 2030 Agenda ¹, in which an extensive set of sustainable development goals (SDG) and far-reaching universal and transformative goals were proposed.

Said document is condensed into a series of proposals based on the commitment to work in order to achieve its full implementation no later than 2030, and which in general terms is based on eradicating poverty in all its forms and dimensions, including extreme poverty, considered this the greatest challenge facing the world and constitutes an indispensable requirement and its commitment to achieve sustainable development in three fundamental axes that are the economic, the social and the environmental, relating all the axes in a balanced way and integrated.

The United Nations seeks to address the main ideas that mark the agenda through the promotion of science as a global public good, innovation and economic development, use of basic sciences as sources of international dialogue and peace, among other additional such as: education and human development, strengthening the presence and visibility of women.

The 2030 agenda focuses its objectives on the basis that Basic Sciences have an important contribution to make to the application of this program. They provide the essential means to address crucial challenges such as universal access to food, energy, health coverage and communication technologies.

Considering that technological advances are much more evident and easy to verify in development, it must be recognized and emphasized that Basic Sciences are the basis of the greatest technological advances that drive innovation and at the same time are essential during the training of future professionals and in the development of capacities by the population to make decisions that affect their future. Therefore, Basic Sciences help to identify the mechanisms to properly use knowledge and transfer technology.

Laura Ysabel Sarabia Mora

Doctor in Economic and Administrative Sciences. Master in Industrial Engineering mention Management. Informatics Engineer. Professor attached to the Department of Quantitative Techniques of the Dean of Economic and Business Sciences of the Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0003-2735-3773>

E-mail: lsarabia@ucla.edu.ve

¹ UNESCO Working Group on the 2030 Agenda for Sustainable Development. <http://en.unesco.org/sdgs>



Artículos

LAS AGENCIAS: INSTRUMENTOS CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN

Gerardo Nelson Orlando Puleo Fernández

<https://orcid.org/0000-0001-5702-7923>

Urbanista, Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.

Magíster en Planificación Turística, Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Coro, Venezuela.

Diploma en Gobernabilidad y Gerencia Política, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Ejercicio de cargos públicos en la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela, Centro Jacinto Lara S.A., Gobernación del estado Lara y Alcaldía del municipio Iribarren, Barquisimeto, Venezuela. Docente en la Universidad Central de Venezuela (UCV), Núcleo Extramuros de Barquisimeto.

Doctorante en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
Venezuela.

Email: gerardo.puleo@ucla.edu.ve

Luis Eduardo Sigala Paparella

<https://orcid.org/0000-0002-3759-1743>

Doctor en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, España.

Profesor Titular del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
Venezuela.

. E-mail: lsigala@ucla.edu.ve

RESUMEN

Por ser instrumentos eficientes para implementar políticas de desarrollo territorial, las agencias de desarrollo e innovación han atraído la atención de gobiernos y organismos multilaterales que las estudian, crean y promueven, de ahí la diversidad de investigaciones tendientes a sistematizar sus características y modelos de gestión. Existen más de 15.000 organizaciones de este tipo en el mundo, caracterizadas por su diversidad en cuanto a objetivos, tamaño e instrumentos; por su excelente capital humano y, fundamentalmente, por su impulso a los procesos de gobernanza territorial y fomento de la innovación. Este artículo es una síntesis parcial de una investigación más amplia que se enmarca en el interés por comprender las características de las agencias de desarrollo e innovación y, en particular, por identificar las dimensiones o aspectos clave que abordan los estudios para describirlas como base de futuras investigaciones.

Palabras claves: agencias de desarrollo, agencias de innovación, políticas de innovación, desarrollo territorial.

Recibido: 12-03-2022

Aceptado: 01-05-2022

**THE AGENCIES:
KEY INSTRUMENTS FOR MANAGING
DEVELOPMENT AND INNOVATION**

Gerardo Nelson Orlando Puleo Fernández

<https://orcid.org/0000-0001-5702-7923>

Urban planner, Simón Bolívar University, Caracas, Venezuela.

Master's Degree in Tourism Planning, National Experimental University Francisco de Miranda, Coro, Venezuela.

Diploma in Governance and Political Management, Andrés Bello Catholic University, Caracas, Venezuela.

Exercise of public positions in the Foundation for the Development of the Western Central Region of Venezuela, Jacinto Lara S.A.Center, Lara State Government and Municipality of Barquisimeto, Venezuela.

Professor at the Central University of Venezuela (UCV), Nucleus of Barquisimeto, Venezuela.

PhD student in Administrative and Managerial Sciences, Dean of Economic and Business Sciences.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
Venezuela.

Email: gerardo.puleo@ucla.edu.ve

Luis Eduardo Sigala Paparella

<https://orcid.org/0000-0002-3759-1743>

PhD in Business Administration, University of Valencia, Spain.

Professor of the Office of
the Dean of Economic and Business Sciences.
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
Venezuela.

. E-mail: lsigala@ucla.edu.ve.

ABSTRACT

Because they are efficient instruments for implementing territorial development policies, development and innovation agencies have attracted the attention of governments and multilateral organizations, which study, create and promote them, hence the diversity of research aimed at systematizing their characteristics and management models. There are more than 15,000 organizations of this type in the world, characterized by their diversity in terms of objectives, size and instruments; by their excellent human resources and, fundamentally, by their encouragement of territorial governance processes and promotion of innovation. This article is a partial synthesis of a broader research that is part of the interest in understanding the characteristics of development and innovation agencies and, particularly, in identifying the key dimensions or aspects addressed by studies to describe them as a basis for future research.

Keywords: development agencies, innovation agencies, innovation policies, territorial development

1. INTRODUCCIÓN

Las agencias de desarrollo son concebidas como entes ad hoc a fin de abordar actividades relativas a la planificación territorial, formulación de estudios y proyectos, generación y sistematización de información, oferta de asesoría y asistencia técnica, formación de recursos humanos, ejecución de obras públicas –por señalar algunas de sus funciones clásicas- en los ámbitos nacional, regional y local o en zonas de proyectos especiales. Por lo general, constituyen órganos descentralizados de la administración pública con una elevada autonomía lo que les permite una visión de mediano plazo, al margen de las rutinas de los demás órganos públicos, sin embargo, también las hay como organizaciones de carácter mixto o privado, sin fines de lucro y motivadas por el interés público.

Las agencias de desarrollo se han creado desde mediados del siglo pasado en todo el mundo y en este siglo han tenido una importante transformación: el énfasis en la economía del conocimiento ha privilegiado los procesos de innovación como fuente de mejoras en la productividad, de ventajas competitivas y, en general, de adecuación de las organizaciones, productos y servicios a las demandas que impone el mercado y el desarrollo. Por ello, hoy día, las nuevas agencias de desarrollo han adoptado el calificativo “innovación” siendo conocidas como agencias de innovación (que en lo siguiente se identificarán con el acrónimo AD+i), lo que también ha tenido asociados nuevos perfiles institucionales, programas e instrumentos.

Por su singularidad y aporte estratégico, las agencias de desarrollo e innovación son estudiadas, promovidas y estimadas como modelos referenciales a seguir por organismos multilaterales tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Este artículo constituye una síntesis parcial de una investigación que se inscribe en el interés por conocer las características de las agencias de desarrollo e innovación y, al respecto, aborda los siguientes objetivos: (1) describir los tipos y las características de las agencias y, (2) determinar los aspectos clave (dimensiones) que abordan los especialistas para el estudio de las agencias. Para ello, se realizó una investigación de tipo cualitativo, de carácter descriptivo y analítico a partir de fuentes documentales. El estudio se enfoca en las agencias de los territorios subnacionales tanto locales como regionales, sin embargo, se abordan los casos de las agencias nacionales como parte de los referentes a los fines de enriquecer el análisis y observar tendencias.

El documento está estructurado en cuatro partes: la primera, presenta los conceptos y las características generales de las agencias; la segunda, describe las agencias e identifica las dimensiones usadas para su estudio; la tercera, se refiere a la

síntesis de las dimensiones de estudio de las AD+i y, por último, las conclusiones.

2. FUNDAMENTACIÓN

2.1 Concepto y características generales de las agencias

La contribución de las agencias de desarrollo a los países, regiones y localidades puede evidenciarse en la existencia de más 15 mil organizaciones de este tipo en todo el mundo, las cuales suelen adoptar diversas modalidades: agencias de desarrollo local y/o regional; agencias y compañías de desarrollo económico; corporaciones de desarrollo económico y desarrollo urbano; agencias locales de promoción de inversiones; autoridades de desarrollo; agencias y compañías de desarrollo de ciudades; corporaciones de desarrollo ciudadano (Clark, Huxley y Mountford, 2015), a las cuales se incorporan las jóvenes agencias de innovación y emprendimiento.

De acuerdo con Crespi, Maffioli y Rastelletti (2014) las agencias son los actores clave en el tercer nivel del marco institucional de las políticas de innovación, referido a la implementación, por lo que dependen de las capacidades de los otros dos niveles: el estratégico, encargado del establecimiento de las metas y desafíos nacionales de largo plazo y, el político, que asume la definición, coordinación, financiamiento y monitoreo de las directrices buscando la sinergia entre las instituciones involucradas.

Albuquerque, apunta una definición de las Agencias de Desarrollo Regional y Local fundada en la amplia experiencia española, a saber:

Se trata de entidades sin fines de lucro, creadas con ayuda de recursos públicos, con el objetivo de promover el desarrollo de una determinada área o región, para lo cual se dotan de personal técnico capacitado con la misión empresarial de intermediar para acercar la oferta de servicios de desarrollo al tejido local de empresas, en especial, las microempresas y pequeñas y medianas empresas (Mipymes), a fin de fomentar la diversificación y transformación productiva territorial y la generación de empleo en el territorio. (Albuquerque, 2012, p.30)

Clark, et al, (2015) consideran que las agencias facilitan la implementación efectiva de los objetivos identificados por la estrategia de desarrollo territorial y añaden un valor significativo de diversas maneras, como son:

- Aprovechan las oportunidades más rápido que las estructuras administrativas tradicionales de los gobiernos locales y regionales.
- Incrementan la coordinación entre distintos actores, concertar agendas y reducen las asimetrías de información.

- Pueden regirse por un enfoque empresarial (no burocrático), con servicios especializados para gestionar las relaciones con sus clientes, asociados y la comunidad local.
- Pueden operar con escalas espaciales flexibles, funcionan en ámbitos locales o regionales, según el caso.
- Consiguen la confianza de inversionistas, empresas e instituciones, aspecto clave para el impulso de las economías locales y regionales.
- Crean y aprovechan herramientas para la gestión del desarrollo, considerando la interacción entre los intereses públicos y privados.
- Pueden operar como garantes entre los distintos sectores y niveles de gobierno, lo cual permite mitigar riesgos y compartir los costos.
- Pueden apalancar activos e inversiones hacia las metas de desarrollo económico local.
- Facilitan la existencia de una imagen e identidad del territorio o ciudad, como herramienta de marketing territorial.

Por otra parte, este estudio (ibid., 2015) presenta una tipología de las agencias basada en sus funciones, como son:

- *Agencias de desarrollo y revitalización.* Mejoran la competitividad de la localidad mediante proyectos de inversión física como infraestructura de transporte, bienes raíces y transformación urbana.
- *Agencias de crecimiento económico y productividad.* Orientadas a estimular el desarrollo de “factores blandos” tales como: actividades de promoción, desarrollo de capacidades, fomento de emprendimientos, crecimiento empresarial e inversión.
- *Agencias de economía integrada.* Se enfocan en factores duros (productos, tecnología, equipos y materias primas) y blandos

bajo una visión integral orquestada por un plan maestro formulado con participación de los actores locales.

- *Agencias de internacionalización.* Orientadas a posicionar a las ciudades o territorios en la esfera mundial, se enfocan en actividades de promoción y marketing que buscan construir una oferta única y desarrollar estrategias de internacionalización.
- *Agencias de visión y asociación.* Promueven una visión compartida ente los socios como soporte de una agenda de desarrollo, por lo cual se ocupan de garantizar la asociación así como de incrementar la investigación sobre la localidad.

2.2 Descripción de las Agencias de Desarrollo

A continuación se describen las características de las agencias atendiendo su denominación por las fuentes consultadas: agencias de desarrollo local, agencias de desarrollo regional y agencias nacionales de innovación.

a) Agencias de Desarrollo Local

Clark, Huxley y Mountford (2010, 2012 y 2015) investigadores de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), publican en 2010 una investigación respecto al papel de las agencias de desarrollo local (ADL) que es posteriormente difundida por el Banco de Desarrollo América Latina (CAF) y la Red de Agencias de Desarrollo Económico Local (REDEL) en Iberoamérica con la idea de difundir buenas prácticas de gestión para el desarrollo; la misma abordó 16 casos exitosos con base en el análisis de 10 dimensiones: función en la localidad, misión, relaciones clave, financiamiento y presupuesto, estructura, funciones y actividades, alcance, liderazgo y estilo gerencial, cantidad y experticia del personal. A continuación, el Cuadro 1 presenta los datos básicos obtenidos sobre las agencias estudiadas.

Cuadro 1. Datos Generales de las Agencias de Desarrollo Local

AGENCIA	FECHA DE CREACION	CANTIDAD DE PERSONAL	ALCANCE PRIMARIO	PRESUPUESTO ANUAL (EUR €)
<i>Corporación de Desarrollo Abisinio, Abisinia</i>	1989	121	Vecinal	6,32 millones (2008/9)
<i>AucklandPlus, Nueva Zelanda</i>	2004	14	Regional	2,56 millones (2008/9)
<i>Barcelona Activa, España</i>	1986	109	Ciudad	24 millones (2008)
<i>Bilbao Metrópoli-30, España</i>	1991	9	Metropolitano	2,0 millones (2008)
<i>Bilbao Ría 2000, España</i>	1992	25	Metropolitano	111,6 millones (2009)
<i>Build Toronto, Canadá</i>	2008	-	Ciudad	-
<i>Asociación de Ciudad del Cabo, Sudáfrica</i>	1999	28	Centro de la ciudad	702.000 (2008)
<i>Creative Sheffield, Reino Unido</i>	2007	48	Ciudad-región	4,4 millones (2008/9)
<i>HafenCity Hamburg, Alemania</i>	1997	35	Centro de la ciudad	-
<i>Invest Toronto, Canadá</i>	2008	-	Ciudad-región e internacional	-
<i>Agencia de Desarrollo de Johannesburgo, Sudáfrica</i>	2001	57	Metropolitano	108,2 millones (2009/10)

AGENCIA	FECHA DE CREACION	CANTIDAD DE PERSONAL	ALCANCE PRIMARIO	PRESUPUESTO ANUAL (EUR €)
Liverpool Vision, Reino Unido	2007	54	Ciudad con áreas de enfoque	5,76 millones (2008/9)
Madrid Global, España	2008	45	Ciudad e internacional	8,48 millones (2009)
Milano Metropoli, Italia	2005	35	Metropolitano	3,5 millones (2007)
Corporación de Desarrollo Económico de la Ciudad de Nueva York, Estados Unidos	1991	400	Ciudad	591,4 millones (2008)
Prospect Leicestershire, Reino Unido	2009	18	Ciudad y país	1,55 millones (2009)

Fuente: Tomado de Clark, Huxley y Mountford, 2012, p. 25

Del Cuadro 1 cabe destacar el ámbito territorial por el amplio margen de variación: desde sectores vecinales o del centro de las ciudades, pasando por áreas metropolitanas y regiones, hasta asumir retos internacionales. También es evidente la enorme diferencia de tamaño de las agencias, pues las hay desde 9 a 400 funcionarios, y de un presupuesto 1,5 a 700 millones de euros al año.

Por otra parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) adelanta la iniciativa ART (Articulación de Redes Territoriales) que apoya 141 prácticas en 10 países y presta atención a varios aspectos clave: las políticas nacionales de desarrollo económico local, las estrategias territoriales, la internacionalización y las agencias de desarrollo económico local (ADEL), las cuales son organizaciones receptoras y difusoras del apoyo institucional con el objetivo de “establecer un sistema público-privado, autosostenible e integrado, de servicios técnicos y financieros para el desarrollo socioeconómico y humano del territorio, en beneficio de la población (en mayor desventaja), de las empresas y de las instituciones locales” (Camilleri y Canzanelli, 2013, p. 15).

Los programas ART se despliegan en varios países por acuerdo con las entidades gubernamentales para constituir redes, tales como: ADELCO en Colombia, ADELDOM en República Dominicana, RADEL en Uruguay y CEDET en Ecuador.

Las prácticas innovadoras replicables propias de las ADEL y propiciadas por ART se refieren a (ibid., pp. 95-97):

- Políticas de desarrollo humano, incluyen el apoyo a los grupos marginales, el enfoque de género y la protección medioambiental, a través de políticas y acciones dirigidas a la diversificación del empleo y la responsabilidad social.
- Integralidad y organización de los servicios. Iniciativas dirigidas a promover la innovación, la transferencia tecnológica, desarrollo de infraestructura vial y la aplicación de sistemas de gestión de calidad en organizaciones y productos.

- Incidencia en las políticas públicas. Participación de las ADEL en instancias de planificación y coordinación de las administraciones públicas.
- Finanza local. Diseño e implementación de Fondos de Inversión Local en República Dominicana y Fondos de Garantía en Albania, los cuales constituyen prácticas referenciales para otras agencias.

Las ADEL destacan por constituir organizaciones pequeñas, asociadas a comunidades productivas en diversas partes del mundo, creadas para enfrentar condiciones de pobreza y vulnerabilidad y soportadas en un fuerte compromiso de solidaridad social, por tanto, se multiplican con el apoyo de la cooperación internacional e intercambiando buenas prácticas donde haya un grupo comprometido con alcanzar el desarrollo sostenible.

b) Agencias de Desarrollo Regional (ADR)

De acuerdo con Albuquerque (2000), con la recuperación de la democracia en España a partir de 1975 el Estado adoptó un carácter plural y descentralizado ante el protagonismo que reclamaron y asumieron las regiones autónomas las cuales, progresivamente, llevaron a cabo estrategias de desarrollo territorial y empleo, a la par que los países de la Unión Europea desplegaban una activa política industrial y de innovación empresarial combinadas con políticas de desarrollo territorial con miras a ganar competitividad. En este escenario:

...se fueron creando Agencias de Desarrollo Regional como instrumentos ágiles y aseguradores de la cooperación público—privada requerida. En este sentido, es importante subrayar el carácter empresarial de estas entidades, apoyadas de forma decisiva por los gobiernos regionales, pero actuando como sociedades intermediadoras eficientes y sujetas, por lo general, al derecho privado, a fin de contar con la confianza del sector privado y, sobre todo, para garantizar el funcionamiento de los mercados estratégicos de factores y servicios avanzados empresariales para PYMES, cooperativas y pequeñas empresas en general. (Albuquerque, 2000, p. 10)

Al respecto, Muñoz y Herrera (2019) señalan que las primeras agencias de desarrollo regional españolas aparecieron durante los años 80 del siglo XX en las regiones más desarrolladas o con mayor población como Cataluña, el País Vasco, la Comunidad Valenciana, Madrid, Andalucía o Galicia y, en su investigación sobre inteligencia territorial, identificaron 17 agencias activas.

Por otra parte, el Instituto Interamericano de Desarrollo Económico y Social (INDES) y el Banco Interamericano de Desarrollo publicaron

en 2016 “El Manual de Buenas Prácticas de Agencias de Desarrollo Regional”, el cual expone 8 estudios de casos realizados en América Latina, específicamente en Argentina, Chile, Colombia y Ecuador y 4 casos de 3 países de Europa: Finlandia, Irlanda y España (Cuadro 2). A los fines de esta investigación las agencias de desarrollo regional (ADR) incluyen a las agencias de desarrollo local, las cuales se diferencian por tener un ámbito de actuación más pequeño, por lo general, provincial, municipal o urbano.

Cuadro 2. Datos Generales de las Agencias de Desarrollo Regional

AGENCIA/PAIS	FECHA DE CREACIÓN	PERSONAL	ALCANCE PRIMARIO	NATURALEZA
Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC), Argentina	1997	40	Ciudad	Mixta
Agencia para el Desarrollo Económico de Neuquén (ADENEU), Argentina	1998	51	Provincia	Pública
Agencia Regional de Desarrollo Productivo de Coquimbo, Chile	2006	6	Región	Pública
Agencia Regional de Desarrollo Productivo de Atacama, Chile	2006	7	Región	Pública
Fundación Proantioquia, Colombia	1975	10-15	Región	Privada
Invest in Bogotá, Colombia	2006	14	Distrito Capital	Mixta
Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí (ADPM), Ecuador	2005	28	Región	Pública
Agencia Cuencana para el Desarrollo y la Integración Regional (ACUDIR), Ecuador	1998	5	Región	Mixta
Centro de Especialización Culminatium, de la región de Helsinki, Finlandia	1995	40	Región	Mixta
Agencia de Desarrollo Industrial (IDA), Irlanda	1949	275	Nacional	Pública
Sociedad para la Promoción y Reconversión del País Vasco (SPRI), España	1981	150	Región (Comunidad Autónoma)	Pública
Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE) de la Comunidad de Madrid, España	1984	210	Región (Comunidad Autónoma)	Público

Fuente: Elaboración propia a partir de INDES, 2016

De los datos del Cuadro 2, llama la atención la diversidad de las ADR, en tamaño varían de 210 personas en la agencia de Madrid a 5-6 personas en las agencias de Chile y Ecuador, por lo que éstas últimas parecieran una oficina de gestión de una estructura ministerial más grande. También destaca el carácter mixto (público-privado) de varias agencias producto del compromiso de los actores locales.

Las ADR se ocupan de diversas actividades vinculadas al desarrollo sustentable del territorio, tales como: la promoción del desarrollo rural, la promoción y difusión tecnológica, el fomento de los clústeres, el mercadeo de ciudades y el impulso de los sistemas territoriales de innovación, así como, el fomento productivo, la mejora de la competitividad empresarial y los aportes de financiamiento, para lo cual tienen que adaptarse a las

necesidades de su entorno territorial evitando duplicidades con otras organizaciones mediante la incorporación de tres elementos clave: la asociación entre diferentes actores, una visión estratégica del desarrollo y la movilización y valorización de los recursos disponibles. Además, son organizaciones de perfil técnico, flexibles, concebidas como entidades de intermediación que contribuyen a construir entornos territoriales favorables a la innovación y configuran redes en los países, como son:

- Red de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo en Argentina integrada por 78 organizaciones en 2009;
- 15 Agencias Regionales de Desarrollo Productivo creadas por el gobierno de Chile a partir del 2006;

- 8 Agencias de Desarrollo Económico y Territorial (ADET) en Ecuador;
- 150 agencias de la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional (EURADA) creada en 1991.

Esta investigación aborda un conjunto de dimensiones de estudio, las cuales son: ámbito de actuación, origen y grado de involucramiento de los actores, configuración institucional y gobernanza, integración y legitimidad, recursos y capacidades, programas y actividades, finalmente, monitoreo y evaluación.

c) Agencias Nacionales de Innovación y Emprendimiento

Para el análisis de las Agencias de Innovación y Emprendimiento (AIE) de América Latina y el Caribe (ALC), Angelelli, Luna y Suaznábar (2017) desde el Banco Interamericano de Desarrollo, abordaron el estudio de 14 agencias –9 en ALC y 5 de países desarrollados– con el propósito mejorar la adopción y puesta en práctica de políticas de innovación en la región. Las agencias fueron caracterizadas con base en 6 dimensiones de estudio: sistema nacional de innovación (referido al entorno en que operan), enfoque estratégico, marco institucional, coordinación, capacidades organizacionales, portafolio de instrumentos y desempeño. Adicionalmente, identifican una serie de rasgos que comparten las agencias latinoamericanas, entre los cuales cabe destacar:

- Operan en sistemas de innovación débiles o en proceso de consolidación, caracterizados por una baja inversión en I+D relativa al PIB (los países invierten en I+D menos de 1%, a excepción de Brasil).
- La mayoría de las AIE tienen áreas de intervención amplias (la investigación básica y aplicada hasta la innovación y el emprendimiento) y diversidad de beneficiarios (investigadores, universidades, empresas y emprendedores).

- Predomina el enfoque estratégico mixto como guía de las actuaciones, las AIE mejoran las capacidades de las empresas e impulsan el desarrollo de nuevas tecnologías y áreas de negocios, fundamentalmente, en los sectores basados en los recursos naturales.
- En el marco institucional se distinguen tres grupos, uno que depende de Ministerios de Economía/Industria con objetivos acotados a la innovación y el emprendimiento; otro, de Ministerios de Ciencia y Tecnología con propósitos centrados en áreas afines; y un tercero, de cuerpos colegiados o de la Presidencia; en estos dos grupos también se atienden la investigación y la formación de capital humano.
- La mayoría opera bajo un régimen de derecho público, solo algunas bajo un régimen mixto, lo cual flexibiliza el manejo de los recursos humanos.
- Cuentan con un buen nivel de autonomía operativa, pero tienen una fuerte dependencia financiera.
- La mayoría de las AIE son pequeñas en términos de tamaño y presupuesto, en general, los equipos humanos son menores de 200 personas y los presupuestos anuales de menos de US\$100 millones.
- La mayoría de los recursos humanos son profesionales con experiencia, en los campos científicos y tecnológicos así como en temas de gestión.
- Los portafolios de instrumentos son muy numerosos, diversificados temáticamente, mayormente no reembolsables y con un apoyo promedio bajo por beneficiario.
- Las capacidades de coordinación con otras agencias son medias o bajas, salvo excepciones, y con el sector privado presentan débiles mecanismos de relación.

El Cuadro 3 resume las características básicas de las 14 agencias abordadas:

Cuadro 3. Datos Generales de las Agencias Innovación y Emprendimiento

AGENCIA/PAIS	FECHA DE CREACIÓN	PERSONAL	ALCANCE PRIMARIO	PRESUPUESTO ANUAL (US\$ millones)
Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), Uruguay	2008	68	Nacional	32
Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Argentina	1997	224	Nacional	132
Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, España	1977	313	Nacional	1.211
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Paraguay	1997	129	Nacional	20
Corporación de Fomento (CORFO), Chile	1939	674	Nacional	294
Financidora de Estudios y Proyectos (FINEP), Brasil	1967	740	Nacional	1.280
Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, Perú	2014	66	Nacional	28
Junta de Estrategia Tecnológica, (INNOVATE-UK) Reino Unido	2007	324	Nacional	874
Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial, (iNNpuls) Colombia	2012	70	Nacional	54

AGENCIA/PAIS	FECHA DE CREACIÓN	PERSONAL	ALCANCE PRIMARIO	PRESUPUESTO ANUAL (US\$ millones)
Programa de Asistencia a la Investigación Industrial, Canadá	1916	380	Nacional	211
Instituto de Evaluación de Tecnología Industrial (KEIT), Corea del Sur	2009	256	Nacional	1.640
Corporación Ruta N, Colombia	2009	105	Regional	41
Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación (SENACYT), Panamá	1997	191	Nacional	39
Agencia Finlandesa de Financiación para la Innovación (TEKES), Finlandia	1983	400	Nacional	572

Fuente: Tomado de Angelelli, Luna y Suaznábar, 2017, p. 14, 56 y 57.

De estos datos llama la atención la existencia de agencias con larga trayectoria como la de Canadá creada en 1916 y la de Chile en 1939. En términos del tamaño de la planta de personal las agencias no son tan pequeñas como en otros casos (con un mínimo de 66 empleados), llama la atención las grandes agencias de Brasil, España, Reino Unido y Finlandia, lo que evidencia la importancia estratégica que le otorgan estos gobiernos al emprendimiento y la innovación.

En conjunto se observa en estas agencias una relación positiva entre un enfoque transformador que –estimula el surgimiento y crecimiento de nuevas industrias así como de elevadas capacidades organizacionales, en un ámbito de actuación nacional (salvo Ruta N que es regional-municipal) y responden a diversas formas organizativas como corporaciones, consejos, secretarías y programas. Presentan una diversidad de enfoques estratégicos, alcances y objetivos. Cabe destacar que, en el caso de los sistemas de innovación más avanzados, las agencias se orientan a la transformación de las economías sobre la base de unas

excepcionales capacidades organizacionales fundadas en la disponibilidad de recursos humanos con sólidas competencias.

Por otra parte, el estudio de las Agencias Nacionales de Innovación (AI) de países en desarrollo—realizado por Aridi y Kapil (2019) para el Banco Mundial— examina 14 agencias seleccionadas por su diversidad en cuanto a escala, alcance, edad, recursos y ámbito geográfico, a partir del interés por conocer las iniciativas de los países que han establecido agencias como medios para fortalecer los sistemas nacionales de innovación.

La investigación aborda 7 dimensiones consideradas prerequisites para el éxito de las ANI: misión clara y adaptable, fondos sostenibles, redes y socios estratégicos, equipo competente, estructuras de gestión y gobernanza efectivas, intervenciones basadas en diagnósticos, exigente evaluación y monitoreo. Las características básicas de las agencias abordadas por este estudio se presentan en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Datos Generales de las Agencias Nacionales de Innovación

AGENCIA/PAIS	FECHA DE CREACIÓN	PERSONAL	ALCANCE PRIMARIO	PRESUPUESTO ANUAL (US\$ millones)
Junta de Desarrollo de Ruanda-Departamento de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	2008	20	Nacional	-
Consejo de Asistencia para la Investigación de la Industria Biotecnológica (BIRAC), India.	2012	60	Nacional	18
Organismo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, Sri Lanka	2003	150	Nacional	4
Fundación de Incubación Empresarial, Armenia	2002	80	Nacional	1
Agencia de Innovación y Tecnología de Georgia	2014	32	Nacional	0,7
Innovation Fund, Serbia	2011	17	Nacional	1,98
Agencia de Innovación Tecnológica, Sudáfrica	2009	165	Nacional	30
iNNpalsa, Colombia	2012	70	Nacional	26,1
Kalafat, Líbano	1999	29	Nacional	11
Fundación para el Desarrollo Tecnológico de Turquía	1991	28	Nacional	4
Corporación de Desarrollo Tecnológico de Malasia	1992	134	Nacional	45

AGENCIA/PAIS	FECHA DE CREACIÓN	PERSONAL	ALCANCE PRIMARIO	PRESUPUESTO ANUAL (US\$ millones)
Agencia para las pequeñas y medianas empresas, Innovaciones e Inversiones, Croacia	2014	47	Nacional	12
Centro Nacional de Investigación y Desarrollo, Polonia	2007	360	Nacional	1,14
Junta de Estándares, Productividad e Innovación, Singapur	1996	500	Nacional	60-70

Fuente: Tomado de Aridi y Kapil, 2019, p. 8

Del cuadro anterior destaca que las agencias son de reciente data, pues fueron constituidas a partir de los años 90, por otra parte, se evidencia una amplia diversidad en cuanto al tamaño, pues varían desde 20 a 500 empleados y sus presupuestos de 1,7 a 70 millones de dólares, siendo evidente que los países con economías más sólidas (Singapur y Malasia) son lo que aportan mayores recursos.

Este aspecto refleja la relevancia que los países con fuertes economías emergentes le otorgan a las agencias como instrumentos que contribuyen a llevar a cabo las políticas de desarrollo, no solo en el ámbito de los sectores productivos sino también en la construcción de infraestructuras estratégicas y servicios.

Entre los resultados a los cuales arriba este estudio cabe citar las siguientes características de estas agencias:

- Deben contar con estrategias para remediar las fallas de mercado, de coordinación e institucionales. Ello implica intervenciones efectivas, establecer objetivos y líneas de autoridad diferentes a otras organizaciones así como focalizarse en productos de desarrollo genérico o en segmentos de innovación especializados, de acuerdo con las necesidades a lo largo del tiempo.
- Son factores clave de éxito las prácticas gerenciales fuertes y un equipo competente. La disponibilidad de un equipo con excelente formación, experiencia en el sector privado y conexiones con las redes de negocios, ayuda a establecer vínculos e incrementar la efectividad de la agencia trabajando con empresarios y emprendedores así como con donantes, corporaciones, e inversionistas nacionales e internacionales, además de ampliar la cooperación con los stakeholders.
- Son necesarias estructuras de gestión y gobernanza efectivas para lograr balance entre demandas que compiten. Las agencias requieren operar con la autonomía y flexibilidad propias de las empresas, pero también deben adoptar la supervisión y responsabilidad características de organizaciones públicas. Sin embargo, el principal objetivo de las estructuras de gestión y gobierno debe ser apuntalar la capacidad del equipo gerencial para tomar decisiones fundadas profesionalmente.
- El diseño de las políticas de intervención tiene que basarse en el diagnóstico de las brechas del Sistema Nacional de

Innovación y de las tendencias globales. Diagnósticos sistemáticos del mercado y de las debilidades institucionales han ayudado a las agencias a diseñar instrumentos diversificados para atender diferentes necesidades. Las intervenciones han incluido financiamiento directo e indirecto acompañados de servicios de consultoría y trabajo en redes.

- Es clave contar con un financiamiento diversificado y sostenible para alcanzar efectividad. Inicialmente las agencias requieren aportes financieros del sector público, pero con el tiempo se vuelven proactivas y diversifican sus fuentes de recursos.
- Es esencial disponer de un sistema de evaluación y seguimiento, a fin de guiar las decisiones respecto a continuar, modificar o suprimir programas de acuerdo con su progreso e impacto.
- Los aliados estratégicos y redes de trabajo facilitan a las agencias conectar con fuentes de recursos financieros y con otras capacidades técnicas. Domésticamente, los aliados pueden proveer recursos, capacidades y soporte político así como también contribuyen a empoderar a la agencia para ganar la confianza de sus stakeholders. Internacionalmente, los aliados pueden proveer financiamiento y experticia técnica especializada no disponible en el país.

Glennie y Bound adelantan para NESTA-una organización dedicada a la innovación en el Reino Unido-una investigación sobre las agencias nacionales de innovación (ANI) con el propósito de “ayudar a los responsables políticos a reflexionar de forma más sistemática y clara sobre las opciones que tienen a la hora de crear, reestructurar y gestionar sus agencias de innovación” (2016, p. 4).

Para ello, seleccionaron 10 agencias diferentes en cuanto a sus contextos geográficos, enfoques y niveles de desarrollo, en las cuales recopilaban información sobre cinco dimensiones: motivos de creación, métodos e instrumentos, estructura organizativa, impacto de las intervenciones y cambios en el tiempo; arribando a las siguientes conclusiones:

- No existe un modelo único para una agencia de innovación “exitosa”, pues dependen del sistema nacional de innovación donde se insertan; cada una se desempeña en un contexto político y económico diferente, tiene una misión muy distinta así como asignaciones presupuestarias diferentes.

- Las ANI pueden desempeñar diversas funciones, sin embargo, se precisan 4 que las define y caracteriza en muchos casos:
 - Agencias arregladoras de mercados y sistemas: tratan de resolver los fallos de los mercados y las redes que impiden la innovación empresarial y la inversión en I+D, sin preferencia por tecnologías o sectores específicos.
 - Agencias constructoras de industrias: se centran en transformar una economía o crear nuevas fuentes de competitividad económica invirtiendo en el desarrollo de nuevos sectores o tecnologías.
 - Agencias impulsoras de la misión: pretenden inducir innovaciones que abordan grandes retos sociales y económicos, a menudo en ámbitos políticos de importante gasto tradicional en I+D.
 - Agencias optimizadoras de sistemas: trabajan para garantizar una competitividad global continua y crear sistemas de innovación más eficaces experimentando con diferentes políticas y programas.
- Las ANI no deben asumir demasiadas funciones simultáneamente, sino que deben ser capaces de adaptarse – experimentando nuevos enfoques- para responder a las nuevas necesidades y oportunidades, pues es importante que tengan un claro sentido de propósito y una cartera coherente de programas.
- La evaluación del desempeño de las ANI debe tener carácter cuantitativo y cualitativo, a los fines de medir su impacto, dado que operan ante condiciones de incertidumbre y asumen intervenciones complejas que, por lo general, tienen resultados imprevisibles.
- Los gobiernos deben ser ambiciosos y a la vez realistas sobre lo que esperan de una ANI, como palancas de la política de innovación que, inevitablemente, evolucionarán y cambiarán junto con las prioridades gubernamentales.

En este estudio se evidencia cómo la innovación tiene que atender 4 niveles: en primer lugar, el de los emprendedores individuales cómo gérmenes de la innovación; en segundo lugar, el de las empresas; en tercer lugar, el de las organizaciones e instituciones y, en cuarto lugar, el de los propios diseñadores de las políticas nacionales, pues por el dinamismo que caracteriza las actividades socio-económicas y políticas actuales es preciso aprender de abajo hacia arriba y viceversa (Glennie, 2019).

3. DIMENSIONES DE ESTUDIO DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO E INNOVACIÓN

El estudio de las AD+i, en países desarrollados y en desarrollo, abordado por las instituciones internacionales referidas en las secciones precedentes, ha prestado atención a diversos aspectos o características, de las cuales se derivan 14 dimensiones de estudio, cuya descripción es la siguiente:

1. *Iniciativa de creación*: se refiere a 3 aspectos: las causas que motivaron la creación de la agencia (crisis, planificación

estratégica, promoción del desarrollo, cooperación internacional, entre otras); a la identificación de los actores clave que impulsaron la iniciativa (públicos, privados, academia, etc.) y si se trata de iniciativas “desde abajo” o “desde arriba”.

2. *Ámbito de Actuación*: se asocia al sistema territorial de innovación nacional, regional o local al cual pertenece la agencia (regiones, municipios, ciudades, áreas metropolitanas o zonas-proyecto); de este territorio interesa describir la naturaleza político administrativa, tamaño, características socioeconómicas y el marco regulatorio del desarrollo territorial.
3. *Marco Institucional*: relacionada con la figura jurídica, los entes de adscripción o socios; así como también con las relaciones claves de dependencia.
4. *Enfoque Estratégico*: incluye una misión clara y adaptable así como los ejes estratégicos que definen las grandes áreas de atención.
5. *Legitimidad*: cuida el grado de relación entre las agencias y las organizaciones locales y externas, así como el reconocimiento a su liderazgo.
6. *Gobernanza*: se refiere a la experiencia de gobernanza efectiva: las actividades de coordinación y logro de consensos, promoción de alianzas estratégicas, mantenimiento de redes y socios estratégicos.
7. *Financiamiento y Presupuesto*: incluye las fuentes de recursos financieros y el tamaño del presupuesto anual de funcionamiento.
8. *Estructura*: comprende la estructura y forma de organización, en términos de conocer las unidades de dirección y operativas.
9. *Funciones e instrumentos*: descripción de los programas y actividades así como el portafolio de instrumentos financieros. Algunos estudios incluyen las intervenciones basadas en diagnósticos.
10. *Equipo competente*: incluye la cantidad, profesionalización y experticia del personal, así como también los métodos de selección.
11. *Liderazgo y estilo gerencial*: se refiere a las capacidades de dirección y planificación estratégica; tipo de liderazgo y estilo gerencial de los directivos.
12. *Monitoreo y evaluación*: incluye la cultura e instrumentos de evaluación y seguimiento de actividades y del desempeño del personal, además del aprendizaje obtenido de sus resultados.
13. *Impacto*: se refiere a la medición del impacto de la gestión sobre el entorno.
14. *Cambio en el tiempo*: supone la comparación de las características de las agencias entre dos o más períodos de tiempo.

Estas 14 dimensiones de estudio permiten obtener no sólo un conocimiento muy completo del desempeño y organización de las AD+i, sino que facilita la posibilidad de compararlas al equipararlas todas en un mismo nivel de análisis.

4. CONCLUSIONES

Hoy día, con el empuje de la economía del conocimiento, las agencias de desarrollo se convierten en las protagonistas entre las instituciones promotoras y gestoras del desarrollo, sea este integral, de sectores estratégicos o de carácter exclusivamente económico; a nivel nacional, regional, local o urbano, adoptando el compromiso de fomentar la innovación, de ahí que muchas agencias asumen el calificativo “de innovación”.

Las AD+i adoptan diversidad de figuras jurídicas (consejos, corporaciones, empresas, asociaciones, fundaciones, etc.) y, por lo general, son promovidas como instituciones del sector público, pero también las hay mixtas y privadas, sin fines de lucro; sin embargo, sea cual sea su figura jurídica, lo importante es que gocen de una amplia autonomía funcional. Entre sus fines tienen el mandato de animar y sistematizar procesos de participación de los actores clave vinculados al desarrollo, coordinando actuaciones en sentido vertical (con otros niveles de gobierno) y horizontal (con otras organizaciones del tejido político, económico y social del territorio) contribuyendo con la gobernanza territorial.

Las AD+i se caracterizan por contar con recursos humanos de excelencia tanto en el desempeño de conocimiento científico y tecnológico como también por sus habilidades gerenciales, pues les toca desenvolverse en un entorno dinámico y, en el caso de Latinoamérica, lleno de evidentes contradicciones (exclusión social, riesgos ambientales y debilidades en la competitividad económica). Además, tienen que aprender a negociar para sobrevivir y legitimarse, pues no siempre el financiamiento público está disponible para contribuir en la ejecución de sus programas, lo que las obliga a diversificar sus fuentes de recursos de forma eficiente y creativa.

Por la adopción de políticas de innovación las AD+i tienen el reto de administrar diversidad de instrumentos facilitando la innovación entre los emprendedores, las empresas y las organizaciones públicas, así como también modelando la innovación en su forma de brindar la asistencia técnica, formular y ejecutar planes o proyectos e, incluso, al coordinar las relaciones interinstitucionales o lograr los consensos esperados como parte de los procesos de gobernanza. La innovación se convierte en un propósito y en un medio, una forma de hacer las cosas.

Cabe reconocer que esta investigación ha permitido constatar la importancia de las AD+i por su aporte especializado al logro del desarrollo sostenible en los países, regiones y localidades. Son organizaciones que tienen que ser diferentes de las otras existentes en sus campos institucionales porque, precisamente, tienen que ofrecer bienes y servicios ausentes o escasos y, fundamentalmente, constituirse en instancias animadoras de las iniciativas y esfuerzos de los actores locales en pro del desarrollo.

Para el estudio de la diversidad de AD+i (ADL, ADR, AEI y AI) se asumieron dos bloques de contenidos, por una parte, una descripción de los tipos de agencias que se despliegan por el mundo y sus características, permitiendo conocer su enorme diversidad en fines y tamaño, constatándose que no existe un modelo referencial de agencia dado que éstas deben adaptarse al ámbito territorial y a los objetivos perseguidos por los actores responsables de su creación.

Por otra parte, se identificaron diversos aspectos de estudio de acuerdo con las diferentes aproximaciones metodológicas definidas por las instituciones autoras, lográndose consolidar una lista de 14 dimensiones, las cuales son: Iniciativa de creación, Ámbito de actuación, Marco institucional, Enfoque estratégico, Legitimidad, Gobernanza, Financiamiento y presupuesto, Estructura organizativa, Funciones e instrumentos, Equipo Humano, Liderazgo y estilo gerencial, Monitoreo y evaluación, Impacto y Cambio en el tiempo. Las 14 dimensiones de estudio identificadas permiten valorar la evolución, el desempeño y la organización de las agencias de desarrollo e innovación, y abordarlas desde diferentes perspectivas en el campo de las organizaciones como la teoría institucional, la teoría de recursos y capacidades o la teoría de la elección estratégica. De ahí su utilidad para las futuras investigaciones sobre estas organizaciones.

5. BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, Francisco (2000). *Las Agencias de Desarrollo Regional y la Promoción del Desarrollo Local en el Estado Español*. Proyecto CEPAL/GTZ. Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Santiago de Chile. Chile. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/31401?show=full&local_e-attribute=es

Albuquerque, Francisco (2012). Ponencia “Notas sobre las Agencias de Desarrollo Regional”. Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local. Madrid (España). http://www.foroamericanoadel.org/media/18530/notas_sobre_ad_r_-_albuquerque.pdf

Angelelli, Pablo; Luna, Facundo y Suaznabar, Claudia (2017). *Agencias latinoamericanas de fomento de la innovación y el emprendimiento. Características y retos futuros*. Banco Interamericano de Desarrollo (Nota Técnica). <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Agencias-latinoamericanas-de-fomento-de-la-innovaci%C3%B3n-y-el-emprendimiento-Character%C3%ADsticas-y-retos-futuros.pdf>

Aridi, Anwar y Kapil, Natasha (2019). *Innovation Agencies, Cases from Development Economies*. Grupo Banco Mundial. Washington, EEUU.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32675?locale-attribute=es>

Camillieri, Giovanni y Canzanelli, Giancarlo (2013). *Desarrollo Económico Local, Prácticas e Innovaciones en los Programas ART. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ginebra.* <https://issuu.com/artpublications/docs/sistematizacion-del-esp/4>

Clark, Greg, Huxley, Joe and Mountford, Debra (2010). *Organizing Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies, Local Economic and Employment Development (LEED), Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Publishing, Paris,* <https://doi.org/10.1787/9789264083530-en>.

Clark, Greg, Huxley, Joe y Mountford, Debra (2012). *Economía Local: La función de las Agencias de Desarrollo. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N° 2. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Banco de Desarrollo de América Latina-CAF. Editado originalmente en inglés por la OECD con el título: "Organizing Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies" A Synthesis.* <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/374>

Clark, Greg, Huxley, Joe y Mountford, Debra (2015). *Economía Local: La función de las Agencias de Desarrollo. En Retos y Futuro del Desarrollo Económico Local. Red de Entidades para el Desarrollo Local (REDEL).* <https://asociacionredel.com/wp-content/libro/>

Crespi G., A. Maffioli y A. Rastelletti. 2014. "Invirtiendo en ideas: políticas de estímulo a la innovación". En: E. Fernández Arias, G. Crespi y E. Stein (eds.), *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica. Serie Desarrollo en las Américas.* Washington, DC:

BID. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17525/como-repensar-el-desarrollo-productivo-politicas-e-instituciones-solidas-para-la>

Glennie, Alex (2019). *Agents of Change, Making innovation agencies as innovative as those they support.* Nesta. Londres, Reino Unido. https://media.nesta.org.uk/documents/Agents_of_Change_v3.pdf

Glennie, Alex y Bound, Kirsten (2016). *How Innovation Agencies Work: International lessons to inspire and inform national strategies.* Nesta. Londres, Reino Unido. <https://www.nesta.org.uk/report/how-innovation-agencies-work/>

Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (2016). *Manual de Buenas Prácticas de Agencias de Desarrollo Regional.* Francisco Alburquerque, Investigador coordinador. Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social. <https://www.redadelco.org/wp-content/uploads/2016/06/Manual-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-en-ADEL-de-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>.

LA FELICIDAD Y SATISFACCIÓN PERSONAL EN EL TRABAJO. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE OFICIALES DE LA MARINA MERCANTE VENEZOLANA (2021)

Nelson Martínez Vázquez

*Especialista en Relaciones Internacionales, Derechos y Diplomacia.
Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela
Especialista en Negociación y Resolución de Conflictos, Instituto de
Altos Estudios de la Defensa Nacional. Venezuela
Especialista en Comercio Marítimo internacional, Vargas Venezuela
Licenciatura en Administración Empresas de Turismo.
Universidad Nueva Esparta. Venezuela.
Responsable de la Especialización en Comercio Marítimo
Internacional de la Escuela de Estudios Superiores de la Marina
Mercante. Coordinación de Formación Avanzada.
Venezuela.
Email: nelsonmartin1971@gmail.com*

RESUMEN

El propósito de este artículo es valorar en un momento determinado el grado de felicidad y satisfacción como también los factores que puedan incidir contrariamente desde la perspectiva de 43 oficiales de la marina mercante venezolana basado a su trayectoria profesional como 1eros oficiales desde el ámbito laboral derivando de ello su relación familiar y personal. La metodología de investigación empleada es de carácter descriptiva considerando que el grado de profundidad con que se abordó el objeto de estudio consistió en caracterizar el fenómeno de la temporalidad y el ambiente de trabajo. En relación al diseño la investigación está basada en la obtención y análisis de datos mediante la aplicación de una encuesta que incluyeron variables como compensación salarial, desarrollo profesional, equilibrio entre el trabajo y la vida personal y reconocimientos obtenidos entre otros. En este sentido está previsto en el diseño longitudinal prospectivo mantener y ampliar de ser necesario las variables estudiadas a lo largo de un determinado período con el fin de observar la evolución en la población objeto de este estudio, programada cada 02 años para hacer un seguimiento al grupo original y realizar ajustes de ser necesarios al objeto de estudio para incorporar entrevistas y evaluaciones médicas.

Palabras clave: *felicidad, satisfacción, análisis.*

Recibido: 16-05-2022

Aceptado: 02-06-2022

**THE HAPPINESS AND PERSONAL
SATISFACTION ON WORK.
STATISTICAL ANALYSIS OF VENEZUELAN
MERCHANT MARINE OFFICER (2021)**

Nelson Martínez Vázquez

*Specialist in International Relations, Rights and Diplomacy,
Libertador Experimental Pedagogical University. Venezuela
Specialist in Negotiation and Conflict Resolution, Institute of
Advanced Studies of National Defense. Venezuela*

*International Maritime Trade Specialist, Vargas Venezuela
Bachelor's Degree in Tourism Business Administration.
New Sparta University. Venezuela.*

*Responsible for the Specialization in International Maritime Trade
of the School of Higher Studies of the Merchant Navy. Coordination
of Advanced Training.
Venezuela.*

Email: nelsonmartin1971@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this article is to assess at a given time the degree of happiness and satisfaction as well as the factors that may have a contrary effect from the perspective of 43 officers of the Venezuelan merchant marine based on their professional career as 1st officers from the work environment deriving from this their family and personal relationship. The research methodology used is descriptive in nature, considering that the degree of depth with which the object of study was addressed consisted of characterizing the phenomenon of temporality and the work environment. In relation to the design, the research is based on the collection and analysis of data through the application of a survey that included variables such as salary compensation, professional development, balance between work and personal life and recognition obtained, among others. In this sense, it is foreseen in the prospective longitudinal design to maintain and expand, if necessary, the variables studied over a certain period in order to observe the evolution in the population object of this study, scheduled every 02 years to follow up on the original group and make adjustments if necessary to the object of study to incorporate interviews and medical evaluations.

Keywords: *happiness, satisfaction, analysis.*

1. INTRODUCCION

Etimológicamente, la palabra felicidad proviene del latín *felicitas*, *felicitatis*, que a su vez se deriva de *felix*, *fēlicis*, que significa 'fértil', 'fecundo'.

Podría considerarse la felicidad como un estado emocional que influye directamente en la salud y que está vinculada directamente con los recuerdos, las acciones del presente y las aspiraciones del futuro. es la sensación de bienestar y realización que se experimenta cuando se alcanzan metas, se cumplen deseos y se alcanzan propósitos; a diferencia de la alegría que es momentánea, la felicidad es un estado duradero de satisfacción, donde no hay necesidades que apremien, ni sufrimientos que atormenten de forma tal que afecte la salud física y mental del individuo.

2. CONSIDERACIONES TEORICAS

2.1. Antecedentes

El Informe Mundial de la Felicidad

Es una publicación de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible, impulsada por datos de Gallup World Poll y Lloyd Register Foundation, que proporcionaron acceso a la Encuesta Mundial de Riesgo. El Informe 2021 incluye datos del ICL- You Gov Behaviour Tracker como parte del COVID Data Hub del Instituto de Innovación en Salud Global.

El Informe Mundial de la Felicidad fue escrito por un grupo de expertos independientes que actúan a título personal. Las opiniones expresadas en el presente informe no reflejan necesariamente las opiniones de ninguna organización, organismo o programa de las Naciones Unidas.

Premio Comparably

Premios de frecuencia trimestral en los Estados Unidos de Norteamérica que reconocer valores corporativos, inclusivos y de desempeño para empresas que dan importancia a categorías culturales fundamentales, que incluyen: Compensación, Liderazgo, Desarrollo profesional, Equilibrio entre el trabajo y la vida personal y Beneficios.

El Estudio Grant es parte del Estudio de Desarrollo de Adultos en la Escuela de Medicina de Harvard.

Es un estudio longitudinal de 75 años que siguió a 268 hombres educados en Harvard, la mayoría de los cuales eran miembros de

las clases de pregrado de 1942, 1943 y 1944. Se ha ejecutado en conjunto con un estudio llamado *The Grant Study*, que incluyó una segunda cohorte de 456 jóvenes desfavorecidos no delincuentes del centro de la ciudad que crecieron en vecindarios de Boston entre 1940 y 1945. Los sujetos eran todos hombres y de nacionalidad estadounidense.

Los hombres continúan siendo estudiados hasta el día de hoy. Los hombres fueron evaluados al menos cada dos años por cuestionarios, información de sus médicos y, en muchos casos, por entrevistas personales. Se recopiló información sobre su salud mental y física, disfrute de la carrera, experiencia de jubilación y calidad marital. El objetivo del estudio fue identificar predictores de envejecimiento saludable.

2.2. Puede cuantificarse la felicidad

La felicidad es una condición subjetiva y relativa de cada persona. Dos o más personas no tienen por qué ser felices por las mismas razones o en las mismas condiciones y circunstancias, no obstante, una correcta asistencia y preparación psicológica, disponer de buena salud, aunado a un ambiente de trabajo adecuado y un trato armonioso con el entorno pueden ser factores de influencia para alcanzar un estado de felicidad y satisfacción prolongado.

La actividad del transporte marítimo conlleva una serie de condiciones que pueden influir en la calidad de vida del personal que labora en los buques tales como: como el alejamiento de la familia, amistades y entorno cercano, largas jornadas laborales, rutinas diarias y monotonía, cambios de horarios y del sueño, experiencias agradables y desagradables y por supuesto los peligros propios de la aventura y la actividad de la navegación, todos elementos y variables que de acuerdo a la preparación y adaptación del individuo puede impactar positiva o negativamente en su emocionalidad y psiquis.

Esta experiencia puede ser valorada individual o en grupo al igual que las expectativas de realización a futuro las cuales pueden generar satisfacciones o frustraciones y pueden ser cuantificables en un momento determinado.

2.3. El reto de cuantificar la felicidad a gran escala y su importancia

El Informe de la felicidad mundial es desde 2012, una publicación anual de las Naciones Unidas sobre el estado de la felicidad global que clasifica a un total de 156 países, según lo felices que se sienten sus ciudadanos, siendo una publicación auspiciada por la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible, e impulsada por datos de Gallup World Poll y Lloyd's Register Foundation.

2.4. La felicidad como variable en la toma de decisiones.

Ante la problemática mundial del empleo, en búsqueda de atraer a los postulantes adecuados, invertir en su capacitación y mantenerlos en el tiempo, actualmente Gobiernos, Corporaciones, Empresas y Grupos de diversos índoles valoran el nivel de satisfacción de sus ciudadanos / clientes como también al grado de influencia que pueden generar para mayor felicidad en su entorno laboral.

El ejemplo macro de la gestión administrativa de ciudades es influida por estas mediciones al igual que el ranking de las empresas más atractivas para trabajar en sectores como la tecnológica y de comunicaciones, en la cual compañías especializadas en estas valoraciones como la norteamericana Comparably (2021) tienen como misión “hacer que los lugares de trabajo sean transparentes y gratificantes tanto para los empleados como para los empleadores.

Comparablemente revela las culturas de la empresa y la compensación del mercado (tal como lo aportan los empleados reales), y muestra la visualización más justa y precisa de las marcas de los empleadores”.

En este sentido en la justificación que esta tendencia de valoración vaya expandiéndose y permeando en las empresas de transporte marítimo, portuarias y de servicios vinculadas al sector, se proporciona datos que permitan visualizar la percepción de satisfacción de los oficiales de la marina mercante venezolanos en su entorno laboral para mantener o mejorar las condiciones adecuadas laborales que permitan generar la satisfacción necesaria que conlleven a un estado de búsqueda de la felicidad en las mejores condiciones posibles dentro del sector.

3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación empleada es de carácter descriptiva considerando que el grado de profundidad con que se abordó el objeto de estudio consistió en caracterizar el fenómeno de la temporalidad y el ambiente de trabajo.

En relación al diseño la investigación está basada en la obtención y análisis de datos mediante la aplicación de una encuesta que incluyeron variables como compensación salarial, desarrollo profesional, equilibrio entre el trabajo y la vida personal y reconocimientos obtenidos entre otros. Investigación realizada en el curso de comportamiento organizacional (2021) para el ascenso a Capitán y Jefe de Máquinas de la Escuela de Altos Estudios de la Marina Mercante en Caracas.

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

4.1. Perfil de los participantes

Sexo:

En relación al indicador por sexo de los participantes en el estudio, 41 corresponden al sexo masculino y 02 del sexo femenino.

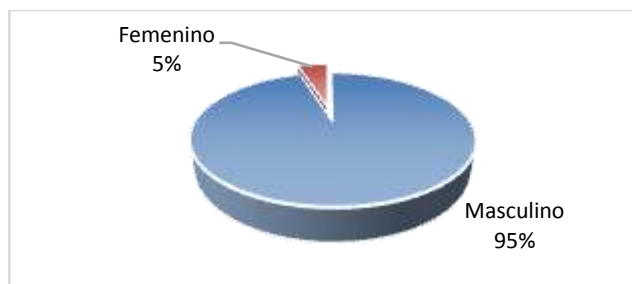


Gráfico 1: Distribución porcentual según género. Fuente: Elaboración del autor.

Edad:

La distribución de las edades se muestra en el gráfico a continuación:

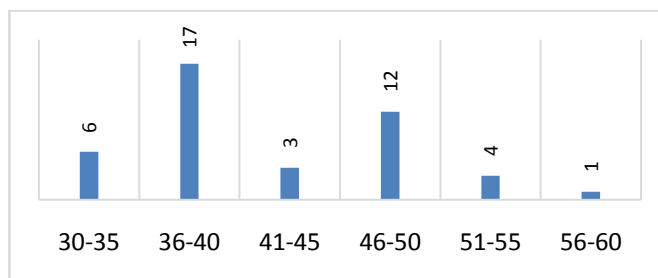


Gráfico 2: Distribución por clases de las edades. Fuente: Elaboración del autor.

En relación a la identificación por edad de los participantes en el estudio, corresponde a un promedio del grupo 45 años de edad.

Años trabajando:

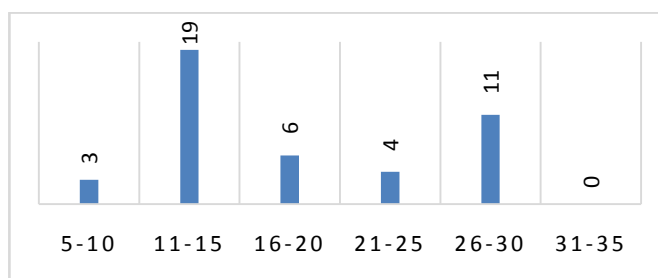


Gráfico 3: Distribución por clases de la antigüedad laboral. Fuente: Elaboración del autor.

La felicidad y satisfacción personal en el trabajo.
Análisis estadístico de Oficiales de la Marina Mercante Venezolana (2021)

En relación al tiempo trabajando en la actividad marítima cuantificada en años el promedio del grupo es de 20 años.

Especialización y rango:

En relación a la especialización y rango del grupo el 70% corresponde a 1eros Oficiales especializados en Navegación y 30% a 1eros Oficiales especializados en Maquinaria.

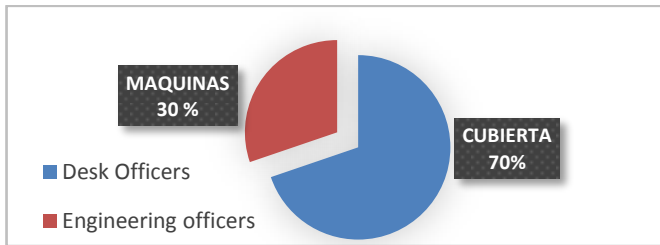


Gráfico 4: Distribución porcentual del personal según especialización y rango. Fuente: Elaboración del autor.

4.2. Perfil laboral

Sector del último empleo:

En relación al último empleo corresponde el 88% al sector de compañías navieras 05% a inspecciones navales, 05% a plataformas petroleras offshore y un 02% a Puertos.

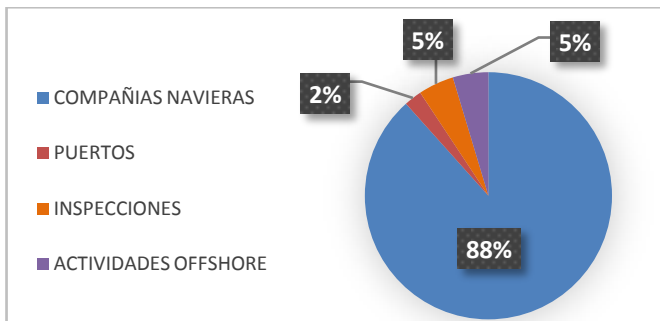


Gráfico 5: Distribución porcentual según el sector del último empleo.

Último año trabajado:

El perfil laboral visto desde el último año en que trabajaron, que se muestra en el gráfico 6.

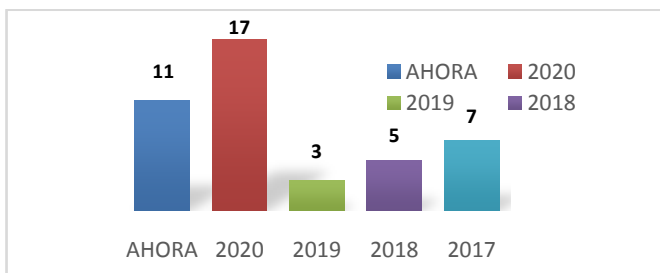


Gráfico 6: Distribución porcentual según el último año en que el personal trabajó.

El promedio de último empleo data de 2020 con 17 participantes en tanto 11 actualmente se encuentran trabajando.

Lugar del último empleo:

En cuanto al perfil laboral, también se especificó la localización de último empleo, en tanto se haya dado en tierra o navegando.

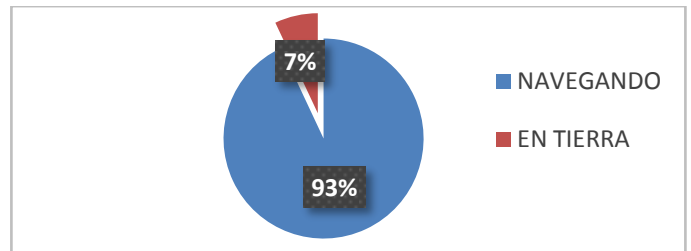


Gráfico 7: Distribución porcentual según el lugar donde se ejecutó el último empleo.

La localización del último empleo corresponde a Navegación con un 93% de los participantes.

Tiempo de empleo:

El tiempo de duración de empleo en la mayoría de los participantes ha sido entre 1 a 5 años correspondiente al 51 %

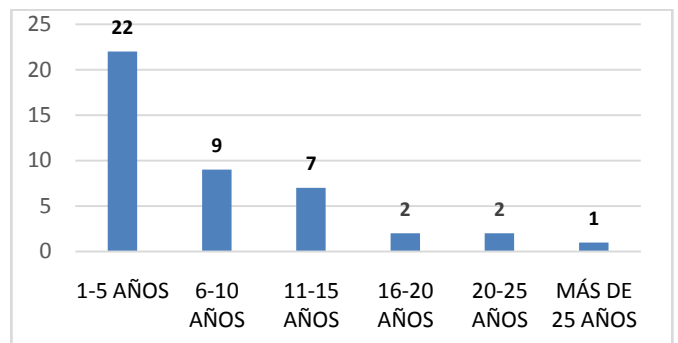


Gráfico 8: Distribución por clases en intervalos de tiempo de duración en el empleo.

Compensación monetaria:

El 77% manifestó satisfacción en relación a la remuneración recibida en su trabajo, como se ilustra en el gráfico 9.

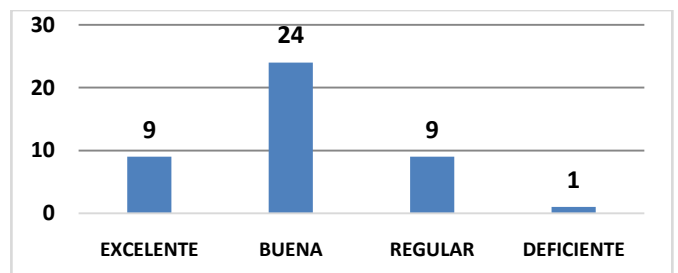


Gráfico 9: Percepción sobre la compensación monetaria.

Aprendizaje en el trabajo:

El 95% Manifestó satisfacción en relación al aprendizaje recibido en su trabajo

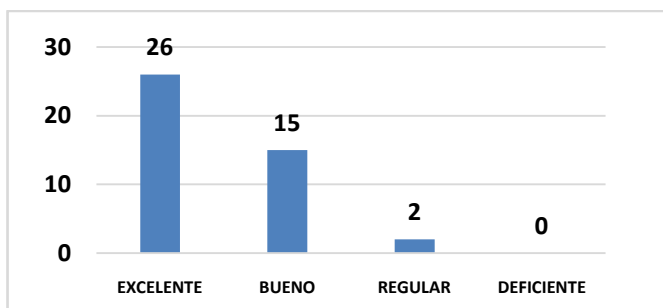


Gráfico 10: Percepción en la satisfacción hacia el aprendizaje.

Seguridad y condiciones físicas en el trabajo:

El 77% manifestó satisfacción en relación a la Seguridad y condiciones físicas de su trabajo.

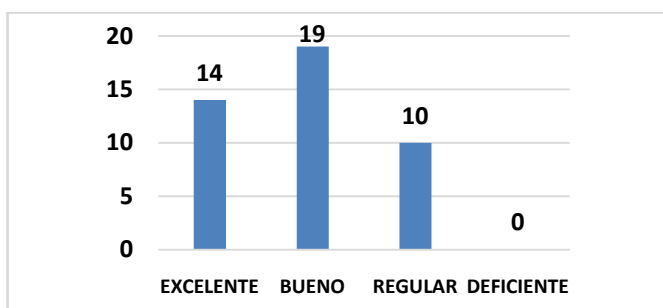


Gráfico 11: Percepción de la seguridad y condiciones físicas en el trabajo.

Ambiente laboral y cultura organizacional:

El 81% manifestó satisfacción en relación al ambiente laboral y cultura organizacional.

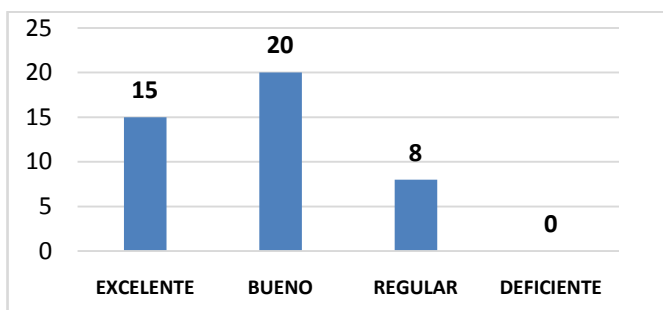


Gráfico 12: Percepción en relación con el ambiente laboral y cultura organizacional.

Relación entre empleado y empleador:

El 77% Manifestó satisfacción en la relación entre empleado y empleador

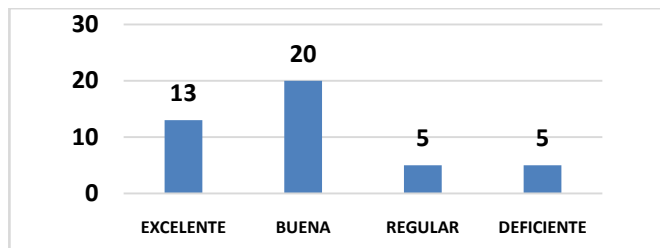


Gráfico 13: Percepción de la relación entre empleado y empleador.

Éxito alcanzado y metas personales logradas:

El 86% manifestó satisfacción en relación al éxito alcanzado y metas personales logradas durante su desempeño laboral.

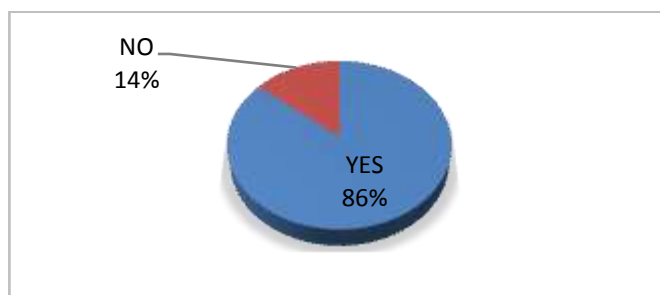


Gráfico 14: Percepción de la relación en relación al éxito alcanzado y metas personales logradas durante su desempeño laboral.

Reconocimiento en el trabajo:

El 74% Manifestó satisfacción en relación a haber recibido reconocimiento en el trabajo

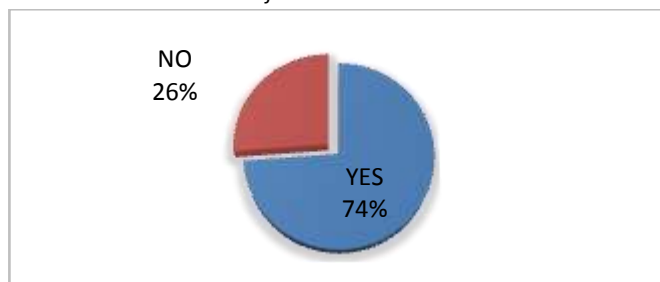


Gráfico 15: Percepción de la relación al reconocimiento en el trabajo

Relación familiar durante el periodo de trabajo:

El 86% manifestó satisfacción en relación familiar durante el periodo de trabajo.

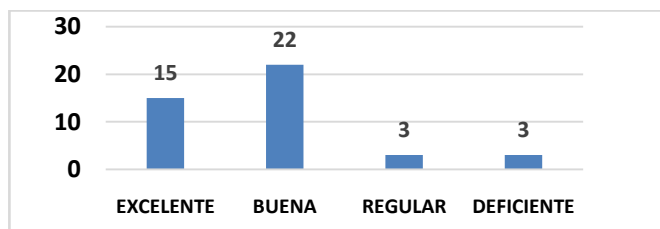


Gráfico 16: Relación familiar durante el periodo de trabajo.

En relación a la pregunta sobre la experiencia de mayor satisfacción los participantes coincidieron en lo siguiente:

- No había rutina a bordo.
- Disponía de un Buen ambiente de trabajo.
- Afrontaba los desafíos operativos en la plataforma petrolera en condiciones climáticas adversas y ello ha sido un aprendizaje de resistencia.
- He obtenido crecimiento profesional.
- Recibí Formación permanente para inspecciones marítimas.
- Trabaje en armonía con la tripulación de mi buque.

En relación a la pregunta sobre la situación más difícil expresaron lo siguiente:

- Estar lejos de la familia
- No haber estado en las celebraciones y nacimientos de hijos e hijas
- La tristeza de perder seres queridos y familia estando lejos
- Situaciones de operatividad a bordo en condiciones atmosférica adversas

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se observa que prácticamente 3/4 de los 43 participantes en el estudio manifestaron sentirse bien y estar feliz durante su última trayectoria laboral, hecho que se manifiesta en el alto porcentaje de apreciación buena y excelente en relación con su empresa contratante, entorno de trabajo y relación familiar teniendo en cuenta un periodo que promedia para este grupo de investigación 20 años de actividad en el sector marítimo.

Igualmente se aprecia en la investigación que la relación de mujeres en el entorno marítimo alcanza solo el 5% de la población encuestada.

No obstante prevalecen aspecto a tener en cuenta y que forman parte de la actividad marítima relacionada directamente con la navegación o el tiempo en plataforma petrolera como manifestaron en el tiempo alejado a sus familia, no obstante en contraposición la investigación arroja como resultado que 31 de los encuestados mantuvieron una buena relación familiar favorable en proporción general pero 12 oficiales han visto afectada su vida personal en forma negativa.

A nivel de sentimientos se identifica la palabra tristeza como variable recurrente en aspectos como lejanía, pérdida de familiares en tierra durante el tiempo laboral a bordo y no estar presente en celebraciones y eventos de importancia familiares.

También se observa la palabra aprendizaje y resistencia manifestada en forma positiva tanto en situaciones difíciles como

en el entrenamiento recibido para afrontar especialmente condiciones atmosféricas adversas las cuales son elementos de riesgos permanentes en este medio marítimo.

Este grupo estuvo compuesto por oficiales de la marina mercante venezolana que participaron en el mismo durante el primer trimestre de 2021.

6. CONCLUSIONES

Basado en el diseño longitudinal prospectivo de esta investigación se estima continuar las evaluaciones de los Oficiales en 2023, teniendo en cuenta su nuevo rango como Capitanes de buques y Jefes de Maquinas con el objetivo de hacer seguimiento en relación a la valoración personal de felicidad, satisfacción y factores que puedan incidir en la misma tomando en consideración los factores de contratación, tiempo de navegación, factores familiares entre otros en un futuro cercano.

La divulgación de este tipo de investigación en la concientización de los elementos esenciales de la relación entorno laboral, seguridad, logros, reconocimientos, relación familiar entre otros en un medio de alcance internacional como lo es la actividad marítima comercial puede ser un factor que permita a las compañías del sector mantener y mejorar las condiciones para un importante grupo de trabajadores en búsqueda de su satisfacción como individuos y grupo en el pleno derecho de alcanzar la felicidad.

7. REFERENCIAS

Art. 254 Ley de Marinas y Actividades Conexas. Gaceta Oficial No.6.153 de la República Bolivariana de Venezuela. Decreto No. 1445 del 18 de noviembre de 2014.

Comparably (2020). Premios de Valores Corporativos. <https://www.comparably.com/about-us>.

Dalai Lama & Cutler, Howard (1999) El Arte de la Felicidad en el Trabajo. Kailas Editorial S.L. Barcelona. España

Diaz de la Rada V (2000) Análisis de datos de encuestas, desarrollo de una investigación completa. UOC Ediciones Barcelona. España.

Mineo, Liz (2017). Good genes are nice, but joy is better . Harvard Staff Writer. The Harvard Gazette. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/04/over-nearly-80-years-harvard-study-has-been-showing-how-to-live-a-healthy-and-happy-life>

Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (2021). El Informe Mundial de la Felicidad. Datos de Gallup World Poll y Lloyd Register Foundation. <https://worldhappiness.report/ed/2021/>

Salzberg, Sharon (2015) *La Felicidad Autentica en el trabajo*. Planeta / Zenith. Barcelona. España.

Sote. A (2005) *Principios de estadísticas*. Editorial Panapos. Caracas. Venezuela.

ANA MARÍA LLOPIS Y LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA DIA DURANTE SU PRESIDENCIA

Pedro Vázquez Miraz

<https://orcid.org/0000-0002-5801-1728>

Scopus: 57196040759

*Doctor en Ciencias Sociales y del Comportamiento
por la Universidad de A Coruña.*

*Licenciado en Psicología Social por la
Universidad de Santiago de Compostela.*

*Profesor de planta del programa de psicología de la
Universidad Tecnológica de Bolívar.*

Colombia

Email: pvasquez@utb.edu.co

RESUMEN

Se presenta en el siguiente documento la trayectoria económica y bursátil de una importante empresa española del sector retail: Distribuidora Internacional de Alimentos (Dia®), durante el período que fue presidida por Ana María Llopis (2011-2018), la primera mujer que presidió una corporación no bancaria del selecto índice Ibex-35; haciéndose explícito en el presente artículo, por medio de un análisis del número de trabajadoras y el contenido de noticias digitales (El País, El Mundo, ABC, Expansión, El Economista, Cinco Días...) la divergencia existente entre la positiva defensa del supuesto liderazgo feminista de esta empresaria por parte de los medios de comunicación generalistas y económicos de España y los catastróficos resultados logrados durante su mandato.

Palabras claves: *mujeres, medios digitales, administración empresarial, discriminación, comunicación política.*

Recibido: 27-04-2022

Aceptado: 02-06-2022

**ANA MARÍA LLOPIS AND DIA
COMPANY 'S ECONOMIC RESULTS
DURING HER PRESIDENCY**

Pedro Vázquez Miraz

<https://orcid.org/0000-0002-5801-1728>

Scopus: 57196040759

PhD of Social and Behavioral Sciences
by the University of A Coruña.

Degree in Social Psychology from the
University of Santiago de Compostela.

Professor of the psychology program at the
Technological University of Bolívar.

Colombia

Email: pvasquez@utb.edu.co

ABSTRACT

The following document presents the economic and stock market trajectory of an important Spanish company in the retail sector: International Food Distributor(Dia), during the period that was administrated by Ana María Llopis (2011-2018), the first woman to preside over a non-banking corporation of the select Ibex-35 index; making explicit in this article, through an analysis of the number of female workers and the digital news content (El País, El Mundo, ABC, Expansión, El Economista, Cinco Días...) the divergence between the positive defense of the supposed feminist leadership of this entrepreneur by the Spanish general and economic media and the catastrophic results achieved during his mandate.

Keywords: women, digital media, business administration, discrimination, political communication.

1. INTRODUCCIÓN

El popular término *techo de cristal* (Segerman-Peck, 1991), un concepto entendido como la infra representación laboral de las mujeres en las posiciones jerárquicas más elevadas de las organizaciones empresariales (Contreras, Pedraza y Mejía, 2012), situación que afecta directamente a los puestos de máxima dirección empresarial. A modo de ejemplo, en el año 2014, solamente el 4.8% y 5.4% de las empresas de las listas Fortune 500 y 1000, respectivamente, tenían consejeras delegadas (Leszczyńska y Lesca, 2017).

Una hipótesis, ampliamente difundida por la perspectiva feminista (Kark, 2004), es la que asume que la mujer, por características biológicas y sociales (Contreras et al., 2012), puede tener mejores capacidades de administración y gestión que sus pares varones gracias al específico liderazgo femenino, el cual enfatiza una participación elevada, un alto consenso en la toma de decisiones, un fuerte empoderamiento laboral (Bass y Avolio, 1994), el fomento al desarrollo innovador empresarial y la promoción de la diversidad (Leszczyńska y Lesca, 2017). Similares características a lo que Goleman, Boyatzis y McKee (2002) conceptualizaron como liderazgo resonante.

En España, este fenómeno se ha estudiado profundamente tanto en el ámbito específico de la pequeña y mediana empresa (Fernández-Palacín, López-Fernández, Maeztu-Herrera y Martín-Prius, 2010) como en la alta gerencia española (Gómez-Álvarez y Sánchez-Barrios, 2009).

No obstante, a pesar de esta escasa presencia de féminas, también han existido casos históricos en esta nación europea en los que la mujer gobernaba una gran empresa. En las últimas décadas del siglo XX e inicios del nuevo milenio, varias mujeres ya habían dirigido y gestionado grandes corporaciones, sobresaliendo de entre todos los sectores económicos de España, el ámbito bancario y el constructor; destacando en este último sector las empresarias Esther Koplowitz, accionista de referencia de la multinacional FCC hasta el año 2014 (Romero, 2014) y su hija Esther Alcocer, presidenta no ejecutiva de la misma empresa desde el año 2013 (Galindo, 2013).

Dentro del mundo de las finanzas, ya en la dictadura franquista, Carmela Arias (viuda del empresario gallego Pedro Barrié de la Maza), fue presidenta del Banco Pastor al fallecer su esposo durante el período 1971-2001, considerado éste uno de los máximos exponentes del poder de la histórica familia Pastor (Lindoso-Tato y Vilar-Rodríguez, 2012; López, 2017)], mientras que Ana Patricia Botín fue primero presidenta del Banco Banesto entre los años 2002-2010 [filial del Banco Santander (Pollard, 2007)] y a

la muerte de su padre, Emilio Botín, presidenta de la matriz (Samboal, 2017).

Por su parte, en el mismo sector, María Dolores Dancausa, fue nombrada consejera delegada de Bankinter en el 2010, entidad en la que Jaime Botín (hermano de Emilio Botín) fue presidente (López-Morell y Bernabé-Pérez, 2018), siendo la responsable de la conducción del banco al ejercer las máximas funciones gerenciales y ejecutivas de esta sociedad (Stein, Susaeta, Gallegoy Cuadrado, 2013). Todos los cargos directivos anteriormente nombrados eran personalidades tradicionales de las élites económicas y/o políticas de España (Fernández-Clemente, 2008), teniendo Ana María Llopis, presidenta no ejecutiva de DIA, una empresa de distribución de alimentos durante los años 2011-2018, lazos de poder menos evidentes que todos los casos anteriores (Sánchez-Silva, 2014).

La amplia trayectoria profesional de Ana María Llopis Rivas, licenciada en Física por la Universidad de Maryland y doctora en Ingeniería de Materiales por la Universidad de Berkeley (Díaz-Figueroa, 2011; Drake, 2012) es difícil de acotar y resumir, pues fueron numerosos sus logros empresariales; a destacar, su participación activa en consejos de administración de empresas tan prestigiosas como ABN Amro, Open Bank, Societé General, ReckittBenckiser o British American Tobacco (Jiménez, 2011; Sánchez-Silva, 2011).

1.1. Dia® : Distribuidora Internacional de Alimentos

La industria de la distribución alimentaria en España se caracteriza por una fuerte competitividad y una tendencia a la concentración (Roig-Tierno, Baviera-Puig y Buitrago-Vera, 2015; Zurbano, 2016), siendo el líder indiscutible del sector la empresa Mercadona, seguida a distancia de las compañías Carrefour, Dia, Eroski, Lidl y las cadenas de supermercados regionales (Marín, Mier-Terán y Lozano, 2018).

Dia, empresa española del sector retail alimentario, cuyos orígenes se remontan al año 1979, mantuvo en sus inicios un crecimiento constante al introducir en el mercado hispano la innovadora idea del formato descuento en los supermercados, concepto completamente desconocido en esa época (Dia Corporate, 2017a), pudiendo ser definido éste como el de ofrecer “un surtido limitado de productos a precios reducidos con supresión de elementos accesorios y superfluos en la presentación de artículos” (Martín, 2016, p. 8).

Este novedoso formato, junto al de autoservicio dónde, “el cliente escoge, toma la mercancía de los expositores, compone su pedido y acude a las cajas de salida para abonar el importe total de su

compra” (Martín, 2016: 8) frente al comercio tradicional [formato iniciado en España por la multinacional holandesa Spar en 1959 (Zurbano, 2016)], fueron los elementos clave que permitieron que esta enseña comercial se pudiera asentar en la España de los años 80.

Dia asumió una concepción propia del mercado español, el supermercado de descuentos, al fusionar las características intrínsecas de ambos componentes y ofrecer en ellos también productos perecederos (Martín, 2016).

Es a partir de la década de los años 90, siguiendo una política expansiva de compras de entidades rivales (Zubero, 2017), cuando la empresa se fortalece e internacionaliza (Fernández-Hódar, 2012). Dándose un salto cualitativo con la fusión-adquisición de su empresa matriz, Promodès (la cual en España poseía otras empresas del sector como los hipermercados Continente) por su también rival francesa, Carrefour (dueña de los hipermercados Pryca), en el año 1999, controlando la nueva entidad un 22.4% del mercado hispano (Castro, 2010).

Ante este gigante galo de la distribución, el gobierno conservador de Jose María Aznar fomentó, con una nueva legislación, el auge de las compañías más pequeñas del sector (Castro, 2010), aspecto que Mercadona, una empresa española de orígenes familiares (Alfonso, 2014), aprovecharía con gran inteligencia y buen hacer al expandirse por toda la nación española desde finales de los años 90 (Zubero, 2017); manteniendo siempre la misma premisa: “ofrecer precios de descuento con marcas propias de buena imagen y gran calidad” (Castro, 2010, p. 126).

Esta compañía lograría batir a Carrefour, un hito absolutamente impensable décadas atrás (Zubero, 2017) siendo el año 2011 clave para la empresa Dia al producirse su separación definitiva del grupo Carrefour y su salida a bolsa (Rodríguez-Pablos, Junquera-Vara y Cruz-Roche, 2013), momento que coincidió en plena crisis internacional financiera.

Esta debilidad económica favoreció su modelo de precios bajos, mejorando un 2.1% sus ventas y convirtiéndose en la empresa que más incrementaría su margen bruto de beneficios entre esos años: un 9.5% (Rodríguez-Pablos, Junquera-Vara y Cruz-Roche, 2013), constituyéndose a finales del año 2017 en una multinacional que contaba en el mundo con 7.388 establecimientos y una plantilla de 42.613 empleados (Dia Corporate, 2017b).

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación fue el de analizar si la valencia de los mensajes que proporcionaron los diferentes medios de comunicación digitales de España en relación con la presidencia de Ana María Llopis en la empresa Dia fueron coherentes con los datos económicos de la misma al ser estos inicialmente positivos y

posteriormente negativos; identificando además si la firme convicción que tenía esta ejecutiva respecto el liderazgo femenino y la existencia de cuotas de género en puestos directivos para el fomento de la contratación de mujeres en grandes empresas tuvo su correlato en la propia Dia durante su mandato.

3. METODOLOGÍA

Por medio del análisis de la valencia (positiva o negativa, se asumieron como noticias positivas de la compañía Dia, todas las entrevistas realizadas a diferentes directivos de la compañía y la consideración de Ana María Llopis de mujer “imperfecta” como sinónimo de mujer real y empoderada) de una exhaustiva revisión de artículos de la prensa digital especializada en el área económica y generalista de España de Ana María Llopis, desde el 05/07/2011 (período en el que la empresa empezó a cotizar en bolsa y se iniciaba su presidencia), hasta el 15/10/2018, fecha en el que se hace efectiva su dimisión anticipada y los indicadores económicos anuales del resultado y la deuda neta del período 2011-2017 [auditados y presentados a finales de cada año en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)]; se hace una comparativa descriptiva y de contraste entre las noticias de prensa que hacían referencia a esta directiva y la trayectoria bursátil de la empresa en ese específico período temporal (datos obtenidos del portal de finanzas Invertia).

La muestra analizada, obtenida a través de Google usándose los descriptores clave “Ana María Llopis” y “Supermercados Dia” en el período temporal anteriormente citado, quedó conformada por 63 noticias; de las cuales 29 fueron de la prensa generalista tradicional de Madrid y Barcelona [El País (14), El Mundo (8), ABC (5), La Vanguardia (1) y El Periódico de Cataluña (1)], 15 de prensa económica [El Economista (7), Expansión (4) y Cinco Días (4)], 13 de diarios digitales [El Confidencial (5), Vozpópuli (2), Okdiario (2), Público (2), El Independiente (1) y El Español (1)] y 6 de otros medios.

4. RESULTADOS

El 57,14% de las noticias presentaron una valencia positiva, describiendo a Llopis los medios a través de términos favorables tales como “soñadora”, “independiente” o “exitosa”; destacando dentro de esta perspectiva los medios generalistas, tales como el diario El País (10 noticias positivas frente a 4 negativas), El Mundo (6 informes positivos respecto a 2 reportes negativos) y el económico Cinco Días (4 noticias benévolas).

Al sumarse todas las unidades reportadas procedentes del Grupo Prisa [El País, Cinco Días y Cadena Ser (15 noticias positivas y cuatro negativas)], Unidad Editorial [El Mundo y Expansión (8 reportes positivos, 4 negativos) o el grupo Vocento [ABC y Mujer Hoy (4 noticias positivas y negativas, siendo una de las noticias negativas recogidas por el ABC, la relacionada con los problemas de salud de

Ana María Llopis.]), la directriz de los grandes medios respecto a los supermercados Dia y Ana María Llopis es más que evidente. El 42,86% de las comunicaciones restantes fueron negativas, destacando el perfil presentado por El Economista (1 crónica favorable, 6 desfavorables), El Confidencial (4 noticias negativas, 1 positiva), Vozpópuli y Okdiario (ambos con un par de nuevas de corte adverso para la compañía y su directiva).

Analizando de forma conjunta los datos empresariales y bursátiles de Dia y la información periodística durante la presidencia de Llopis (2011-2018), se puede dividir este periodo en dos épocas bien diferenciadas.

4.1. Etapa alcista de la empresa en la bolsa española (julio 2011 – abril 2015)

Los principios de la presidencia no ejecutiva de Ana María Llopis en DIA coincidieron prácticamente con los inicios de su andadura bursátil, en julio del año 2011; pues en ese mismo momento se materializaba la política desinversionista de su matriz, la multinacional francesa Carrefour, al haber decidido segregar esta marca de sus líneas de negocio principal por medio de una salida a bolsa (Jiménez, 2011).

La OPV se inició con un precio de salida por acción de 3,50€, otorgando a la compañía una capitalización de 2.378 millones de euros (El Economista / Europa Press, 2011). El recibimiento de la empresa de alimentación en la bolsa durante su primer día en el parqué fue bastante negativo al caer en su sesión inicial más de un 8% (El Economista / Europa Press, 2011), una situación explicada, en parte, por la venta masiva de inversionistas minoristas franceses (accionistas de Carrefour), los cuales recibieron acciones de la compañía española como dividendo extraordinario en especie (Agencias, 2011).

A pesar de este convulso comienzo, producido por esta prevista venta masiva de acciones (Fernández, 2011), su primer año como compañía cotizada fue positivo, logrando la empresa incrementar sus ganancias (sin beneficios extraordinarios) un 150% entre los años 2010-2011 (Galindo, 2012) y aumentando su valor bursátil en ese mismo período en un 8,97% (Fernández-Hódar, 2012), siendo la rentabilidad de los grupos de distribución alimentaria de proximidad y orientados al precio más elevada que los grandes operadores de hipermercados debido a los nuevos patrones de consumo de la sociedad, impuestos por la crisis económica (Elizalde, 2013).

Las cartas de presentación de esta nueva etapa por parte de la prensa ibérica enfatizaban fundamentalmente dos aspectos de la empresa de alimentación en esta nueva etapa (Jiménez, 2011): la dirección femenina frente al escaso número de mujeres que dirigen

empresas cotizadas en España (Drake, 2012; Otero, 2013) y el ambicioso proyecto de crecimiento que tenía la empresa para el futuro próximo: inversión en tiendas de proximidad con mejor presentación (Bravo, 2012).

En referencia a la presencia de mujeres en puestos directivos y la implementación (por ley) de cuotas mínimas en las empresas, la directiva opinaba que no había liderazgos y gestiones diferentes en función del género (KPMG, 2013) y sí numerosos prejuicios e ideas preconcebidas. En palabras de la propia Ana María Llopis (Pascual, 2015):

La presencia femenina en la empresa está muy atrasada, por culpa en gran medida de los estereotipos. Todavía hay muchas compañías que dicen que no hay mujeres preparadas. Falso. Claro que las hay, lo que pasa es que hay que querer buscarlas. Personalmente creo que hay que forzar las cuotas. En los países en los que se ha hecho se han encontrado sin problemas. En Noruega se exigió un 40% en los consejos de administración, y quienes no lo consiguieran dejaban de cotizar en Bolsa. A mí me buscó Société Générale para hacer cuota, y lo digo con orgullo. Demuestro que valgo y se acabó el dilema. En Dia, en cambio, me buscaron por mi perfil. No veo realmente diferencias en el estilo de gestionar. Hombres y mujeres lideramos con los mimos [sic.] valores.

Esta última afirmación entraría en plena contradicción con otras declaraciones realizadas ese mismo año por la directiva en una conferencia organizada por una asociación de empresarias y el ayuntamiento de Oviedo en conmemoración del Día Internacional de la Mujer (Salinas, 2015). En ella, Llopis asociaba, como ponente, astutamente su cargo de presidenta de una empresa de distribuidora de alimentos con el rol femenino tradicional de ama de casa (Salinas, 2015) al afirmar que “somos multifuncionales y unas malabaristas que siempre hemos estado manejando la casa, la familia, el trabajo, todo a la vez, por eso en las crisis respondemos de forma más efectiva, estamos entrenadas para este tipo de situaciones”.

Otra característica que la prensa señalaba de la hoja de vida de Ana María Llopis era su capacidad hacia el emprendimiento y la innovación, pues la directiva compaginaba sus numerosos cargos en consejos empresariales con novedosos proyectos, como la creación de ideas4all, una red social utilizada como plataforma de ideas para las empresas;

Propuesta que fue ampliamente reconocida (KPMG, 2013; Viaña, 2016; El País Retina, 2018), asumiéndose que la nueva economía (basada en la tecnología la digitalización y el comercio electrónico) es un dinámico sector que ha revolucionado la logística de la industria de la alimentación y las demandas y necesidades de los clientes (Clemente-RicolfeyEscrib -Pérez, 2014; Velandrinoy García,

2017), lo cual estaba favoreciendo la visibilidad de las mujeres en las empresas españolas (Del Arco, 2018).

La empresa se pudo incorporar al Ibex-35 en el año 2012, siendo la estrella indiscutible de este índice bursátil, al revalorizarse ese mismo año un 41,7% y un 38,25% en el 2013 (Escribano, 2014) e incluso llegó a duplicar su cotización de salida y estar por encima de los 7€ por acción, a mediados del año 2015 (Figura 1); entendiendo

los analistas y la prensa especializada, que el éxito de Dia se basaba fundamentalmente en el manejo de precios competitivos y descuentos en áreas de proximidad, un bajo nivel de endeudamiento, el aumento de establecimientos mediante las franquicias y una expansión internacional en países donde se logren elevados retornos económicos (Sánchez-Vicente, 2013; Escribano, 2014).



Figura 1. Cotización bursátil de la compañía Dia 05/07/2011 – 18/10/2018 (Invertia)

La venta de los establecimientos de la empresa en Francia a su antigua matriz por un importe de 600 millones de euros en julio del año 2014 (Cinco Días, 2014; Europa Press, 2014), operación que le generó a Dia una plusvalía de 265 millones de euros (EFE, 2014) y que a largo plazo fue ruinoso para Carrefour (Prudhomme, 2018), fue una noticia bien acogida por el mercado español, llegando a superar los 6.5€ por acción a inicios de septiembre de ese mismo año.

Después de una severa y breve corrección del valor [04/08/2014 (6.61€) – 16/10/2014 (4.62€)] debido en parte a las dudas del sector retail británico (Moratalla, 2014), las acciones de Dia remontarían el vuelo nuevamente y alcanzarían máximos históricos a mediados del 2015 [13/04/2015 (7.66€)], presentándose en esa época una nueva enseña centrada en productos frescos (EFE, 2015a) y alejado del tradicional perfil "lowcost" de la compañía, cuyo objetivo era quitar cuota de mercado a la empresa líder del sector, Mercadona (Delgado, 2015).

En estos primeros tres años en bolsa, Dia ya superaba los 4.600 millones de euros de capitalización (Gómez, 2014), creciendo la compañía de forma orgánica (Europa Press, 2013) y también con compras de otras compañías en problemas financieros; destacando la adquisición (por la asunción de su deuda) de El Árbol (Bravo, 2014) y más de un centenar de establecimientos de Eroski (Agencias, 2015), habiendo repartido en el período 2011-2014, 375 millones de euros en dividendos (Europa Press, 2015). La compra de un competidor histórico como El Árbol y los buenos datos macroeconómicos de la empresa fueron usados de forma manida por la prensa como ejemplo específico del buen hacer de Llopis, la cuota femenina en la empresa (Figura 2, la cuota femenina en la empresa disminuyó prácticamente en todo el escalafón durante el período 2011-2018.) y el liderazgo femenino en general, resaltando enfáticamente los distintos orígenes familiares de esta directiva en contraposición al abolengo y oropel de otras empresarias tradicionales de España como Esther Koplowitz (Olaizola, 2014).

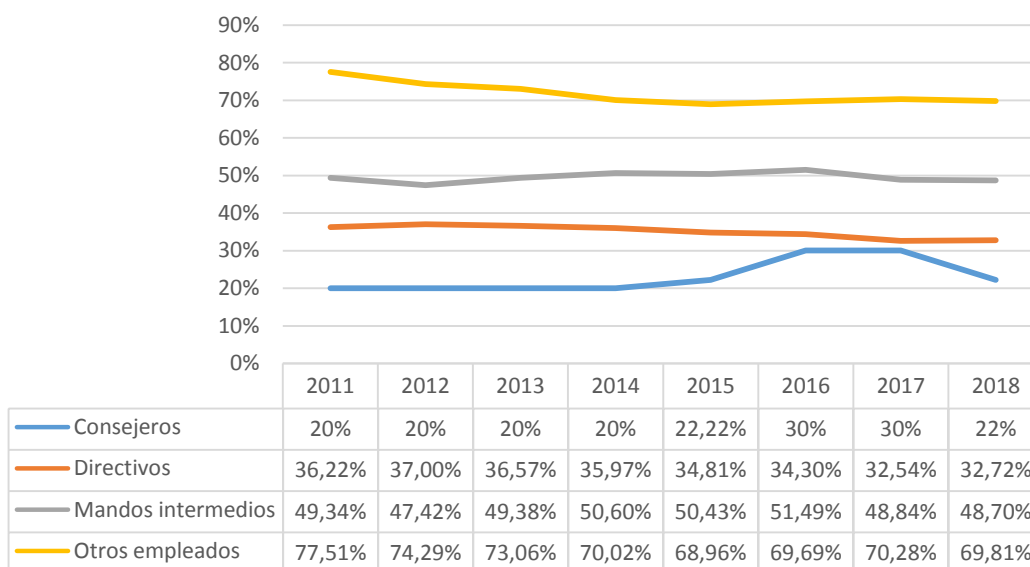


Figura 2. Porcentaje de trabajadoras en Dia por escalafón laboral 2011-2018 (Elaboración propia con datos procedentes de la CNMV)

4.2. Etapa bajista de la empresa en la bolsa española (abril 2015 – octubre 2018)

La máxima cotización alcanzada a inicios del año 2015 (superior a los 7.60€) sirvió de aliciente a fondos de inversión presentes en el accionariado de la compañía (teniendo más de un 8% de la empresa) a vender sus participaciones en una colocación acelerada a un menor precio (EFE, 2015b), perdiendo ese mismo año la cuota de los 7 y 6 euros en la bolsa española.

Una tónica descendente que se mantendría inalterable durante el siguiente año, pues ya a finales del 2016 se hacía visible que las ventas de Dia disminuían de forma continua, los márgenes comerciales se estrechaban y que el crecimiento de los ingresos por tienda eran compensados casi en exclusiva por las nuevas

aperturas, las cuales obviamente necesitaban una gran inversión (Martínez y Bolinches, 2016); perdiendo la entidad el segundo puesto en la distribución española en beneficio de su antigua matriz, Carrefour (García-Ovies, 2016).

Lógicamente las adquisiciones corporativas, su modernización logística (Ruiz, 2016) junto a la creación de nuevas enseñas y líneas de negocio, fueron inversiones económicas importantes propuestas por la dirección de Dia que produjeron que la deuda de la compañía se duplicara en el año 2015 (Tabla 1, el resultado neto ajustado excluye los distintos elementos no recurrentes y la deuda neta es la suma de la deuda a largo y a corto plazo menos el efectivo y otros equivalentes; ambas variables presentadas en millones de euros.). Una pesada losa que no se compensaría con los posteriores beneficios.

Tabla 1: Principales datos económicos de Dia 2011-2018 (Elaboración propia con datos procedentes de la CNMV)

Año fiscal	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado neto ajustado	159,3	190,1	227,7	267,2	254,1	268,5	217	49,7
Deuda neta	575,9	629,3	651	533,4	1132,4	878,3	891,3	1.555
Número de tiendas	6.833	6.914	7.328	7.306	7.718	7.799	7.388	7.407

Fuente: el autor

La sobre-exposición de Ana María Llopis en los medios de comunicación por el hecho de ser la única mujer presidenta de una empresa no bancaria en el Ibex-35 [desde 2011 hasta enero del 2013, fecha que coincide con el inicio de la presidencia de Alcocer Koplowitch en FCC (Agencias, 2013), y desde julio del 2016, momento en que la constructora queda definitivamente excluida del índice (Agencias, 2016), hasta abril del 2017, mes que inicia la corta presidencia de Rosa García en Siemens-Gamesa (Europa Press, 2017a)] se seguía manteniendo en esta época (García, 2016), a pesar de que los números ya no eran tan positivos en esta etapa como los de años anteriores y que la problemática relación entre la empresa y los franquiciados era cada vez más notoria (Valero, 2016; Romera, 2017a; Ortega, 2017; Ribagorda, 2018). Sin embargo, el mensaje general de los periódicos digitales ante la imagen de la presidenta no ejecutiva de Dia seguía siendo similar y monotemática: la escasa presencia de la mujer en los altos cargos empresariales y el cargo de Ana María Llopis como un ejemplo a seguir (García, 2016; Pagola, 2016; Antón y Delgado, 2018).

Es a partir de mediados del año 2017, cuando los inversionistas retiran definitivamente el apoyo a la compañía de distribución (Europa Press, 2017b), pues tras unos meses prometedores en el que la compañía recupera (de forma efímera) la simbólica cuota de los 6€ (28/07/2018), debido a la entrada en su accionariado del multimillonario ruso Mikhail Fridman (Europa Press, 2017b), la empresa inicia una fuerte caída bursátil debido en parte a los nefastos resultados conseguidos por su filial en China [un estrepitoso fracaso desde su inicio (Valero, 2018a) que obligó su salida de ese mercado (Romera, 2017b; Valero, 2018a)], el cierre continuo de las tiendas menos rentables y las malas ventas en España (Salvatierra, 2018a).

Si el año 2017 fue difícil para Dia, en el año siguiente la empresa prácticamente implosionaría, sucediéndose las malas noticias de forma constante (Salvatierra, 2018b), perdiendo la multinacional española a inicio del año 2018 la simbólica cifra inicial de su salida a bolsa, siendo la compañía el valor más bajista del índice selectivo (Jaramillo, 2018). A pesar de los aceptables resultados de las nuevas enseñas de Dia, estas nunca fueron rivales para la exitosa y flexible Mercadona, perdiendo además las tiendas tradicionales de descuento de la empresa cuota, mes tras mes, ante similares competidores como Lidl (El Economista, 2018a). Esta irremediable tendencia negativa de la compañía coincidiría con el anuncio público de Ana María Llopis de abandonar su cargo el próximo año (Igartua y Valero, 2018; Villaécija, 2018), si bien las primeras víctimas de la debacle empresarial no tardarían en producirse, pues con el cese en agosto del consejero delegado de la empresa; el directivo que había dirigido Dia desde el año 2008 y planeó su salida a bolsa: Ricardo Currás (Salvatierra, 2018c). El tándem Currás-Llopis había llegado abruptamente a su fin pues tan solo dos meses después del cese del consejero delegado (octubre del 2018), la distribuidora de alimentación aceptó la dimisión anticipada de Ana María Llopis (Europa Press, 2018a).

La prensa digital, con mayor mesura que en años pasados, seguía manteniendo en elevada posición, la figura de Ana María Llopis al margen de las malas noticias de Dia (Brunetti, 2018), enfatizándose actividades de responsabilidad social empresarial (Europa Press, 2018b) aún incluso cuando ésta ya había anunciado su renuncia en abril del 2018 (Igartua y Valero, 2018). Llopis (y su familia) seguía siendo ensalzada en una época muy difícil para Dia como una empresaria de éxito, incluso con los más variopintos argumentos.

Como buena mujer, Ana María Llopis es capaz de hacer varias actividades a la vez. Además de ejercer funciones en DIA, es madre y esposa. Su hijo Jaime es fruto de su matrimonio con el catedrático de física español, Félix Ynduráin Muñoz. También es CEO en Ideas4all, una plataforma para compartir, guardar y organizar grandes ideas. La escritura es otro de sus talentos. Desde 2009 tiene un blog llamado Quatre Mots (cuatro palabras), donde comparte cuentos, dibujos y reflexiones. Sin embargo, no lo actualiza desde 2016 (Brunetti, 2018).

El mismo día de la dimisión de Llopis, la empresa anunció un profitwarning y la suspensión del dividendo, lo que produjo una caída diaria de más del 42% del valor (Ladra, 2018) y dejar a la acción próxima al valor de 1€. Al renunciar prematuramente a su cargo, Llopis era plenamente consciente del delicado momento en el que se encontraba la empresa; una situación producida por diferentes factores, los cuales se pueden sintetizar en una caída de los márgenes económicos ante la creciente competitividad (junto a la presencia de nuevos agentes de distribución online), un excesivo endeudamiento, fallidas inversiones internacionales que se vieron afectadas por la devaluación de divisas y una financiación cortoplacista a costa de los franquiciados de la compañía (Valero, 2018b). Esta clara incongruencia entre la imagen periodística de la triunfante mujer multitarea (directiva, emprendedora, esposa y madre) y la trayectoria económica de Dia, no sería pasada por alto para otro medio digital económico que presentaría sus propias deducciones ante descripciones similares a la anterior.

Tanto optimismo solo puede chocar si se considera que está referido a una empresa cuyo beneficio cae a tasas superiores al 70%, sus ventas no repuntan y, además, las acciones se hundieron un 50% en el año. De hecho, puede afirmarse que Llopis no podría dejar el cargo en un momento peor para la empresa. Ante esta paradoja, hay quienes se preguntan qué recibirán El Mundo y Expansión a cambio de prestarse a hacer un panegírico tan alejado de la realidad de la presidenta de Dia. ¿Por qué te quiere Andrés?... por el interés (El Economista, 2018b).

5. CONCLUSIONES

El modelo de gestión de bajo coste de Dia permitió a la compañía ser un valor defensivo que se benefició de los cambios de consumo producidos por la crisis económica mundial iniciada en el año 2008;

si bien la posterior recuperación hizo que su modelo se viera desfasado por sus rivales al ajustarse en el gremio los márgenes comerciales en una lucha encarnizada y la entidad tuviera que maniobrar rápidamente para no perder mercado elaborando nuevas propuestas en un sector tan cambiante y competitivo como el de la distribución de alimentos. El resultado final de la gestión Currás-Llopis no consiguió fidelizar a la marca con un perfil de cliente concreto (la preferencia de los consumidores por la competencia directa giraba entre Mercadona por calidad y Lidl por precio) y a nivel económico, el crecimiento en ventas era insostenible debido a que éste se basaba en el incremento de inversiones mientras que los numerosos reveses en los mercados exteriores hicieron aumentar peligrosamente la deuda. Todo ello, sumado a la mala publicidad asociada con la problemática de las franquicias y que la empresa no consiguió en ese período un núcleo accionarial estable, fue una mezcla explosiva que estalló en octubre del 2018.

A pesar de que los primeros signos de debilidad de Día eran evidentes desde el año 2016, la prensa digital siguió ensalzando elementos exclusivos de índole personal de Ana María Llopis que no tenían prácticamente relación con su cargo directivo. Aspectos tales como sus duros comienzos laborales, el cuidado de familiares o la superación de graves enfermedades de salud (Drake, 2012; Muñoz, 2012; KPMG, 2013; Sánchez-Silva, 2014; Madrid, 2016; ABC, 2016; Brunetti, 2018), siendo prácticamente nulas las críticas negativas hacia ella durante su presidencia (Moratalla, 2016) e inexistentes los recordatorios, tras su abrupta salida de Día, de sus fracasos empresariales pasados más notorios, tales como su dirección en Viaplus (Caballero y Sanz, 2002).

Aunque con la dimisión anticipada de Llopis, a causa de la grave crisis de Día y la renuncia de Rosa García como presidenta de Siemens-Gamesa, sucedidas ambas con un estrecho margen temporal (Vadillo, 2018), al finalizar el año 2018, únicamente el Banco Santander (como empresa del Ibex-35) quedaba presidida por una mujer (Ana Patricia Botín). De todos modos, la superación del techo de cristal es una tendencia insuperable, pues el peso de las féminas en la alta gerencia (dirección y consejos de administración) en España sigue aumentando de forma lenta pero constante, alcanzando cifras superiores al 20% del total (Molina, 2017).

Para la prensa digital española (tanto conservadora como progresista) y los supermercados Día, la sobre-exposición de Ana María Llopis [una mujer de fuertes convicciones feministas (Madrid, 2016; Antón y Delgado, 2018)] como presidenta de una empresa del Ibex-35 era una relación positiva para ambos agentes aún a pesar que durante su mandato la cuota femenina en la empresa no ha aumentado de forma significativa y los hombres seguían copando los puestos de mayor poder y decisión. La empresa con esta relación

ganaba notoriedad positiva gracias a que una mujer presidía (que no dirigía) una multinacional y los medios de comunicación, en función de su línea editorial, defendían su argumentaría política respecto un tema de actualidad como el papel de la mujer en las empresas (El Periódico, 2013; García, 2016), a la par que se aseguraban unas buenas relaciones con una de las empresas que demandaban más publicidad en sus portales, siendo Mercadona (la rival a batir) la única entidad que casualmente no utiliza publicidad comercial de corte convencional (Marín, 2017).

La imagen en prensa digital plasmada de Llopis y los resultados de la gestión empresarial vigentes durante su presidencia hablan por sí mismas: una mujer directiva asumiendo sus propios errores a través de una dimisión anticipada tiene muchas menos visitas que las bondades de un supuesto liderazgo femenino, proactivo y empático que está a favor de las cuotas femeninas en la industria (Sahuquillo, 2012) y apoya activamente proyectos filantrópicos asociados con las mujeres (El País, 2015). Resulta también llamativo que a finales del 2016, las críticas del sector más progresista-populista del periodismo español [encarnado por Jordi Évole y su programa televisivo Salvados (Sebastian, 2017)] hacia el sector retail se dirigieran específicamente al exitoso negocio de Mercadona y su relación con las empresas suministradoras (Asenador, 2017) y no con el ruinoso modelo para los pequeños empresarios asociados a las franquicias o los escasos avances logrados en la propia Día respecto el nivel de poder femenino alcanzado en la entidad; situación que de forma repetitiva Llopis defendía públicamente pero, paradójicamente durante su presidencia, mantuvo el statu quo tradicional.

Valga este artículo como una reflexión colectiva para identificar mensajes empresariales supuestamente feministas cuyo único objetivo es la defensa de intereses económicos y no transformar la sociedad en búsqueda de la auténtica igualdad entre hombres y mujeres como plantea el auténtico y genuino movimiento feminista.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABC (Ed.) (13 de diciembre de 2016). La presidenta de DIA, de baja temporal por un ictus isquémico. https://www.abc.es/economia/abci-presidenta-baja-temporal-ictus-isquemico-201612131655_noticia.html

Agencias (21 de junio de 2011). La junta de accionistas de Carrefour aprueba la salida a Bolsa de Día Supermercados, El País. https://elpais.com/economia/2011/06/21/actualidad/1308641593_850215.html

Agencias (31 de enero de 2013). FCC nombra a Esther Alcocer Koplowitz como presidenta, El Mundo.

<https://www.elmundo.es/elmundo/2013/01/31/economia/1359658423.html>

Agencias (17 de abril de 2015). DIA cierra la compra de 144 supermercados de Eroski por 135,3 millones, *El Periódico de Aragón*. https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/dia-cierra-compra-144-supermercados-eroski-135-3-millones_1019295.html

Agencias (27 de julio de 2016). La constructora FCC sale definitivamente del Ibex 35, *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20160727/403512126778/fcc-constructora-ibex35-melia.html>

Alfonso, J. (2014). *Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig*. Barcelona: Editorial Conecta.

Antón, A. y Delgado, J.T. (4 de marzo de 2018). Las directivas con más poder en España, *El Independiente*. <https://www.elindependiente.com/economia/2018/03/04/las-directivas-con-mas-poder-en-espana/>

Asenador, S.H. (11 de noviembre de 2017). Las claves del "fenómeno Mercadona", *Expansión*. <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/11/27/583b4875e5fdea76688b4593.html>

Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). "Shatter the glass ceiling: Women may make better managers". *Human Resource Management*, 33(4), pp. 549-560.

DOI:<https://doi.org/10.1002/hrm.3930330405>

Bravo, A. (31 de octubre de 2012). La reinención de Dia, *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/elmundo/2012/10/31/economia/1351693974.html#comentarios>

Bravo, A. (21 de octubre de 2014). Competencia aprueba que Dia compre supermercados El Arbol, *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/economia/2014/10/21/5446acabe2704e62518b4590.html>

Brunetti, C. (30 de junio de 2018). Ana María Llopis, la mujer que llevó al éxito los supermercados DIA junto a sus cuatro hermanas, *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/loc/famosos/2018/06/30/5b3515b846163f67368b45b6.html>

Caballero, C. y Sanz, F. (20 de julio de 2002). Cortefiel y Altadis capitalizan la deuda de Viaplus para salvarla de la quiebra, *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/07/20/empresas/1027172382_850215.html

Castro, R. (2010). "«Máquinas de vender». Una historia de la gran distribución francesa en España desde los años sesenta", *Revista de Historia Industrial*, 44(19), pp. 97-137.

Cinco Días (Ed.) (20 de junio de 2014). Carrefour compra por 600 millones la filial francesa de Dia. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/06/20/empresas/1403288336_585850.html

Clemente-Ricolfe, J.S. y Escribá-Pérez, C. (2014). "Aplicando netnografía a la obtención del mapa de posicionamiento para empresas de distribución alimentaria", *Cuadernos de Gestión*, 14(1), pp. 57-74. DOI: <https://doi.org/10.5295/cdg.110322jc>

Contreras, F., Pedraza, J.E. y Mejía, X. (2012). "La mujer y el liderazgo empresarial", *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 8(1), pp. 183-194.

Del Arco, S. (14 de enero de 2018). ¿Asaltarán las mujeres el Foro Davos?, *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20180114/434222211150/mujeres-foro-de-davos.html>

Delgado, C. (29 de abril de 2015). DIA planta cara a Mercadona con su nuevo supermercado 'La Plaza', *El País*. https://elpais.com/economia/2015/04/28/actualidad/1430203801_082069.html

Dia Corporate (2017a). *Historia*. <https://www.diacorporate.com/es/nosotros/historia/>

Dia Corporate (2017b). *Empleados*. <https://www.diacorporate.com/es/empleados.html>

Díaz-Figuls, G. (21 de mayo de 2011). Ana María Llopis. La directiva soñadora, *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/05/21/empresas/1305985187_850215.html

Drake, V. (3 de marzo de 2012). Ana María Llopis: "Hay que saber delegar pero también inspirar", *Mujer Hoy*. <https://www.mujerhoy.com/hoy/mujeres-hoy/maria-llopis-saber-delegar-668710022012.html>

EFE (2 de diciembre de 2014). Supermercados DIA cierra el acuerdo con Carrefour para vender más de 800 tiendas en Francia, *ABC*. <https://www.abc.es/economia/20141201/abci-carrefour-acuerdo-201412010849.html>

EFE (28 de abril de 2015a). Dia lanza 'La Plaza': un nuevo supermercado con carnicería y pescadería, *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6665571/04/15/Dia-lanza-un-nuevo-formato->

[bajo-el-nombre-de-La-Plaza-con-secciones-de-carniceria-y-pescaderia.html](#)

EFE (19 de mayo de 2015b). *Dia se desploma más de un 4% tras la venta del 8,48% de la firma, El Mundo.* <https://www.elmundo.es/economia/2015/05/19/555ae0d522601d874d8b456b.html>

El Economista(Ed.) (31 de julio de 2018a). *Mercadona y Lidl dan la 'puntilla' a Dia, que corrige un 6,5% y pierde el nivel de los 2 euros.* <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/9307028/07/18/Economia-Mercadona-y-Lidl-ganan-cuota-de-mercado-en-la-distribucion-mientras-que-Dia-pierde-un-punto-en-el-ultimo-ano.html>

El Economista (Ed.) (11 de julio de 2018b). *Llopis y Unedisa... ¿por qué te quiere Andrés?* <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/9265863/07/18/-Llopis-y-Unedisa-por-que-te-quiere-Andres-.html>

El Economista y Europa Press(5 de julio de 2011). *Dia sale a bolsa con caídas de más del 8,5%,El Economista.* <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/3207916/07/11/Dia-comienza-a-cotizar-con-descensos-del-286-hasta-34-euros.html>

Elizalde, I. (27 de agosto de 2013). *Los supermercados más rentables: Mercadona, Lidl y Dia, Expansión.* <http://www.expansion.com/2013/08/27/empresas/distribucion/1377638511.html>

El País (Ed.) (2 de marzo de 2015). *'De mujer a mujer', historias de superación en la India.* https://elpais.com/elpais/2015/03/02/videos/1425290812_398738.html

El País Retina (Ed.) (8 de marzo de 2018). *El País Retina recibe un premio al mejor medio digital de 2017.* https://retina.elpais.com/retina/2018/03/08/tendencias/1520515591_309077.html

El Periódico (Ed.) (25 de mayo de 2013). *Ana Pastor conversa con Ana María Llopis en 'Más Periódico'.* <https://www.elperiodico.com/es/economia/20130525/ana-pastor-conversa-ana-maria-llopis-mas-periodico-2400224>

Escribano, G. (5 de julio de 2014). *Dia, el éxito de los precios bajos, Cinco Días.* https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/07/04/mercados/1404496177_900275.html

Europa Press (6 de marzo de 2013). *Dia cerró 2012 con 2.925 tiendas en España, 98 centros más que en 2011, Expansión.* <http://www.expansion.com/2013/03/06/empresas/distribucion/1362568649.html>

Europa Press (23 de junio de 2014). *Dia despunta en el Ibex tras acordar la venta a Carrefour de su negocio en Francia, El Mundo.* <https://www.elmundo.es/economia/2014/06/23/53a7e814e2704e8e5a8b4571.html>

Europa Press (9 de marzo de 2015). *Dia desembolsa 375 millones en dividendos en cuatro años, El Mundo.* <https://www.elmundo.es/economia/2015/03/09/54fd7bf7ca4741490c8b4587.html>

Europa Press (5 de abril de 2017a). *La nueva Siemens Gamesa nombra presidenta a Rosa García, El País.* https://elpais.com/economia/2017/04/05/actualidad/1491390432_750102.html

Europa Press (28 de julio de 2017b). *Las acciones de Dia suben más del 20% tras la entrada del ruso Mikhail Fridman, El País.* https://elpais.com/economia/2017/07/28/actualidad/1501237510_871292.html

Europa Press (Ed.) (15 de octubre de 2018a). *Dia acepta la dimisión de Ana María Llopis como presidenta, cargo que ocupaba desde 2011.* <https://www.europapress.es/economia/noticia-dia-acepta-dimision-ana-maria-llopis-presidenta-cargo-ocupaba-2011-20181015142201.html>

Europa Press (8 de agosto de 2018b). *Isidre Fainé, de la Caixa, y Pablo Isla, de Inditex, directivos líderes en RSE, El Mundo.*

<https://www.elmundo.es/economia/empresas/2018/08/08/5b6ac8b622601deb748b457e.html>

Fernández, D. (22 de mayo de 2011). *Entrevista: Ricardo Currás. Consejero delegado de Dia. "Estar en bolsa acelerará nuestra expansión", El País.* https://elpais.com/diario/2011/05/22/negocio/1306069406_850215.html

Fernández-Clemente, E. (2008). *"Élites y poderes económicos en la España del siglo XX", Cuadernos de Historia Contemporánea, 30, pp. 57-82.*

Fernández-Hódar, J.A. (5 de julio de 2012). *Dia celebra su primer año en bolsa y cotiza en máximos, Expansión.* <http://www.expansion.com/2012/07/05/mercados/1341518194.html>

- Fernández-Palacín, F., López-Fernández, M., Maeztu-Herrera, I. y Martín-Prius, A. (2010). "El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas", *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, pp. 231-247.
- Galindo, C. (28 de febrero de 2012). Los supermercados Dia ganan un 19% menos tras la venta del negocio en Grecia, *El País*.
https://elpais.com/economia/2012/02/28/actualidad/1330419008_541343.html
- Galindo, C. (31 de enero de 2013). Esther Koplowitz sitúa a su hija mayor como presidenta de FCC, *El País*.
https://elpais.com/economia/2013/01/31/actualidad/1359659635_709126.html
- García, A.V. (24 de abril de 2016). Un viaje hacia la igualdad, *ABC*.
https://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-viaje-hacia-igualdad-201604180618_noticia.html
- García-Ovies, C. (13 de diciembre de 2016). La crisis de DIA le hace perder el segundo puesto de la distribución en España en favor de Carrefour, *Okdiario*.
<https://okdiario.com/economia/2016/12/13/crisis-dia-hace-perder-segundo-puesto-distribucion-espana-favor-carrefour-597018>
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Gómez, C. (13 de julio de 2014). Dia sacude los supermercados, *El País*.
https://elpais.com/economia/2014/07/11/actualidad/1405092695_694561.html
- Gómez-Álvarez, J. y Sánchez-Barríos, M. (2009). "La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35", *Revista de Humanidades*, 16, pp. 105-140.
- Igartua, M. y Valero, M. (20 de abril de 2018). Llopis deja la presidencia de DIA en sus horas más bajas en bolsa, *El Confidencial*.
https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-04-20/dia-ana-maria-llopis-supermercados-presidenta_1552658/
- Jaramillo, C. (28 de marzo de 2018). Dia ya vale menos que en su salida a bolsa en 2011, al caer a 2.100 millones, *El Economista*.
<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9035044/03/18/Dia-ya-vale-menos-que-en-su-salida-a-bolsa-en-2011-al-caer-a-2100-millones.html>
- Jiménez, M. (14 de mayo de 2011). DIA será la mayor empresa española presidida por una mujer, *El País*.
https://elpais.com/economia/2011/05/14/actualidad/1305358373_850215.html
- Kark, R. (2004). "The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective", *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), pp. 160-176. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534810410530593>
- KPMG (Ed.) (2013). *Los que dejan huella. 20 historias de éxito empresarial*. Madrid.
- Ladra, J.R. (15 de octubre de 2018). Dia cae un 42,22% tras rebajar sus previsiones de beneficios, *ABC*.
https://www.abc.es/economia/abci-rebaja-estimaciones-resultados-ante-desplome-bolsa-201810151433_noticia.html
- Leszczyńska, D. y Lesca, H. (2017). "Comprendre les caractéristiques des femmes CEO et leur rôle au sein de grandes entreprises internationales", *Gestion 2000*, 34(1), pp. 27-46. DOI: <https://doi.org/10.3917/g2000.341.0027>
- Lindoso-Tato, E. y Vilar-Rodríguez, M. (2012). "El pulso empresarial entre el norte y el sur de Galicia: el caso de Pastor y Riestra (1776-1936)", *Historia Contemporánea*, 45, pp. 669-704.
- López, P. (11 de junio de 2017). La caída de un símbolo de la Galicia financiera del siglo XX, *El Confidencial*.
https://www.elconfidencial.com/espana/galicia/2017-06-11/banco-popular-banco-pastor-caida-simbolo-galicia-financiera-siglo-xx_1395614/
- López-Morell, M.Á. y Bernabé-Pérez, M.M. (2018). "Conquering the market: The expansion strategies of Santander and BBVA in Latin America", *Association for Banking and Financial History Papers*, 18(2), pp. 67-88.
- Madrid, J. (18 de diciembre de 2016). La sorprendente historia de Ana María Llopis, presidenta de Supermercados Día, *El Confidencial*.
https://www.vanitatis.elconfidencial.com/noticias/2016-12-18/ana-maria-llopis-presidenta-supermercados-dia-gemela-marido-fisico_1303488/
- Marín, P.P. (2017). "La comunicación de marketing en la empresa de distribución española Mercadona", *Retos*, 13(7), pp. 9-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n13.2017.01>
- Marín, P.P., Mier-Terán, J.J. y Lozano, J. (2018). "La comunicación en las empresas de distribución alimentaria en España: un análisis de las herramientas online y offline", *Revista de Comunicación de la SEECI*, 45, pp. 55-73.

- Martín, V.J. (2016). "Supermercados, descuentos e hipermercados: Bases del librespervicio en España", *Distribución y Consumo*, 26(144), pp. 7-20.
- Martínez, J. y Bolinches, C. (14 de diciembre de 2016). *Día profundiza en su crisis: los bajistas se ceban con la cadena de supermercados*, *El Español*. https://www.elespanol.com/economia/empresas/20161213/177983193_0.html
- Molina, I. (18 de noviembre de 2017). *Mujeres con olfato para los negocios*, *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/yodona/lifestyle/2017/11/18/5a0c5eadca4741c2078b4696.html>
- Moratalla, M. (15 de octubre de 2014). *DIA pierde un 22% en bolsa en 3 semanas en medio de una tormenta en el sector de distribución*, *Vozpopuli*. https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Tesco-DIA-Supermercados-dia-alimentacion-bolsa-tesco_0_743325695.html
- Moratalla, M. (11 de mayo de 2016). *La gemela de la presidenta de Supermercados DIA Ana María Llopis abrió una sociedad offshore*, *Vozpopuli*. https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/DIA-Papeles_de_Panama-Supermercados-Sociedades_offshore-regina_llopis-ana_maria_llopis-dia_supermercados-offshore_0_915508472.html
- Muñoz, E. (8 de marzo de 2012). *Ana María Llopis: "Estoy donde estoy porque mi marido también cree en la conciliación"*, *Cadena Ser*. http://cadenaser.com/ser/2012/03/08/sociedad/1331176407_850215.html
- Olaizola, B. (6 de julio de 2014). *¿Quién es la mujer que dirige los supermercados*, *Día?*, *Sur*. <https://www.diariosur.es/economia/empresas/201407/03/quien-mujer-dirige-supermercados-20140703115437.html>
- Ortega, E. (9 de febrero de 2017). *La guerra de los franquiciados contra DIA: "Nos han arruinado la vida"*, *Público*. <https://www.publico.es/economia/supermercados-dia-guerra-franquiciados-arruinado.html>
- Otero, J. (8 de julio de 2013). *Hermanas Llopis: el éxito femenino elevado a la quinta potencia*, *Público*. <https://www.publico.es/actualidad/hermanas-llopis-exito-femenino-elevado.html>
- Pagola, J. (15 de junio de 2016). *Ana Botín encabeza el top 10 de mujeres líderes con mejor reputación*, *ABC*. https://www.abc.es/economia/abci-botin-encabeza-10-mujeres-lideres-mejor-reputacion-201606142130_noticia.html
- Pascual, M.G. (11 de abril de 2015). *Ana María Llopis, consejera delegada de Ideas4all. "Estoy orgullosa de que me hicieran consejera para hacer cuotas"*, *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/10/sentidos/1428691555_375737.html
- Pollard, J. (2007). "Les grands promoteurs immobiliers espagnols", *Flux*, 4(70), pp. 74-87. DOI: <https://doi.org/10.3917/flux.070.0074>
- Prudhomme, C. (4 de junio de 2018). *Carrefour: 243 anciens magasins Dia fermés, seuls 29 sont repris*, *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/06/04/les-ex-magasins-dia-vivent-leurs-dernieres-heures_5309080_3234.html
- Ribagorda, C. (3 de octubre de 2018). *Demoledor SOS de franquiciados de Supermercados DIA: "Si no cuento esto revienta..."*, *Okdiario*. <https://okdiario.com/economia/empresas/2018/10/03/demoledor-sos-franquiciados-supermercados-dia-si-no-cuento-esto- revienta-3183540>
- Rodríguez-Pablos, R., Junquera-Vara, A. y Cruz-Roche, I. (2013). "Estrategias de las principales empresas de distribución minorista de gran consumo ante la crisis económica", *Distribución y Consumo*, 4, pp. 5-17.
- Roig-Tierno, N., Baviera-Puig, A. y Buitrago-Vera, J. (2015). "Estrategias de expansión de las cadenas de distribución agroalimentaria española", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 15(2), pp. 69-92.
- Romera, J. (24 de febrero de 2017a). *La batalla entre Dia y sus franquicias se recrudece*, *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/8178278/02/17/Dia-pasa-al-ataque-y-lleva-a-franquiciados-ante-el-juez.html>
- Romera, J. (11 de mayo de 2017b). *Dia abandona su aventura en China*, *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/8352966/05/17/Dia-saldra-de-China-y-echara-el-cierra-a-380-tiendas.html>
- Romero, Á. (26 de noviembre de 2014). *Slim salva del concurso a Koplowitz y pasa a ser primer accionista de FCC*, *El País*. https://elpais.com/economia/2014/11/26/actualidad/1417021155_533505.html

Ruiz, R. (10 de octubre de 2016). Dia pone en marcha su mayor plataforma logística en España, *Expansión*.

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/10/10/57fb7c0b46163f44398b45bd.html>

Sahuquillo, M. (11 de abril de 2012). Un muro de corbatas ante la mujer directiva, *El País*. https://elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079_033078.html

Salinas, J.L. (10 de marzo de 2015). Ana María Llopis: "Las mujeres gestionamos mejor la crisis, somos multifuncionales", *La Nueva España*. <https://www.lne.es/economia/2015/03/10/ana-maria-llopis-mujeres-gestionamos/1724547.html>

Salvatierra, J. (2018a). Dia gana 109,6 millones, un 37% menos por la caída de ventas en España, *El País*. https://elpais.com/economia/2018/02/22/actualidad/1519286728_353228.html

Salvatierra, J. (24 de febrero de 2018b). Dia se desploma un 9% en Bolsa tras perder un 74% del beneficio hasta marzo, *El País*. https://elpais.com/economia/2018/05/10/actualidad/1525936860_983710.html

Salvatierra, J. (24 de agosto de 2018c). Dia despide a su consejero delegado, Ricardo Currás, *El País*. https://elpais.com/economia/2018/08/24/actualidad/1535106430_014337.html

Samboal, A. (2017). Ana Botín. Nacida para triunfar: la reina de la banca. Madrid: La Esfera de los libros.

Sánchez-Silva, C. (10 de julio de 2011). Entrevista: Ana M. Llopis. Presidenta no ejecutiva de DIA. "Creo en la igualdad en la selección", *El País*.

https://elpais.com/diario/2011/07/10/negocio/1310303666_850215.html

Sánchez-Silva, C. (5 de abril de 2014). El DIA de la mujer imperfecta, *El País*. https://elpais.com/elpais/2014/04/04/gente/1396633732_857557.html

Sánchez-Vicente, T. (25 de febrero de 2013). Grupo DIA, el triunfo del «lowcost» en plena recesión, *ABC*. <https://www.abc.es/economia/20130225/abci-supermercados-exito-201302210953.html>

Sebastian, F. (2017). "Salvados como periodismo populista. En busca de un sujeto nacional-popular", *Arizona Journal of Hispanic Cultural Studies*, 21, pp. 235-262.

DOI:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ihe.2016.02.00310.1353/hcs.2017.0012>

Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.

Stein, G., Susaeta, L., Gallego, M. y Cuadrado, M. (2013). "Los consejeros dominicales y la rotación del primer ejecutivo. Evidencias de las empresas cotizadas españolas 2007-2010", *Revista Empresa y Humanismo*, 16(2), pp. 33-79.

Vadillo, J. (16 de octubre de 2018). Rosa García dimite como presidenta de Siemens España y de Gamesa, *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/16/companias/1539682705_244669.html

Valero, M. (14 de enero de 2016). Más de 60 franquiciados demandan a DIA por estafa tras quedarse en la ruina, *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-01-14/varios-franquiciados-demandan-a-dia-por-estafa-tras-quedarse-en-la-ruina_1135010/

Valero, M. (3 de abril de 2018a). DIA sale de China con la venta de su filial en Shanghái tras perder millones de euros, *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-04-03/dia-china-shanghai-filial-supermercados_1544353/

Valero, M. (20 de octubre de 2018b). DIA, de máximos a mínimos en tres años: los hitos que marcaron su sangría en bolsa, *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-10-20/dia-de-maximos-a-minimos-en-tres-anos-los-hitos-que-marcaron-su-sangria-en-bolsa_1631620/

Velandrino, G. y García, J. (2017). "La información alimentaria facilitada al consumidor online", *Revista de Derecho Agrario y Alimentario*, 71, pp. 133-144.

Viaña, E. (9 de agosto de 2016). El poder de las mujeres en el sector tecnológico, *Expansión*. <http://www.expansion.com/economia-digital/2016/08/09/57a3868d468aebb9548b4666.html>

Villaécija, R. (20 de abril de 2018). La presidenta de Dia dejará el cargo en 2019, *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2018/04/20/5ada1b53268e3ee4088b4607.html>

Zubero, G.Z. (2017). "Medio siglo de transformaciones en la distribución alimentaria en España (1960-2010). El caso de Aragón", *Investigaciones de Historia Económica*, 13(2), pp. 117-126. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ihe.2016.02.003>.

Ensayo:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS AGRÍCOLAS VISTA DESDE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

Vanessa Alejandra Pérez Arenas

<https://orcid.org/0000-0002-2922-058X>

Magister Scientiarum en Gerencia Mención Agraria de la
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Ingeniero Agrónomo de la Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado.

Venezuela

Email: alejandra16.perez@gmail.com

RESUMEN

Las organizaciones en la actual consideran aspectos económicos, sociales y culturales para su desempeño, por lo que el concepto de responsabilidad social empresarial ha venido evolucionando y sirve como estrategia para la solución de problemas derivados de cualquier actividad. Una empresa socialmente responsable es aquella en donde sus productos o servicios están alineados para contribuir con el bienestar de la sociedad. Este comportamiento va más allá de una visión estricta para el cumplimiento de normativas, está más bien ligado al comportamiento ético y en considerar las necesidades de todos los involucrados en el proceso. Esta filosofía corporativa adoptada por la alta gerencia va más allá de asegurar el beneficio económico y el bienestar de los trabajadores, en el caso de las empresas agrícolas se busca disminuir el impacto que esta actividad tiene en el medio ambiente y realizar una agricultura sostenible. Existen iniciativas que buscan institucionalizar esta práctica dentro de las organizaciones sin importar el tamaño o el sector en el que se desempeñan, esto con el fin de desarrollar ventajas competitivas, cumplir con los objetivos económicos e incentivar el desarrollo sostenible. Además estas prácticas mejoran la reputación de la empresa y la rentabilidad.

Palabras claves: *institucionalización, teoría institucional, responsabilidad social empresarial, agricultura.*

Recibido: 02-05-2022

Aceptado: 28-05-2022

Essays:

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN AGRICULTURAL COMPANIES SEEN FROM THE INSTITUTIONAL THEORY

Vanessa Alejandra Pérez Arenas

<https://orcid.org/0000-0002-2922-058X>

Magister Scientiarum in Management with an Agrarian Mention
from the Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Agricultural Engineer from the University
Central-West Lisandro Alvarado.

Venezuela

Email: alejandra16.perez@gmail.com

ABSTRACT

Today's organizations consider economic, social and cultural aspects for their performance, so the concept of corporate social responsibility has been evolving and serves as a strategy for solving problems arising from any activity. A socially responsible company is one where its products or services are aligned to contribute to the welfare of society. This behavior goes beyond a strict vision for compliance with regulations, it is rather linked to ethical behavior and considering the needs of all those involved in the process. This corporate philosophy adopted by senior management goes beyond ensuring the economic benefit and well-being of workers. In the case of agricultural companies, it seeks to reduce the impact that this activity has on the environment and carry out sustainable agriculture. There are initiatives that seek to institutionalize this practice within organizations regardless of the size or the sector in which they work, in order to develop competitive advantages, meet economic objectives and encourage sustainable development. In addition, these practices improve the company's reputation and profitability.

Keywords: institutionalization, institutional theory, corporate social responsibility, agriculture.

1. INTRODUCCIÓN

Para comenzar debemos definir la responsabilidad social empresarial, según Kliksberd (2016, pp. 18-19), la misma comprende una serie de prácticas que todos los involucrados en la empresa deben adoptar de forma cotidiana para la obtención del éxito. Considerando como involucrados a empleados, consumidores, Gobierno y sociedad civil en general. El sostiene que, para que una empresa sea considerada como responsable debe cumplir con las siguientes características: contar con condiciones dignas para sus trabajadores, como remuneraciones justas y capacitaciones, transparencia y buen gobierno corporativo, calidad y precio razonables para el consumidor, llevar a cabo prácticas de protección medioambientales, alianzas estratégicas con la sociedad civil y comportamiento ético de todos los implicados en el proceso.

Así mismo, la responsabilidad social empresarial ha sido parte en el proceso de globalización, y todas las empresas sin importar el tamaño o el sector al que pertenecen las consideran dentro de sus procesos de gestión, produciendo productos y servicios no solo orientados hacia la maximización del beneficio económico, sino también tomando otras dimensiones como la sociedad y el medio ambiente.

Esta filosofía corporativa acogida por la nueva generación va en pro de los beneficios de los trabajadores, familias y entorno social. No solo satisface las necesidades del consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la población involucrada. Las empresas han cambiado su comportamiento, desarrollando lo que conocemos como filantropía empresarial.

Es por ello que, el 01 de Noviembre del 2010 se publicó la Norma ISO 26000 referente a la Responsabilidad Social Empresarial a nivel mundial. Esta norma busca integrar la RSE en todo tipo de organizaciones incluyendo grandes, pequeñas y medianas empresas de sectores públicos y privados, cuyo fin es ayudar a las organizaciones a contribuir con el desarrollo sostenible. La responsabilidad social empresarial es considerada como una herramienta estratégica para el logro de los objetivos económicos o para incrementar la competitividad de las empresas.

De modo similar, los patrones de consumo en la actualidad se inclinan al desarrollo de negocios sostenibles desde diferentes perspectivas como las sociales, legales y ambientales. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio más elevado por los productos procedentes de empresas que incorporen este tipo de prácticas para la elaboración de un producto o servicio, sin embargo en el sector agropecuario y a pesar del fuerte impacto ambiental derivado del desarrollo de estas actividades este tipo de estrategias es poco implementada bien sea por desconocimiento

por parte de productor, por la falta de recursos económicos o personal calificado, entre otros.

En el contexto agropecuario las prácticas de responsabilidad social empresarial implican la participación de todos los stakeholders: productores, clientes, trabajadores, proveedores, organizaciones ligadas al medio ambiente, comunidad y Estado. Existen diferentes factores determinantes para la implementación de estas estrategias dentro del sector agropecuario como por ejemplo la oportunidad de acceder a nuevos mercados, la racionalización de costos en la cadena de valor, competitividad debido al valor agregado al producto final y por último el cumplimiento de la normativa impuesta al sector productivo por parte de los entes gubernamentales.

Actualmente en la agricultura moderna se utilizan prácticas para el manejo de recursos de una forma más eficiente para minimizar el impacto ambiental, sin embargo muchos productores ven este tipo de manejo como un gasto y no como una inversión. Las empresas de este sector a menudo son objeto de escrutinio debido al alto impacto ambiental y social derivado de los procesos de producción, comercialización y consumo de alimentos. A nivel global se ha presionado a las empresas a que involucren este tipo de prácticas dentro de sus sistemas de gestión para buscar la sostenibilidad en el tiempo.

Así mismo, la implementación de prácticas de RSE se traduce en una serie de ventajas competitivas para la organización, como por ejemplo: reducción de costos de producción mediante el control de desechos y uso eficiente de los recursos, mejoras en la productividad, aumento de los ingresos, acceso a otros mercados con patrones de consumo más limitados, mejora en los procesos ambientales, mejora de la imagen y la marca para el consumidor, posicionamiento de la marca, entre otros.

Por otro lado, existen diferentes perspectivas teóricas dentro de las teorías organizacionales para que inciden en la forma y desarrollo de las actividades dentro de las organizaciones. Entre las teorías modernas nos encontramos con la Teoría Institucional, cuyas primeras orientaciones provienen del trabajo de Selznick (1957) y nos plantea que las acciones y decisiones que son tomadas dentro de las organizaciones están influenciadas o limitadas por el comportamiento social, las normas y el entorno y que las normas determinan su comportamiento para que adquieran un carácter legítimo y su continuidad en el tiempo.

Por lo tanto, se debe considerar que debido a las características particulares de las empresas del sector agropecuario de cualquier país deben existir políticas coherentes con un alto nivel de

participación de los entes gubernamentales y apoyo de la sociedad. Las empresas que cuentan con políticas de Responsabilidad Social Empresarial dentro de sus sistemas de gestión son menos propensas a problemas derivados de sus prácticas laborales, manteniendo una buena relación con sus stakeholders proyectando una buena imagen.

Con base en estos argumentos, el presente ensayo está sustentado en una investigación teórica, tiene como propósito reflexionar sobre la responsabilidad social empresarial en las empresas agrícolas desde la perspectiva de la teoría institucional. Para lograr tal fin, se dio cumplimiento con la siguiente estructura: en primer lugar, una introducción que esboza de manera general la responsabilidad social dentro de las organizaciones y el propósito del presente ensayo; en segundo lugar, se presentan los argumentos teóricos sobre la teoría institucional y la RSE; en tercer lugar, se plantean las reflexiones y postura del investigador, para finalmente indicar las referencias consultadas.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. La Institucionalización de las Organizaciones.

Las instituciones ejercer un papel fundamental dentro del comportamiento de las organizaciones, y conseguir la legitimidad es una de las principales razones por las cuales estas adoptan este concepto. La institucionalización se da como consecuencia de las presiones ejercidas por el entorno o por los grupos de interés y una de las herramientas utilizadas para obtener el apoyo de los mismos es la incorporación de prácticas de responsabilidad social corporativa como una estrategia de gestión dentro de las instituciones.

Para Selznick (1949) el viejo institucionalismo se basa en lo organizativo, en los valores, normas y actitudes y el conflicto de intereses que se genera entre la misión de la organización y el interés de los involucrados, por el contrario el Neoinstitucionalismo se centra en lo normativo que tiene influencia sobre el campo organizacional. Meyer y Rowan (1977). Posterior a estas posturas aparecen DiMaggio y Powell (1991) con una visión combinada de ambos enfoques y que se cuestionan la influencia que ejercen las instituciones para ejercer algún tipo de cambio en las instituciones. Restrepo y Rosero (2002, pp.115).

En primer lugar, Cruz, Prado y Díez (2014, pp. 24-28) citando a DiMaggio y Powell (1983), Zucker (1987) y Suchman (1995) consideran que la institucionalización se alcanza cuando las organizaciones se adaptan a las normas sociales, para ellos la institucionalización y legitimación son sinónimos. Las ventajas que tendría para las organizaciones al cumplimiento de las normas sociales serían: el aumento del prestigio, estabilidad, compromiso interno y externo, apoyo social, atracción del personal, acceso de recursos, entre otras. Algunos estudios sugieren que existen al

menos tres grupos que promueven que las organizaciones se conviertan en instituciones: los stakeholders, la obtención de ventajas competitivas y la ética.

Ahora bien, uno de los motivos por los cuales las organizaciones se institucionalizan es debido a la presión que ejercen los grupos de interés para que estas tomen en cuenta el beneficio del colectivo, se adapten al contexto institucional y para hacerle frente a la incertidumbre. Las organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven. La adopción de estas medidas puede ejercerse por varias vías como por ejemplo: mediante la imposición a través de normas, la obligatoriedad hace que las organizaciones cumplan con las regulaciones para evitar sanciones. Zaheer (1995), DiMaggio et al (1983) y Meyer y Rowan (1977), Wood (1991) y Hart (1997).

Estos autores destacan que los stakeholders ofrecen incentivos económicos y/o fiscales a las organizaciones para que estas cumplan con las normas establecidas por estos. Para ello es necesario la presentación de pruebas que verifiquen el cumplimiento de estas actividades mediante informe o presentación de documentos. Las organizaciones deben estar alineadas con las reglas o conductas que los grupos de interés consideren apropiadas, si estos no están de acuerdo con el comportamiento de una organización pueden retirarles su apoyo, reduciendo sus posibilidades de éxito.

Además, se debe considerar que las instituciones no son estáticas, estas deben ajustarse a los cambios con el paso del tiempo, es por ello que la institucionalización se encuentra ligada con la estabilidad dentro de las organizaciones. Para la sobrevivencia de la misma se hace necesaria el desarrollo de ventajas competitivas. Para aumentar la competitividad y mantener la legitimidad, las organizaciones lo hacen mediante la obtención de certificados de calidad o realizando acciones de responsabilidad social empresarial, de esta manera se consigue un mayor apoyo de los grupos de interés.

Las empresas se institucionalizan con el fin de optimizar el control interno, esto implica la definición de estructuras y la implementación de prácticas que permite la transparencia de sus operaciones y la documentación de sus procesos, con ello se busca generar valor y rentabilidad en el negocio, además que estas respondan mejor a los cambios derivados de factores del entorno y mitigar los riesgos para que las organizaciones sean sostenibles en el tiempo.

2.2. Una Visión de la Teoría Institucional.

La estructura y los procesos organizacionales están influenciados factores del entorno, la teoría institucional establece una serie de normas que determinan el comportamiento de las organizaciones y están decididas adoptarlas con el fin de ser aceptadas por la sociedad y garantizar su permanencia en el tiempo. El hecho de que las

organizaciones sean aceptadas por la sociedad les permite obtener su legitimidad.

En primer lugar, la teoría institucional tiene como principal función la incorporación de reglas dentro de las estructuras organizativas para alcanzar la legitimidad, estabilidad, obtención de recursos y la supervivencia en el tiempo. El éxito de las organizaciones depende de distintos factores, independientemente de su eficiencia productiva las organizaciones se desenvuelven en entornos institucionales altamente elaborados pero si estas logran volverse isomorficos con estos entornos obtienen legitimidad y los recursos necesarios para su supervivencia. “Las organizaciones que incorporan elementos racionalizados socialmente legitimados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad y aumentan sus recursos y capacidades de supervivencia”. Meyer y Rowan (1977, pp.352).

Por otro lado, el isomorfismo institucional es una herramienta que nos ayuda a comprender la política organizacional moderna. Tal como lo señala Aldrin (1979) citado por DiMaggio y Powel (1983, pp.150, 157) “Los factores principales que las organizaciones deben tener en cuenta son otras organizaciones”, estas no solo compiten por recursos y clientes, sino por poder político y legitimidad constitucional para lograr la competitividad y sostenibilidad a nivel social y económico. El isomorfismo institucional nos ayuda a entender porque las organizaciones se están volviendo cada vez más homogéneas, ya que estas adaptan ciertos modelos de negocios, prácticas ambientales, entre otras para adecuarlos a la organización y dar respuesta el entorno institucional.

Desde otro ángulo, para DiMaggio y Powel (1999) citado por González y Escala (2014, pp. 100) las instituciones se vuelven cada vez más homogéneas para enfrentar condiciones de entornos similares. Al incorporar estos elementos en las organizaciones se promueve el éxito y la supervivencia, se reduce la incertidumbre y la posibilidad de fracaso, los modelos organizativos son efectivos en las organizaciones que comparten características afines.

De ahí que, los modelos organizativos son un conjunto de prácticas que las organizaciones adoptan para el logro de sus objetivos a través de la implementación de estrategias o como consecuencia de la búsqueda de soluciones a problemas concretos. Pero la escogencia de modelos dentro de una organización se da como resultado de la comprensión de la complejidad de relaciones y los requerimientos estructurales y a otros factores como por ejemplo: el sistema de creencias y valores de los miembros de la organización, el tipo de control a la cual se enfrenta, el desempeño de la organización y el estilo de liderazgo. González y Escala (2014, pp. 100).

Es importante señalar que la teoría institucional aporta elementos que nos sirven de apoyo para entender el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Esta última puede ser considerada como una norma que se pretende institucionalizar en el marco de la sociedad actual, y que las organizaciones asumen con el fin de legitimarse y conseguir su continuidad en el mercado. La responsabilidad social empresarial está fuertemente vinculada al marco institucional de cada país o de manera más informal sistema de costumbres o creencias de la sociedad, la adopción de esta práctica depende de situaciones específicas y particularidades del entorno. Sin embargo vemos como esta se ha institucionalizado a través de normas o certificaciones como: El Pacto Mundial, el Global Reporting Initiative (GRI), ISO 26000, entre otros. Mirabal y Fernández (2017, pp. 191-193).

La teoría institucional reconoce que las prácticas de responsabilidad social empresarial pueden ser estudiadas en tres categorías de análisis y que las actividades que son implementadas en las empresas surgen como reflejo de la presión que se ejerce en estos niveles. Desde la perspectiva institucional es una herramienta que responder a las presiones para el otorgamiento de legitimidad y poder social. A nivel organizacional es utilizada para la resolución de problemas ocasionados en el entorno derivado de las actividades propias de la empresa y a nivel individual ligado a la ética y moral a nivel gerencial. Hajdu, Gagalyuk, Bukin y Petrick. (2021, pp. 701)

El reconocimiento de estas variables ha hecho que las organizaciones consideren que deben tener un comportamiento socialmente responsable, esto ha permitido institucionalizar esta práctica por razones económicas, ambientales o sociales debido a la presión que pueden ejercer los stakeholders.

2.3. Responsabilidad Social Empresarial.

En primer lugar debemos considerar que la primera referencia que se conoce sobre la responsabilidad social empresarial data del año 1767 AC, se entendía como un concepto filosófico basado en los buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones. En Estados Unidos a finales del siglo XIX el Gobierno comenzó a promulgar leyes dirigidas a regular la conducta de las empresas. En los años 60 comenzó el interés sobre el estudio basado en la ética empresarial y ya para los años 80's se había desarrollado la Teoría de los Stakeholders.

Posteriormente, en El Libro Verde de la Comisión de la Comunidades Europeas, (2001) la define como. “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores”. Destacando que ser socialmente responsable va más allá del cumplimiento de las obligaciones

jurídicas y que debe hacerse una inversión en el capital humano. Para Klisberd (2016, pp.18-19), estas prácticas deben ser adoptadas por todas las empresas para la obtención del éxito y que se deben considerar a todos los involucrados en el proceso: empleados, consumidores, sociedad civil y Gobierno.

Luego en el 2010 el Organismo Internacional para la Estandarización (ISO) define la Responsabilidad Social Empresarial de una Organización como el impacto que ocasiona la toma de decisiones y las actividades de las organizaciones en la sociedad y el medio ambiente y que las mismas deben tener “un comportamiento ético y transparente que contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad” y que además se debe tomar en consideración las necesidades de las partes involucradas. Villafán y Ayala (2014, pp. 227).

Por otro lado, Navarro (2016, pp.170) citando a otros autores realiza una clasificación de las teorías de la responsabilidad social empresarial clasificándolas en cuatro grandes grupos: Teorías Instrumentales en donde Friedman (1970) y Casino y Morales (2008) establecen que las empresas fueron creadas con el fin de generar beneficios económicos y generar riquezas a los accionistas y que quienes integran esta sociedad (trabajadores, socios, entre otros) deben ser los encargados de realizar acciones que generen bienestar al entorno que las rodea son estos quienes deben generar acciones que sean consideradas socialmente responsables.

En segundo lugar nos encontramos con las Teorías Integradoras que según Carrol (1979, pp. 500) en su trabajo plantea que la responsabilidad social empresarial está constituida por cuatro elementos principales los cuales son: el aspecto económico que no es más que la obtención de beneficios económicos para la empresa; lo legal ya que las empresas están en la obligación de apegarse al marco normativo del entorno en el que se desarrollan; lo ético ya que su actividad debe estar en armonía con la sociedad y el medio ambiente y por último lo discrecional que se refiere a la voluntad que tengas los involucrados para contribuir con las causas sociales y actuar desde la filantropía.

Y más recientemente nos encontramos las Teorías Ligadas a la Ética y la Moral en los negocios, en donde Navarro (2016, pp. 173-175) cita a Freeman (1984) uno de los principales exponentes y que establece que se debe considerar las necesidades de todos los grupos de interés y la influencia de estos en las empresas. El autor hace una especial distinción en dos principales grupos: los stakeholders en sentido amplio que son las personas que inciden directamente en los objetivos de la empresa o pueden verse afectados por la misma y los segundo o stakeholders en sentido restringidos que se involucran de manera directa o indirecta en la organización.

Así mismo, autores como Díez, Blanco y Cruz (2014, pp. 331-333) destacan que en el entorno competitivo actual la responsabilidad social empresarial debe ser vista como una estrategia de gestión a ser utilizada por la mayoría de las empresas. Algunas investigaciones realizadas concluyen que el uso de estas herramientas dentro de las organizaciones se traduce en una fuente de ventajas competitivas. Los autores señalan que la RSE puede estudiarse desde dos puntos de vista, desde la orientación económica y desde los stakeholders. Esta última establece que los grupos de interés son aliados de las empresas. Se dice que la RSE representa un acto de reciprocidad entre partes, destacando que las actividades que se realizan desde la empresa corresponden a las demandas de los interesados.

Ahora bien, la mayoría de las investigaciones sobre la responsabilidad social empresarial están enfocadas en el impacto de esta en el desempeño financiero en las organizaciones, este fenómeno también está fuertemente ligado al marco normativo en el que se desarrolla las empresas y el comportamiento de sus gerentes de manera responsable.

Si bien es una práctica que se ha institucionalizado a nivel empresarial fuertemente ligada a las responsabilidades obligatorias para el cumplimiento de leyes se genera un debate sobre si debe ser adoptada de manera voluntaria dentro de los procesos de gestión. Brammer, Matten y Jackson (2012, pp.4-5).

Para Mirabal y Fernández (2015, pp. 193-194) las organizaciones son más propensas a incorporar prácticas de responsabilidad social empresarial si existe un marco regulatorio claro en donde se consideren los intereses de las empresas, el gobierno y los demás grupos de interés, y es menos probable adoptarlas si las empresas experimentan un entorno económico desfavorable o cuando existe demasiada o muy poca competencia.

2.4. Responsabilidad Social Empresarial en la Agricultura.

Por otro lado, y a pesar de la importancia del sector agropecuario para cualquier país no solo a nivel económico sino más bien por el impacto que generan al medio ambiente la responsabilidad social empresarial es una estrategia poco utilizada por las empresas del sector. Para que una empresa sea socialmente responsable debe considerar el cuidado del medio ambiente para la prevención de la contaminación ambiental y atender las necesidades de los individuos involucrados en el entorno, sin embargo se observa una falta de empatía para la adopción de este tipo de prácticas.

Las prácticas de responsabilidad social empresarial pueden ser dictadas a través de marcos normativos, aunque en muchos casos es voluntaria su adopción esto no implica que existan institutos que regulen su implementación. La aplicación de estas normas obliga a las organizaciones a planificar sus actividades disminuyendo errores

derivados de su proceso productivo mejorando de esta manera la rentabilidad y competitividad de las empresas.

Por ejemplo el objetivo principal de la Norma ISO 26000 (Promulgada en 2010) es el de promover que las organizaciones integren la RS dentro de sus sistema de gestión con el fin de considerar los aspectos ambientales, económicos y sociales; y que dentro de las empresas los objetivos estén alineado con la ética, preocupación por la ciudadanía y el desempeño sustentable. Victoria (2011, pp. 41,49-50).

Así mismo, esta norma dicta las directrices de la responsabilidad social empresarial para las organizaciones siendo un marco referencial para su implantación. Existen algunos principios fundamentales que las organizaciones deben implementar para actuar en consonancia en términos de RSE como lo son: el respeto de los intereses de las partes involucradas, respetar los principios de legalidad, comportamiento ético hacia las personas y el medio ambiente. La adaptación de esta estrategia mejora la imagen de la empresa y en muchos casos disminuye las consecuencias de las acciones empresariales. Cabral y Montero (2014, pp. 6-7).

En la actualidad ante un incremento de la sensibilidad social hacia el comportamiento responsable de las empresas, los consumidores seleccionan marcas y productos de empresas que sean que adquieran consideraciones sociales, medioambientales y éticas dentro de sus procesos productivos. Desde el punto de vista empresarial se toman en cuenta la responsabilidad por el medio ambiente y se le da mayor importancia al desarrollo sostenible. La expansión de un consumo responsable es un factor determinante para la adopción de prácticas de responsabilidad social. Barrio (2016, pp.57-59).

Por otro lado, Calderón y Castro (2015, pp. 56-59) destacan que de manera empírica algunos productores realizan prácticas de responsabilidad social dentro de sus unidades de producción como: reciclaje, reforestación (ámbito ambiental), ayuda económica a los empleados y prácticas de integración (ámbito social) y manejo de registros internos en cuanto a los niveles de producción (ámbito económico) sin embargo a nivel externo son pocas las acciones que se llevan a cabo considerando estos aspectos.

Así, las empresas del sector agropecuario deben generar confianza en la comunidad en donde se desarrollan y establecer prácticas para generar un bien común sin descuidar el retorno económico para sus accionistas, sin embargo muchas empresas del sector existen problemas como la alta precariedad del empleo rural, falta de seguridad laboral, mano de obra infantil y alto índice de accidentes laborales lo que ocasiona vínculos humanos indignos para los trabajadores rurales. Nope (2008, pp. 71).

Otro de los problemas derivados de la poca implementación de prácticas de responsabilidad social en el agro deriva de la falta de interés de los productores en el desarrollo económico local. Esto puede derivar en relaciones negativas entre estos y las empresas y residentes de la localidad, repercutiendo de manera negativa en la imagen y aceptación de la empresa. También es importante implementar acciones más amigables con el medio ambiente atendiendo a las necesidades humanas y mejorando su calidad de vida para contribuir con el desarrollo sostenible. Nope ob. cit. (pp. 71-72).

La responsabilidad social es un concepto bastante ligado al desarrollo de la agricultura en países de la Unión Europea, estas prácticas son comunes en modelos de desarrollo multifuncional y sostenible. Considerarlas como una herramienta de gestión dentro de las empresas agrícolas ha traído beneficios como: seguridad alimentaria, mayor estabilidad del mercado para consumidores y agricultores, producciones sostenibles adecuadas a las normas de seguridad alimentaria, mejor trazabilidad con el medio ambiente y bienestar animal, mejor calidad de empleo en las zonas rurales, entre otras. Esto repercute positivamente en la competitividad y viabilidad dentro del sector mejorando también los ingresos económicos producto de la agricultura. Mazur (2015, pp. 22).

En Venezuela los primeros indicios se dieron entre 1910 a 1930, cuando las empresas petroleras, eléctricas y manufactureras otorgaban beneficios a sus trabajadores que no estaban contemplados en la ley. Posteriormente luego del proceso de industrialización se crearon servicios sociales destinados a los trabajadores en el área de salud, ciencia, educación y desarrollo agrícola, pero solo participaban unas pocas empresas y contaban con el apoyo de varios empresarios. Según lo señalado por Oberto (2007, pp. 148-149) la principal motivación por la cual las empresas utilizan este mecanismo de gestión es con el fin de promocionarse y mejorar su imagen. Otras utilizan estas prácticas para hacer uso de las leyes tributarias que permiten el desgravamen de esta actividad, por lo que no está claro si estas realmente se ejecutan desde el punto de vista filantrópico.

Debido a la escasez y los altos costos de los productos químicos en el país y como premisa para asumir la responsabilidad social empresarial como una obligación para el bienestar de los involucrados, las empresas agrícolas han implementado prácticas destinadas a reducir el impacto ambiental a través de la fabricación formulación de productos a base de extractos vegetales. Pernía y Sanabria (2021, pp. 13). En Venezuela el uso de agroquímicos a traigo consecuencias negativas no a nivel ambiental sino afectando a la salud de los trabajadores agrícolas y personas cercanas a las unidades de producción.

La responsabilidad social empresarial es una herramienta que debe contribuir a la disminución del impacto ambiental que genera la agricultura, esta práctica debe estar ligada al desarrollo sostenible, mejora de la calidad de vida de los empleados y de la sociedad en general. Las empresas socialmente responsables deben considerar el efecto que genera en el entorno y mitigar el impacto. Más allá del beneficio económico la empresa debe enfocarse en la preservación de los recursos naturales.

3. REFLEXIONES FINALES.

En resumen, debemos considerar que todas las empresas independientemente del tamaño o sector al que pertenecen tienen un impacto positivo o negativo en la economía, sociedad o medio ambiente del entorno que la rodea. Es por ello que las mismas están obligadas a minimizar el impacto negativo para producir bienes y servicios que cumplan con las regulaciones propias del ambiente en donde se desarrollan utilizando prácticas para gestionar estos riesgos. En una sociedad globalizada las empresas han incorporado dentro de su estructura organizacional prácticas de responsabilidad social empresarial que les permita el desarrollo de la sociedad y la conservación del medio ambiente.

Así mismo, durante el último siglo la preocupación por el medio ambiente ha llevado a las empresas a revisar sus procesos productivos y que los mismos no solo estén enfocados en el aspecto económico, incorporando dentro de sus estrategias prácticas que les permitan mejorar la imagen y reputación. Para los propietarios es importante la sostenibilidad económica y la conservación del ambiente a mediano y largo plazo. Hernández y Bonomie (2010).

Por ejemplo, en algunos países las regulaciones de ley obligan a las empresas a tomar acciones en materia laboral, financiera, comercial y medio ambiental. Los movimientos ambientalistas y protestas organizadas a nivel mundial han llegado a ocasionar daños económicos en empresas que no consideran el actuar de manera responsable dentro de sus procesos productivos, es por ello que los grandes empresarios y accionistas toman decisiones basados en sus valores éticos que mitigan estos efectos negativos. También, los consumidores han cambiado su mentalidad buscando productos que no solo satisfagan sus necesidades, sino que se han vuelto consumidores de productos tomando en cuenta el comportamiento responsable de la empresa fabricante.

Por otro lado, las empresas obtienen mayores beneficios económicos cuando se satisface la demanda de los clientes, empleados, proveedores y la comunidad, una percepción favorable de la empresa se traduce en mejoras en la rentabilidad, implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial se traduce en ventajas competitivas para las empresas. Implementación de estrategias como nuevas oportunidades de negocio, imagen de la empresa y fidelización de los clientes se traduce en mayores ingresos. Hernández y Bonomie (2010).

Por eso, las empresas que llevan a cabo prácticas de responsabilidad social empresarial dentro de sus sistemas de gestión logran un mayor éxito, empleados comprometidos con la empresa logran aumentar los márgenes de ganancia y competitividad. También señala que la productividad y competitividad están ligados al compromiso del personal que labora en la empresa y afirma que el personal altamente comprometido ha llegado a triplicar los márgenes operativos. Kliksberd (2016).

Así mismo, hoy en día los líderes de las empresas son más proclives a participar en organizaciones con enfoques sociales y locales, la formación y la ética de quien maneja la empresa tiene efectos positivos en la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial, una administración transparente genera una mayor confianza entre los inversionistas y mejora la economía de la empresa. Herrera, Larrán Lechuga y Martínez (2016).

Para que las empresas logren altos niveles de rentabilidad deben considerar dentro de sus políticas la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial, estas les permite no solo obtener grandes beneficios económicos, sino que también les da sostenibilidad en el tiempo. La integración de estas estrategias dentro de los sistemas de gestión de las empresas hace que las mismas sean aún poco más cercanas al mercado y al ambiente o sociedad en donde se desenvuelve, esta herramienta les brinda ventajas competitivas traduciéndose en empresas más sustentables en el tiempo.

Entre las ventajas que podemos mencionar en las empresas que desarrollan estas prácticas tenemos: empleados con un mayor sentido de pertenencia, esto los hace más productivos lo que se traduce en mayores ingresos; se mejora la imagen y reputación de la empresa, lo que eleva la satisfacción de los clientes; obtención de bienes y servicios bajo la tecnología verde o ecológicos respetuosos del medio ambiente y de bajo impacto ambiental. El desarrollo de este tipo de iniciativas está orientada hacia la formación de colaboradores con mayor ética, valores y sentido de responsabilidad. La responsabilidad social empresarial es vista como algo natural y un pilar fundamental dentro de las estrategias corporativas.

Por su parte la responsabilidad social empresarial es una herramienta estratégica que permite obtener mejores ganancias, mayor competitividad y anticiparse a cualquier medida legislativa impuestas por el Gobierno. Esta también puede ser vista como como estrategia de diferenciación para ofrecer productos o servicios que busca satisfacer necesidades específicas de algunos clientes. Por lo que se hace necesario que los empresarios las adopten para satisfacer el mayor número de partes interesadas, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad en general. Es más probable que las organizaciones actúen de manera

Responsabilidad social empresarial en las empresas agrícolas vista desde la teoría institucional.

responsable si cuentan con un marco regulatorio y que otras instituciones u organizaciones monitoreen su comportamiento.

El entorno institucional no es algo estático, las presiones por parte de los involucrados tienen influencia en el comportamiento corporativo. Un factor a considerar para la adopción de prácticas de responsabilidad social es conocer el entorno institucional en donde opera la unidad de producción; el Gobierno y las leyes locales, Reformas Agrarias, acceso de capital, el desarrollo socioeconómico, la estructura y la sociedad son factores determinantes en la manera como estas se comprometen en realizar actividades socialmente responsable. Las instituciones incitan a los involucrados a comportarse de cierta manera a través de diferentes mecanismos mediante el uso de incentivos, recompensas o sanciones. Por lo que institucionalizar estas normas tiene una incidencia positiva para que las empresas.

Las organizaciones que se desenvuelven dentro de un mismo entorno institucional tienden a parecerse entre sí, esto debido a que reciben las mismas presiones de tipo legales, políticas, económicas, sociales y culturales. El sistema de valores de la organización está influenciado por el contexto institucional y la implementación de prácticas obedece a la búsqueda de legitimidad por parte de la sociedad. Gallén y Peraita (2016).

También el tamaño de la organización está asociado a las actividades de responsabilidad social empresarial. Organizaciones más grandes son propensas a ser más visibles y a tener una mayor presión por parte de la sociedad en general y que estas se ven obligadas a disminuir el impacto social y medio ambiental derivado de su actividad. Estas se ven obligadas a difundir una imagen positiva en las comunidades aledañas.

Otro aspecto fundamental ligado a la legitimidad es la edad de las organizaciones, según lo señalado por Díez, Blanco, Cruz y Prado (2014) organizaciones más jóvenes tienden a fracasar debido a que estas deben competir con organizaciones más antiguas y al mismo tiempo adaptarse a las exigencias del entorno. La carencia de legitimidad les impide además tener acceso a recursos para su crecimiento. Por otro lado se deben alinear los objetivos con los valores de la sociedad en la que se desenvuelven para acceder a recursos de difícil acceso.

Las sociedades anónimas consideran que las empresas son socialmente responsables si generan ganancias a sus propietarios y socios y si estos cumplen la ley, una visión más moderna incluye aspectos filantrópicos, morales y éticos dentro de esta visión. Esta visión además reconoce que las empresas son manejadas por ciudadanos comunes y que estos están en la obligación de actuar responsablemente y que este debe incluir la protección del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales y el desarrollo

de la comunidad como parte de sus acciones estratégicas. Ortega, Sabo, Aranda y otros. (2016).

En muchos casos las regulaciones no siempre son por imposición del estado, hay empresas que desarrollan mecanismos para implementar prácticas para el uso eficiente de los recursos, seguridad en el lugar de trabajo y mejoras en la calidad de sus productos. Estas medidas surgen en muchos casos por el temor a que las regulaciones impuestas por el estado sean insuficientes para proteger su propia actividad, por lo que estas se aseguran la adopción de un comportamiento socialmente responsable.

Debido a la presión ejercida por los stakeholders hay empresas que elaboran sus propios informes de gestión sobre el impacto que tienen sobre los aspectos sociales o medioambientales, estos pueden servir como guías para empresas que quieran incursionar en la práctica de responsabilidad social, sin embargo estos indicadores cualitativos o cuantitativos suelen tener un alto grado de subjetividad, y en muchos casos queda de parte de quien los interpreten establecer si realmente las actividades acatadas por las organizaciones generan un impacto positivo o negativo en el entorno en el que se desenvuelve. Duque, Cardona y Rendón (2013).

Desde otra perspectiva, en el sector agrícola la principal preocupación deriva del impacto de esta actividad para el ambiente y la sociedad en donde se desenvuelve y las soluciones se basan en muchas ocasiones solo en resolver los problemas ligados a la conservación y distribución del agua y alimento sin considerar otros problemas del entorno, trayendo como consecuencia un riesgo creciente en donde las organizaciones no se preocupen por las condiciones ambientales y algunas solo se enfocan en los aspectos económicos y legales dejando a un lado las responsabilidades éticas y filantrópicas.

Por lo tanto, dentro del sector agropecuario la implementación de estas prácticas permitiría una mejora en la calidad de vida de los involucrados y de las condiciones ambientales. A pesar de que en la agricultura moderna cuenta con una serie de mecanismos que minimizan el impacto ambiental, aún falta mucho por aprender en este sentido. Se debe considerar las dimensiones económicas, sociales y medioambientales para adoptar prácticas que minimicen el impacto ambiental en los procesos de tecnificación y un eficiente manejo de los insumos en la producción. El comportamiento responsable de las organizaciones está fuertemente ligado a los aspectos legales, calidad de vida de los involucrados, los valores y ética de los propietarios y la presión que ejerza la comunidad.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en colaboración con otros organismos están desarrollando las directrices para incluir la responsabilidad social empresarial dentro de las empresas agrícolas. Con esta iniciativa se

busca crear empresas con transparencia, buena gobernanza y sostenibilidad social, ambiental y económica. Con esto se busca la participación de todas las partes interesadas y establecer la importancia sobre la seguridad alimentaria y el desarrollo rural, buscando generar un consenso para que estas prácticas sean implementadas en diferentes niveles.

Las explotaciones agrícolas social y económicamente responsables contribuyen a la orientación de la agricultura en el desarrollo sostenible, se debe garantizar la producción de alimentos de calidad preservando al mismo tiempo los recursos naturales de los que depende en gran parte la producción. Un sector agrícola competitivo y viable contribuye al mantenimiento de una economía rural próspera. Mazur. (2015).

Los aspectos políticos y legales no solo deben estar enfocados en garantizar la seguridad alimentario sino también en la protección del medio ambiente.

Para la supervivencia de las empresas agrícolas tanto públicas como privadas se debe asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de la misma a largo plazo. Para ello se hace necesario implementar el uso de buenas prácticas agrícolas. Además del cuidado en el uso de la tierra se deben implementar estrategias para el uso adecuado de los recursos, convertirse en buenos administradores del medio ambiente, velar por el cuidado constante de los animales, cuidar los ciclos de siembra y cosecha, son también prácticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial.

Asimismo y en relación a los factores ambientales ligados a la agricultura, las empresas que los consideran dentro de sus procesos de gestión le dan especial importancia a la imagen, cumplimiento y prevención de incidentes ambientales como respuesta a las necesidades de la sociedad, el uso y manejo eficiente de algunos recursos es considerado una característica fundamental. Las empresas deben realizar ajustes en el consumo para considerar la conservación de los recursos naturales. La responsabilidad social no solo vela por el cumplimiento de aspectos legales y legitimidad, sino que también considera los elementos ligados con la ética ambiental.

El esfuerzo puesto por las organizaciones para la introducción de prácticas con sostenibilidad ambiental, ayuda en la reducción de costos, motivación al personal y mejoras las relaciones entre los involucrados. Existen empresas en donde las iniciativas de innovación de ideas amigables con el medio ambiente provienen directamente de los empleados y su implementación no debe ser percibida como un costo sino como una oportunidad. Entre las ventajas señaladas por Klirsberg (2016) para las empresas que implementan esta metodología dentro de sus procesos están el uso eficiente de los recursos y la apertura hacia nuevos mercados.

Ahora bien, otra de las ventajas que traería para las empresas agrícolas la adopción de práctica de responsabilidad social es que

mediante la aplicación de nuevas tecnologías limpias y sostenibles se puede producir alimentos más saludables y seguros para el consumo humano, mejorando de esta manera la imagen y reputación de la organización, influyendo positivamente en los beneficios económicos y sociales y mejorando el posicionamiento del producto en el mercado dirigido a un segmento de consumo consiente y responsable.

Por otro lado, cuando se habla de la calidad de vida de las personas involucradas en el proceso de producción se hace referencia a aspectos como la salud y seguridad de los empleados, la empleabilidad, la educación y capacitación y la diversidad de oportunidades. Contar con un entorno laboral seguro repercute en la satisfacción del trabajador lo que genera una mayor productividad, condiciones más favorables generan estabilidad para el empleado y una menor rotación de personal. Por otro lado la capacitación, educación y desarrollo permite una mayor competitividad, además se crean empleados con capacidades diferentes mejorando la imagen y reputación de la empresa. Villafán y Ayala (2014).

Para que las iniciativas de responsabilidad social tengan una visión de sostenibilidad se debe considerar una serie de indicadores o temas a abordar ya que la elección de estos criterios suele ser decisiva y determinantes en el éxito o fracaso de las mismas. Es decir debe existir un consenso entre los productores, consumidores y la sociedad civil para definir cuáles son los problemas reales que se deben abordar. Para la elección de las prácticas a implementar para una agricultura sostenible se deben considerar aspectos como tiempo, asequibilidad, disposición por parte de los interesados, costos por la implementación, entre otros criterios.

De igual forma, las iniciativas de responsabilidad social ligada a la agricultura están centrada en la mayoría por debates, conflictos y protestas derivadas de las preocupaciones medioambientales y los cambios en la sociedad actual. Muchos productores agrícolas realizan esfuerzos para cumplir con las exigencias impuestas por la sociedad, pero la realidad en muchos de los casos y que a pesar de que en muchos países esta práctica se ha institucionalizado siguen existiendo brechas y preocupaciones de estos aspectos ligados a la agricultura desligándose de las responsabilidades éticas propias de esta actividad.

Para finalizar muchos agricultores realizan esfuerzos individuales para manejar sus unidades de producción con prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente sin embargo para muchos este esfuerzo no es suficiente ya que no consideran las necesidades reales del entorno en el que se desempeña. Sus esfuerzos en muchos casos pasan desapercibidos, y sus productos son vendidos de manera anónima por lo que no obtienen beneficios reales derivados de su implementación y la motivación para este tipo de iniciativas es poca. Las empresas deben crear valor en el largo plazo, buscar un equilibrio entre los intereses económicos,

ambientales, sociales y legales para cumplir con las necesidades de todos los involucrados. Las prácticas de responsabilidad social empresarial debe ser una estrategia a implementar para la creación de empresas exitosas y sostenibles en todos los niveles.

4. REFERENCIAS.

Barrio, E. (2016). *La Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. El Caso de Unilever, España*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona-España. Disponible en <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/384844/ebf1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Consultado: 30/11/2021).

Brammer, S.; Matten, D. y Jackson, G. (2012). *Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance*. *Socio-Economic Review*, N° 10, pp. 3-28. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/228445750_Corporate_Social_Responsibility_and_Institutional_Theory_New_Perspectives_on_Private_Governance (Consultado: 06/12/2021).

Cabral, V. y Montero, I. (2014). "La dimensión social de los objetos y procesos económicos". IX Jornadas de Estudios Sociales de La Economía: "La Dimensión Social de los Objetos y Procesos Económicos". Centro de Estudios Sociales de la Economía. IDAES, Argentina. Disponible en: http://www.idaes.edu.ar/pdf_papeles/Cabral,%20Victoria%20y%20Montero,%20Irene_Las%20empresas%20agr%C3%ADcolas%20multinacionales%20y%20su%20discurso%20sustentable.%20%C2%BFResponsabilidad%20social%20o.pdf (Consultado: 01/12/2021).

Calderón, R. y Castro, J. (2015). *Acciones de la Responsabilidad Social Empresarial de las Agro-Empresas Ganaderas del Municipio Puerto López (Meta)*. Universidad de la Salle, Bogotá-Colombia. Disponible en: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=adminstracion_agronegocios (Consultado: 20/11/2021).

Carrol, A. (1979). *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review* 1979, Vol. 4, N° 4, 497-505. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/303179257_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Performance (Consultado 22/11/2021).

Comisión de la Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas, 2001. COM (2001). Disponible en https://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf (Consultado: 20/11/2021).

Cruz, A.; Prado, C. y Díez, F. (2014). *Por qué se Institucionalizan las Organizaciones*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Volumen 23 pp. 22-30. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/259520354_Por_que_se_institucionalizan_las_organizaciones (Consultado: 24/11/2021).

Díez, F.; Blanco, A.; Cruz, A.; Prado, C. (2014). *Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial sobre la Legitimación de las Empresas*. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, XLVII (2014) 325-348. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4639690.pdf> (Consultado: 17/11/2021).

DiMaggio, P. y Powel, W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160. Disponible en <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9200/v10/readings/papers/DeMaggio.pdf> (Consultado: 26/11/2021).

Duque, Y.; Cardona, M. y Rendón, J. 2013. *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, Índices, Estándares y Certificaciones*. *Cuadernos de Administración*, Vol. 29, N° 50, pp. 196-206, julio-diciembre. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797009> (Consultado: 28/12/2021).

Gallén, M. y Peraita, C. 2016. *Información de Responsabilidad Social Corporativa y Teoría Institucional*. *Revista Intangible Capital*, Universidad Politécnica de Catalunya, Vol. 12, N° 4, pp. 942-977. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54953914001> (Consultado: 27/12/2021).

González, C. y Escala, L. (2014). *Modelos Organizativos e Isomorfismo Institucional entre Asociaciones de Migrantes Michoacanos en Los Ángeles, California*. *Migración y Desarrollo* Vol. 22, N° 22. pp. 91-122. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/myd/v12n22/v12n22a4.pdf> (Consultado: 29/11/2021).

Hajdu, A.; Gagalyuk, T.; Bukin, E y Petrick, M. (2021). *Determinants of Corporate Social Responsibility Among Farms in Russia and Kazakhstan: A Multilevel Approach Using Survey Data*. *International Food and Agribusiness Management Review*, Volume 24, Issue 4, pp. 697-716. Disponible en: <https://www.wageningenacademic.com/doi/epdf/10.22434/IFAMR2020.0197> (Consultado: 06/12/2021).

Hernández, C y Bonomie, M. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial: Estrategia de Competitividad en el Marco de la*

Globalización. *Revista Formación Gerencial*, Año 9 N° 1. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3297019.pdf> (Consultado: 25/11/2021).

Herrera, J; Larrán, J.; Lechuga, M.; Martínez, D. (2016). *Responsabilidad Social en las Pymes: Análisis Exploratorios de Factores Explicativos*. Barcelona, España. *Revista de Contabilidad*, Vol. 19, número 1, pp. 31-44.

Kliksberg, B. (2016). *Ética para Empresarios*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Distal.

Mazur, E. (2015). *The Application of Corporate Social Responsibility in European Agriculture*. *Miscellanea Geographica, Regional Studies On Development*. Vol. 19, N° 1, pp. 19-23. Disponible en <https://sciendo.com/pdf/10.1515/mgrsd-2015-0001> (Consultado: 23/11/2021).

Meyer, J. y Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep. 1977). Disponible en https://security.ufpb.br/gets/contents/documentos/meyer_rowan_teor%C3%ADa_institucional.pdf (Consultado: 24/11/2021).

Mirabal, A. y Fernández, J. (2017). *La Responsabilidad Social Empresarial Bajo los Postulados de la Teoría Institucional: Análisis y Evidencias*. *Revista Espacio Abierto*, Vol. 26, N° 4, pp. 183-204. Universidad del Zulia, Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/23426/23610> (Consultado: 30/11/2021).

Navarro, L. (2016). *La Responsabilidad Social Empresarial: Teorías que Fundamentan su Aplicabilidad en Venezuela*. *Revista Sapienza Organizacional*. Año 3, N° 6, Diciembre 2016. pp. 167-186. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828011/html/> (Consultada: 15/11/2021).

Nope, W. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial Aplicaciones en el Sector Agropecuario*. Universidad de la Salle, Bogotá-Colombia. Disponible en https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=administracion_agronegocios (Consultado: 10/11/2021).

Oberto, T. (2007). *La Responsabilidad Social Empresarial y Reconocimiento de los Derechos Laborales*. *Revista de la Facultad de Ciencia Jurídicas y Políticas*, N° 3, pp. 139-167. Disponible en <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/3-2007/art%205.pdf> (Consultado: 07/12/2021).

Ortega, M.; Sabo, S.; Aranda, P.; Guernsey, J.; Zapien, A.; Portillo, G. y Rosales, C. (2016). *Agribusiness, Corporate Social Responsibility, and Health of Agricultural Migrant Workers*.

Frontiers in Public Health. Vol. 4, Article 54. Disponible en <https://doi.org/10.3389/fpubh.2016.00054> (Consultado: 21/12/2021).

Pernía, J. y Sanabria, M. (2021). *El Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades en Cultivos como una Alternativa de Compromiso para el Cumplimiento de la Responsabilidad Social Ambiental en la Agricultura*. *Revista de Investigación de Ciencias Sociales*, Vol. 6, N° 1, Enero-Junio. Disponible en <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/3170/1971> (Consultada: 07/12/2021).

Restrepo, M. y Rosero, X. (2002). *Teoría Institucional y Proceso de Internacionalización de las Empresas Colombianas*. *Revista Estudios Gerenciales*, N° 84, julio-septiembre 2002. pp. 102-125. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/212/21208406.pdf> (Consultado: 29/11/2021).

Victoria, M. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial como una Manifestación de la Empresa Agraria*. *Estudios Jurídicos de Derecho Agrario*. Gobierno de España. Pp. 37-65 Disponible en: https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/fondo/pdf/95290_all.pdf (Consultado: 01/12/2021).

Villafán, K. y Ayala, D. (2014). *Responsabilidad Social de las Empresas Agrícolas y Agroindustriales Aguacateras de Uruapan, Michoacán y sus Implicaciones con la competitividad*. *Revista Contaduría y Administración*, Vol. 59 N° 4, pp. 223-251. Octubre-Diciembre de 2014. Disponible en <https://www.elsevier.es/es-revista-contaduria-administracion-87-articulo-responsabilidad-social-empresas-agricolas-agroindustriales-S0186104214701615> (Consultado: 01/11/2021).



Normas para la presentación de trabajos



Normas para la presentación de trabajos

TEACs es una revista científica, arbitrada de publicación semestral, totalmente gratuita, en formato impreso y digital, con acceso abierto, dedicada al desarrollo y promoción de la investigación en el área de las Ciencias Sociales, con especial interés en los campos y áreas afines con la Gerencia y Contaduría. Es una iniciativa de la Coordinación de Estudios de Postgrado del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" DCEE-UCLA que pretende el intercambio entre investigadores nacionales e internacionales.

Por lo tanto, aprovecha el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación TIC's, específicamente los recursos de Internet, para publicación en español e inglés de artículos científicos y para la interacción con investigadores por medio de un weblog, con el fin de hacer posible la difusión de eventos científicos, el intercambio de propuestas teóricas y/o los avances metodológicos en las áreas mencionadas y así promover la reflexión y exaltación de los valores de la ciencia en el ámbito mundial.

Su objetivo principal es "Convertirse en un canal de difusión e intercambio de los trabajos de investigación interdisciplinarios y transdisciplinarios en las Ciencias Sociales que se generen tanto en el espacio académico universitario como en el resto de los espacios sociales".

De allí que TEACs dirija esfuerzos en publicar: a) Artículos de Investigación, para divulgar los resultados finales o avances de investigaciones ; b) Ensayos, para reflexiones teóricas o disertaciones sobre un tema específico por parte de expertos con reconocida trayectoria; c) Relatorías de eventos académicos, como seminarios, jornadas, congresos, entre otras modalidades de carácter científico, organizados por la Coordinación de Estudios de Postgrado del DCEE-UCLA, en los cuales se dan a conocer los tópicos sobre los temas de estudios y líneas de investigación que se desarrollan en los Programas de Gerencia y Contaduría.

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

TEACs posee un sistema de evaluación y arbitraje conformado por pares de la comunidad científica (doble ciego) con el propósito de asegurar un alto nivel en los estándares de calidad, así como validez científica; y con ello además lograr el prestigio y reconocimiento científico de la revista.

TEACs se publica semestralmente y ofrece ediciones multitemáticas. Las sucesivas publicaciones en un año constituyen números del mismo volumen. Por lo tanto, algunas ediciones podrán tener, ocasionalmente, más de un número, que por lo general se refieren a cierta temática específica.

TEACs está abierta a todos los investigadores nacionales y extranjeros. Se edita en Barquisimeto – Venezuela. Su política de acceso abierto permite disponer de manera libre e inmediata su contenido. Se basa en el principio de hacer disponible gratuitamente investigación de calidad al público en general. Los cierres de edición se realizan en los meses de Julio y Diciembre.

Declaración de privacidad

La información personal suministrada por los autores al comité editorial de la revista, como números de teléfonos y direcciones, serán de uso privado, nunca divulgadas por medio de la este órgano de difusión científica. En tanto las direcciones electrónicas se harán públicas con el propósito de que los lectores puedan comunicarse, si así lo decidieran, con los autores de un artículo en particular.

Aviso de derecho de autores

Los autores mantienen los derechos (copyright) del documento remitido a la revista TEACs. Y autorizan a su Comité Editorial para que modifique el texto en la corrección de estilo, modifique en las traducciones de los resúmenes de idiomas alternos, y divulgue, reproduzca y publique el manuscrito.

Los autores garantizan a la revista el derecho de ser el primer medio de publicación del trabajo contenido en el documento enviado. Se autoriza la reproducción de los textos publicados, en forma total o parcial, siempre y cuando sea sin fines de lucro, se cite la fuente y no se modifique el contenido o diseño. Los autores podrán distribuir exclusivamente la versión final editorial en cualquier medio y en cualquier momento.

De acuerdo con la política editorial de la revista sus artículos se estructuran de la siguiente manera:



ESTRUCTURA PARA ARTICULOS "INVESTIGACIÓN"

Primera Página:

- Título del artículo.
- Datos del Autor: nombres y apellidos, títulos académicos, institución a la que pertenece y dirección de correo electrónico.
- Resumen con un máximo de 250 palabras, que contenga: objetivo, metodología, resultados y conclusiones. Deben incluirse entre 3 y 5 palabras clave al pie del resumen.

Cuerpo del trabajo:

El trabajo debe contener las siguientes secciones:

- **Introducción:** debe justificar la temática, considerando el problema del conocimiento y/o de la realidad objeto de estudio. Incluir objetivos generales y específicos, así como hipótesis o proposiciones si los hubiera. Consideraciones teóricas que sustentan el trabajo y la metodología empleada para obtener los resultados.
- **Desarrollo:** constituido por secciones y sub-secciones relacionadas entre sí, identificadas con números arábigos, de acuerdo al sistema decimal, comenzando con el número 1 para la introducción y el último número para las referencias bibliográficas. La organización interna debe ser coherente y equilibrada, los títulos de las secciones y sub-secciones deben dar cuenta del contenido del trabajo, manteniendo la proporción entre las secciones, cuando éstas tengan sub-secciones deben tener una breve introducción al punto tratado. En el desarrollo deberá quedar claro el aporte del autor.
- **Conclusiones:** no deben constituir una repetición de los resultados, deben ser reflexivas con un alto nivel de abstracción y evitarse las citas.
- **Referencias Bibliográficas:** deben incluirse solo materiales citados, incluyendo todos los datos relevantes: apellidos y nombres del autor, año de publicación, título del artículo o capítulo de la revista o libro, editorial o institución, ciudad y país.
- **Las tablas** (contentivas de números), **cuadros** (contentivos de palabras) y **gráficos** (diagramas, ilustraciones, figuras, flujogramas), deben elaborarse en escala de grises e insertarse inmediatamente después de referirse, estar numerados por orden de aparición, con título relacionado con su contenido.

ESTRUCTURA PARA ARTICULOS "TIPO ENSAYO"

Primera Página:

- Título del artículo.
- Datos del Autor: nombres y apellidos, títulos académicos, institución a la que pertenece y dirección de correo electrónico.
- Resumen con un máximo de 250 palabras, que contenga: objetivo, metodología, resultados y conclusiones. Deben incluirse entre 3 y 5 palabras clave al pie del resumen.

Cuerpo del trabajo:

El trabajo debe contener las siguientes secciones:

- **Introducción:** es la que expresa el tema y el objetivo del ensayo; explica el contenido y los subtemas o capítulos que abarca, así como los criterios que se aplican en el texto.
- **Desarrollo del tema:** contiene la exposición y análisis del mismo, se plantean las ideas propias y se sustentan con información de las fuentes necesarias: libros, revistas, internet, entrevistas y otras. En él va todo el tema desarrollado. Debe mantener la siguiente estructura interna: 60% de síntesis, 20% de resumen y 20% de comentario.
- **Conclusiones:** en este apartado el autor expresa sus propias ideas sobre el tema, se permite dar algunas sugerencias de solución, cerrar las ideas que se trabajaron en el desarrollo del tema y proponer líneas de análisis para posteriores escritos.



- Bibliografía: al final se escriben las referencias de las fuentes consultadas que sirvieron para recabar información y sustentar las ideas o críticas; estas fuentes pueden ser libros, revistas, consultas de internet, entrevistas, programas de televisión, videos, etc.

ESTRUCTURA PARA ARTICULOS "RELATORIAS DE EVENTOS"

Primera Página:

- Título del evento.
- Datos del compilador: nombres y apellidos, títulos académicos, institución a la que pertenece y dirección de correo electrónico.
- Resumen con un máximo de 250 palabras, que contenga: objetivo del evento, expertos invitados, y reflexiones finales. Deben incluirse entre 3 y 5 palabras clave al pie del resumen.

Cuerpo del trabajo: El trabajo debe contener las siguientes secciones:

- Introducción: se debe expresar el objetivo del evento; los nombres de los expertos invitados, institución a la que pertenecen, título de sus respectivas ponencias con una breve explicación del contenido de sus exposiciones y su relación con el propósito del evento.
- Desarrollo del evento: contiene la exposición y comentarios de los contenidos expuestos y se plantean las grandes inquietudes que dieron origen a la disertación.
- Consideraciones finales: en este apartado el compilador recoge las ideas de cierre de los distintos contenidos expuestos y expresa sus reflexiones finales.

OTROS REQUISITOS FORMALES

Las páginas deben estar numeradas, con un encabezado que indique el título del artículo, no se debe incorporar en éste el nombre del autor ni del co-autor. La extensión de los trabajos tendrá un mínimo de 15 páginas y un máximo de 25, con letra Arial 12 y espacio interlineal de 1.5 y 2 entre título y párrafos; los márgenes serán: izquierdo, superior, derecho e inferior 2,5 cm, con numeración consecutiva de todas las páginas, incluyendo la carátula, las tablas, cuadros y gráficos.

PROCEDIMIENTO PARA LA PRESENTACION DE LOS ARTÍCULOS

El trabajo debe ser remitido en tres ejemplares sin datos del autor o autores. Los datos del autor o autores deben ser consignados en hoja aparte, incluyendo nombre y apellido, grados académicos, escalafón (en caso de ser profesor universitario), experiencia de investigación en la temática del trabajo, lugar de trabajo, número de teléfono y correo electrónico.

Los trabajos no pueden exceder de tres autores quienes cedan a la revista TEAC's los derechos para la distribución y publicación de los artículos en otros medios para su difusión.

Tanto el trabajo como los datos personales deben ser consignados en CD, en formato Word, en archivos separados y/o a través del email: rteacs@ucla.edu.ve

El trabajo debe ser de producción original. Su envío a la Revista TEACs implica la obligación del autor o autores de no someterlo simultáneamente a la consideración de otras publicaciones.

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

- El envío no ha sido publicado previamente ni se ha sometido a consideración por ninguna otra revista (o se ha proporcionado una explicación al respecto en los Comentarios al editor/a).
- El archivo de envío está en formato OpenOffice, Microsoft Word, RTF o WordPerfect.
- Siempre que sea posible, se proporcionan direcciones URL para las referencias.
- El texto tiene interlineado 1,5 líneas; 12 puntos de tamaño de fuente Arial; se utiliza cursiva en lugar de subrayado (excepto en las direcciones URL); y todas las ilustraciones, figuras y tablas se encuentran colocadas en los lugares del texto apropiados, en vez de al final.

Las revisiones se efectúan por evaluadores tanto internos como externos pertenecientes a universidades nacionales y extranjeras. La evaluación es realizada por pares académicos quienes de forma anónima hacen un dictamen ajustado a los siguientes resultados: Publicable sin modificaciones: se notifica sobre la aceptación del artículo. Publicable con ligeras



modificaciones: el artículo será devuelto a sus autores con las recomendaciones pertinentes. Publicable con modificaciones sustanciales. El artículo será devuelto a sus autores con las recomendaciones pertinentes y quedará a decisión de sus autores incorporar las modificaciones indicadas para someterlo nuevamente a evaluación. No Publicable: El artículo presenta diferencias de fondo y forma. El mismo no podrá ser evaluado nuevamente.

En caso de controversia en los resultados, se enviará a un tercer evaluador cuya decisión determinará la publicación o no del artículo.

La respuesta a la solicitud será efectuada por vía electrónica indicando el veredicto del jurado evaluador. En caso de resultar aceptado para su publicación, por esta misma vía se informará acerca del número en que será publicado el artículo.

El comité editor, con el fin de dar una mejor composición temática a cada número, se reserva el derecho de adelantar o posponer los artículos aceptados y notificará vía electrónica su decisión a los autores.

ASPECTOS ÉTICOS A CONSIDERAR

Cada artículo que se envíe para valorar la publicación deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- El autor para correspondencia tiene el consentimiento de todos los autores para el envío y la publicación del artículo que se ha enviado para evaluar.
- Todos los autores han contribuido sustancialmente en el artículo sin omisión de ninguna persona, detallando la contribución de cada autor.
- El artículo es original, no ha sido publicado previamente y no se ha enviado simultáneamente para su evaluación a otra revista (quedan excluidas de este punto las presentaciones en congresos científicos).
- El artículo no contiene material inédito copiado de otros autores sin consentimiento de estos.
- Todos los datos incluidos en el artículo que proceden de trabajos previos han sido referidos, independientemente de que provengan o no de los mismos autores. Si el artículo sometido a valoración es un subanálisis de un proyecto que ya ha generado una publicación previa, esta se debe citar siempre.
- Revista Científica TEACS se reserva el derecho de devolver a los autores los artículos que no cumplan con las normas previamente descritas.

CONSIDERACIONES PARA REALIZAR LAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artículos de revistas académicas y profesionales: Apellido, Nombre (año). "Título del artículo entre comillas". Nombre de la revista en cursiva. Volumen, número y páginas.

Libros: Apellido, Nombre (año). Título del libro en cursiva. Ciudad. Editorial.

Capítulo de libro: Apellido, Nombre (año). "Título del Capítulo entre comillas". En Apellido, Nombre (Coordinador/Editor): Título de libro en cursiva, páginas correspondientes al capítulo. Ciudad. Editorial.

Conferencias, ponencias y similares: Apellido, Nombre (año, día de mes). Título en cursiva. Evento. Ciudad y País.

Artículos en diarios: Apellido, Nombre (año, día de mes). Título en cursiva. Nombre del diario. País. Página o sección.

Tesis de grado no publicadas: Apellido, Nombre (año). Título de la tesis en cursiva. Tesis no publicada. Institución. Facultad. Ciudad. País.



Índice Acumulado

Índice Acumulado

TÍTULO	AUTOR(ES)	EJEMPLAR
Comunicación Organizacional: Un Modelo Aplicable a la Microempresa	Soria Romo, Rigoberto	Año 1 Nº 1 Dic 2008
Análisis del Nivel de Aplicación de las Competencias Básicas de la Inteligencia Emocional por Supervisores de Operaciones. Caso: Pepsi-Cola Venezuela C.A., Planta Valencia	Cristóbal E. Núñez - Marynel S. Pérez - Yorman D. Fernández - Ero del Canto	Año 1 Nº 1 Dic 2008
Aspectos Financieros que Inciden en las Exportaciones de Empresas Familiares Venezolanas	Jenny Romero-Lisette Hernández-Neida Bracho	Año 1 Nº 1 Dic 2008
Desempeño Gerencial de los Gerentes del Nivel Medio en la U.C.L.A.	Alejandra Pernia C.	Año 1 Nº 1 Dic 2008
Gestión de Recursos Humanos y Relación de Trabajo en el Siglo XXI	Marisela Giraldo de López	Año 1 Nº 1 Dic 2008
Evento: Gestión Ambiental: Una Estrategia Empresarial y Una Herramienta para la Conservación de Nuestro Entorno Natural	Zahira Moreno F.	Año 1 Nº 1 Dic 2008
Evento: I Workshop en Gestión y Dirección de Empresas	Zahira Moreno F. - Eunice Bastidas	Año 1 Nº 1 Dic 2008
El Capital Intelectual y sus Indicadores en el Sector Industrial	José González	Año 1 Nº 2 Jun 2009
Franquicias en el Marco de la Nueva Economía	Rossella Marchiori -Berlié Morillo-Carmen Torrealba	Año 1 Nº 2 Jun 2009
Estrategias Gerenciales de Desarrollo Endógeno Aplicadas a las Cooperativas de la Misión Vuelvan Caras del Estado Aragua - Venezuela	Emilia Bolívar	Año 1 Nº 2 Jun 2009
El Principio de "Participación Económica Igualitaria" y los Métodos de Reparto de Excedentes en las Asociaciones Cooperativas, Estudios de Casos para el Área de Construcción	Oscar Flores - Carmen Gordillo - Eunice Bastidas	Año 1 Nº 2 Jun 2009
Uso de las TIC's como Estrategia Gerencial para el Desarrollo de la Competitividad	José González - Aidé Pulgar León - Ina González	Año 1 Nº 2 Jun 2009
El Chat como Herramienta Didáctica en la Administración de un Curso de Postgrado	Antonio Veiga	Año 1 Nº 2 Jun 2009
Ensayo: Aportes de los Enfoques de Desarrollo Organizacional y la Gerencia del Conocimiento a la Construcción de Instituciones de Investigación Agrícola como Organizaciones Inteligentes	Dánae Rondón	Año 1 Nº 2 Jun 2009
PRODEBAR ¿Un Plan Estratégico Urbano?	Ana Bracho	Año 2 Nº 3 Dic 2009
Condicionantes de la Competitividad Regional en México	Pedro Castillo	Año 2 Nº 3 Dic 2009
Tlaxcala y el Sector Salud en México	Blanca Castro	Año 2 Nº 3 Dic 2009
El Círculo Negocio en las Empresas Familiares Pertenecientes a los Medios de Comunicación Impresos	Lenny Escalona	Año 2 Nº 3 Dic 2009
Responsabilidad Social en el Grupo Renutre C.A.	Norys Dubain	Año 2 Nº 3 Dic 2009
Ensayo: Propiciar el Aprendizaje a partir de la Construcción y Transformación de Modelos Empresariales Focalizados en la Gestión del Conocimiento	Edith Atencio - Annherys Paz	Año 2 Nº 3 Dic 2009
Ensayo: Estructura y Gestión del Conocimiento: Estrategia para Elevar la Calidad de Vida en la Banca Regional	José Vizcaya - Luis Nava	Año 2 Nº 3 Dic 2009
Ensayo: Más Allá de la Seguridad Alimentaria, Inversión Financiera y Distorsiones: Una Breve Visión Comparada de la Agregación y Articulación de la Intervención del Estado	Samuel Scarpato	Año 2 Nº 3 Dic 2009
Agroindustrias: Cambio Organizacional como Estrategias de Supervivencia y Transformación Regional	Marja González	Año 2 Nº 4 Jun 2010
Evaluación de Impactos Intangibles de la I+D: El Desarrollo de una Metodología Utilizada en Centros Públicos de Investigación	Graciela Vedovoto - Luís Martins	Año 2 Nº 4 Jun 2010

Índice Acumulado

TÍTULO	AUTOR(ES)	EJEMPLAR
Innovación, Propiedad Intelectual y Competitividad. La Denominación de Origen como Estrategia de Competitividad para la Industria del Calzado de León, Guanajuato	Salvador Ruiz - Monica Colin	Año 2 Nº 4 Jun 2010
Calidad de Servicio en Universidades Públicas Venezolanas	Lisandro Alvarado - Judith Hernández - Ana Chumaceiro	Año 2 Nº 4 Jun 2010
Competencias Laborales y Cultura Investigativa Universitaria. Redes de Competencia	Beatriz Carvajal	Año 2 Nº 4 Jun 2010
Ensayo: Investigación Universitaria Socialmente Legítima. Una Mirada desde la Historia	Belkys Ordóñez	Año 2 Nº 4 Jun 2010
Ensayo: Conocer Reflexivo, Conocer Tecnológico y Matemático: La Alfabetización Matemática en los Recintos Universitarios	Carmen Valdiva F.	Año 2 Nº 4 Jun 2010
Ensayo: Pensamiento Estratégico: Herramienta de Competitividad para una Orientación Gerencial del Nuevo Milenio	Jambel García	Año 2 Nº 4 Jun 2010
Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral: Herramientas de Gestión para Mejorar la Prestación de los Servicios Universitarios	Zahira Moreno - Andrés Caballero - Eunice Bastidas	Año 3 Nº 5 Dic 2010
La Integración Externa de Empresas Manufactureras Mexicanas en sus Cadenas de Suministros	Carmen E. Carlos Ornelas - Ma. Del Carmen Liquidano - Oscar Pérez	Año 3 Nº 5 Dic 2010
Tipificación Compradores de Tienda de Barrio en Cartagena Colombia: Un Análisis de Clúster	Emperatriz Londono - María Navas	Año 3 Nº 5 Dic 2010
Programas Sociales y Perspectivas Económicas para el Desarrollo Regional	Mario Carrillo	Año 3 Nº 5 Dic 2010
Investigación Evaluativa del Programa "Escuelas Promotoras de Salud"	Rafael Gasperi	Año 3 Nº 5 Dic 2010
Ensayo: La Hora Cero de la Política	Pedro Rangel	Año 3 Nº 5 Dic 2010
Ensayo: Gestión de Personas: Herramientas Cuantitativas Aplicadas a Compensaciones	Julio Miranda Vidal	Año 3 Nº 5 Dic 2010
Ensayo: Organizaciones Basadas en Inteligencia: Aproximación a una Realidad Empresarial del Siglo XXI	Lenin Torres - Joscellym Díaz	Año 3 Nº 5 Dic 2010
Propuesta para el Análisis Neoinstitucional de los Cambios Ocurredos en el Sistema de Distribución Minorista de Alimentos en Venezuela	Ricardo Castillo - Agustín Morales	Año 3 Nº 6 Jun 2011
Una Lectura Crítica sobre el Pensamiento Neoinstitucionalista	Roberto Arias de la Mora	Año 3 Nº 6 Jun 2011
Capital Intelectual y la NIC 38: El Binomio que Favorece la Valoración de la Empresa	Alejandro González León - Zully Ortega de Villalobos	Año 3 Nº 6 Jun 2011
Análisis Comparativo en la Percepción de la Rentabilidad: Integración de las Dimensiones de la Competencia, en las Empresas de Bienes y de Servicios	Salomón Montejano García	Año 3 Nº 6 Jun 2011
Influencia de las Estrategias Instruccionales Basadas en Simulaciones sobre el Nivel de Aprendizaje	Mauro Hernández - Arsenio Pérez - Beatriz García	Año 3 Nº 6 Jun 2011
Investigación en el Aula para la Construcción de Saberes desde un Enfoque Referencial Complejo	Nohely Vásquez	Año 3 Nº 6 Jun 2011
Avance de Investigación: Logística Integral: Una Herramienta para Crear Valor y Ventajas Competitivas	Francisco Villarreal	Año 3 Nº 6 Jun 2011
Aplicación de Sistemas de Medición de Capacidad Institucional en Tres Gobiernos Locales Mexicanos	Carlos López Portillo T. - Rigoberto Soria Romo	Año 4 Nº 7 Dic 2011
La Política de Integración Venezolana: Caso Mercosur	Carolina Mendoza Álvarez	Año 4 Nº 7 Dic 2011
Proceso de Gestión en Incubadoras: Estudio Comparativo en México	Neftalí Parga Montoya - María de los Ángeles Silva O. - Laura Cabrera Lopéz	Año 4 Nº 7 Dic 2011
El Investigador - Emprendedor: Traspasando Fronteras	Gloria Naranjo Africano	Año 4 Nº 7 Dic 2011

Índice Acumulado

TÍTULO	AUTOR(ES)	EJEMPLAR
Ubicación de Instalaciones Industriales: Metodología para Reducción del Impacto Ambiental	Loecelia Ruvalcaba - Gabriel Correa	Año 4 N° 7 Dic 2011
Ensayo: Una Aproximación en el Análisis de los Factores que Distorsionan la Democracia Participativa: Caso Equidad y Colectivismo	Samuel A. Scarpato Mejuto	Año 4 N° 7 Dic 2011
Ensayo: Neurociencias, Epilepsia y Calidad de Vida. Un Acercamiento Social en Venezuela	Ivana Valería Reyes H. - Judith J. Hernandez de V. - María Alejandra Soto Á.	Año 4 N° 7 Dic 2011
Ensayo: Las Cooperativas y su Incorporación a la Sociedad de la Información y del Conocimiento una Tarea para los Líderes	Carlos Figueredo Álvarez - Elita Méndez Jiménez	Año 4 N° 7 Dic 2011
Aplicacionismo o Abstraccionismo Dos Caras de la Matemática	Ana Leal Suárez	Año 4 N° 8 Dic 2011
Análisis Histórico de la Función Afín y la Ecuación Lineal en la Economía desde el Enfoque Ontosemiótico	Enedina Lady Rodríguez - Carmen Valdivé F.	Año 4 N° 8 Dic 2011
El Número Irrracional: Un Punto de Vista Epistemológico con Interés Didáctico	Juan Carlos Sánchez -Carmen Valdivé F.	Año 4 N° 8 Dic 2011
Modelo Econométrico Bisectorial Industria Siderúrgica y Sector Construcción. Caso Venezuela	Laura Sarabia	Año 4 N° 8 Dic 2011
Cuadro de Mando Multidimensional: Propuesta de Diseño para la Empresa Pública de Transporte Ferroviario de Mercancías Renfe-Operadora (España)	Eunice Bastidas - Vicente M. Ripoll Feliu - Zahira Moreno F.	Año 4 N° 8 Dic 2011
El Método Biográfico y el Aprendizaje de las Ciencias Experimentales. Una Perspectiva Teórica Viable en las Ciencias Sociales	Morella Acosta Rodríguez	Año 4 N° 8 Dic 2011
Módulo de Educación Financiera sobre el Tema Ahorro: Un Aporte para Promover el Ahorro Familiar en los Consejos Comunales	Mónica Rueda - Rosario Carolino - Wilmer Calderón	Año 4 N° 8 Dic 2011
Las Actividades de Autodesarrollo como Medio para la Educación en Valores. Caso: Danza (Salsa Casino)	Lorena Amelia Barón M. - Ninfa del Carmen Barón M.	Año 4 N° 8 Dic 2011
La Productividad en el Sector de la Mediana Empresa Manufacturera de Barquisimeto-Estado Lara: Una Herramienta de Medición Cualitativa	Edson Rubio - José Luis Rodríguez - Yelitza Elizabeth Vega A.	Año 4 N° 9 Jun 2012
La Importancia del Comportamiento del Consumidor: Factor Diferenciador de las Organizaciones	Harold Silva Guerra	Año 4 N° 9 Jun 2012
Gestión Tecnológica en las PYMES Agroindustriales del Departamento del Atlántico	Adelaida del C. Ojeda B.	Año 4 N° 9 Jun 2012
Las Instituciones Públicas y Privadas en Aguascalientes: Integración Regional, Redes y Conocimiento	Maribel Feria Cruz	Año 4 N° 9 Jun 2012
La Innovación Empresarial: Una Propuesta de Investigación-Consultoría para la Competitividad en Aguascalientes, México	José Ángel Castro Macías - Maribel Feria Cruz	Año 4 N° 9 Jun 2012
Eficiencia Económica de las Empresas Hidrológicas Venezolanas	Lenny Escalona Anzola - Lucía García Cebrián - Manuel Espitia Escuer	Año 4 N° 9 Jun 2012
Calidad en el Servicio del Instituto Mexicano del Seguro	Salomón Montejano García - Xane Villordo Chavez - Gabriela Citlalli Lopez T.	Año 4 N° 9 Jun 2012
Ensayo: Modelo de Gestión del Conocimiento para la Calidad Educativa a través de la Extensión Universitaria	Andrés E. Caballero R.	Año 4 N° 9 Jun 2012
Ensayo: Epistemología Androide desde la Perspectiva de la Complejidad ante el Surgimiento de la Inteligencia Artificial	Wilmer Rafael García Viera	Año 4 N° 9 Jun 2012
La Competitividad en la Mediana Industria de Barquisimeto (Pymis), Estado Lara	José Luis Rodríguez	Año 5 N° 10 Dic 2012
Habilidades Gerenciales del Líder en las Medianas Empresas de la Región Caribe Colombiana	Rodrigo Naranjo Arango - Mario González Arencibia	Año 5 N° 10 Dic 2012
Volatilidad, Prociclicidad y Productividad del Gasto Público en Venezuela. Lapso 1986-2010	Iván Figueroa Argüelles	Año 5 N° 10 Dic 2012
Políticas Públicas en una Jurisdicción Sanitaria de Sinaloa, México	Fridzia Izaguirre Díaz de L.	Año 5 N° 10 Dic 2012
Avance de Investigación: Aspectos Contributivos de la Empresa a la Calidad de Vida de los Trabajadores: Una Visión Social Sustentable	Gustavo Barradas Lináres	Año 5 N° 10 Dic 2012

Índice Acumulado

TÍTULO	AUTOR(ES)	EJEMPLAR
Ensayo: ¿Callar o Gritar? El Dilema de la Mujer Maltratada ¡Un Clamor en el Silencio!	Belkys Ordóñez	Año 5 Nº 10 Dic 2012
El Gobierno Electrónico en Venezuela: Nuevos Mitos y Realidades	José Luis González Galarza- Aide Pulgar León	Año 5 Nº 11 Jun 2013
Participación Ciudadana, Tecnologías de Información - Comunicación y Opinión Pública	Judith Hernández de Velazco;Lisandro Alvarado Peña;	Año 5 Nº 11 Jun 2013
Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Sector Público: Caso Hidroandes, C.A.	Iván Ricardo Guevara Grateron;Juan Ramón Leal Melo	Año 5 Nº 11 Jun 2013
La Auditoria Tributaria en la Recuperación de Retenciones del Impuesto al Valor Agregado en los Contribuyentes Especiales. Caso: Materiales, C. A.	Jesús Enrique Cruz;Maribel Elena Petit Marcano	Año 5 Nº 11 Jun 2013
Determinación de los Costos de los Programas-Carreras de Administración y Contaduría Pública en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado-UCLA	Jorge Alberto Caldera;Yelitza Elizabeth Vega Aparicio;Eunice Loida Bastidas	Año 5 Nº 11 Jun 2013
Perfil Ambiental de las PYMES Manufactureras de Barquisimeto, Estado Lara	Anthoanette Legisa; Zahira Moreno	Año 5 Nº 11 Jun 2013
Prospectiva: Estrategia de Capital Social	Akever Karina Santafé Rojas;Laura Teresa Tuta Ramírez	Año 5 Nº 11 Jun 2013
Un Estudio Bibliométrico en Scopus sobre Finanzas en el Periodo 2004-2011	Deyanira Bernal Domínguez	Año 5 Nº 11 Jun 2013
Responsabilidad Social, Construcción de un Concepto desde la Percepción del Docente Universitario	Ojeda Hidalgo, José Felipe	Año 5 Nº 12 Jun 2013. Ed.Especial
Modelos de Desarrollo y Políticas para la Educación Universitaria: Una Aproximación Teórica	Gertrudis Ziritt Trejo;Maglene R de Padrón;Isneira Huerta	Año 5 Nº 12 Jun 2013. Ed.Especial
Eficiencia Técnica para las Universidades Públicas Venezolanas a través del Modelo de Análisis de Datos Envoltentes D.E.A.	Lenny J. Escalona Anzola	Año 5 Nº 12 Jun 2013. Ed.Especial
Prácticas Profesionales en Niveles y Modalidades, Sustentada en el Aprendizaje Significativo. Caso: Programa de Administración UCLA	Juana López García	Año 5 Nº 12 Jun 2013. Ed.Especial
El Proceso Organizacional en la Formación de Profesores Universitarios. Caso Universidad Nacional Experimental de Guayana- Venezuela	Rebeca Castellanos Gómez	Año 5 Nº 12 Jun 2013. Ed.Especial
Construcción de un Trípode Hologerencial para las Comunidades Universitarias	Gaudis Mora	Año 5 Nº 12 Jun 2013. Ed.Especial
La Perspectiva Vygotskiana y el Aprendizaje: Una Reflexión Necesaria en la Práctica Educativa	Morella Acosta Rodríguez	Año 5 Nº 12 Jun 2013. Ed.Especial
Cuatro Textos Escolares de Gramática en la Historia de la Educación en Venezuela (1820-1930)	Omar José Garmendia Graterón	Año 5 Nº 12 Jun 2013. Ed.Especial
El Aprendizaje Organizacional en las Empresas Editoras de Medios Impresos. Caso: Empresa "Al Día con la Noticia C.A.	Merisbell Yonso, Carlos Figueredo, Aurora Goyo	Año 6 Nº 13 Dic 2013
La Bolsa de Inversión Social: Instrumento de Gestión Orientado a las Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial en las Pyme's	Eduardo Campechano, Gonzálo Vallejo	Año 6 Nº 13 Dic 2013
Impacto del Capital Intelectual en la Innovación en Empresas: Una Perspectiva de México	Salomón Montejano, Gabriela López	Año 6 Nº 13 Dic 2013
Las Microfinanzas en Venezuela (2002-2012)	Iván Figueroa	Año 6 Nº 13 Dic 2013
Radios Comunitarias del Municipio Maracaibo. ¿Autosostenibles?	Mildred Romero, Wileidy Artigas	Año 6 Nº 13 Dic 2013
Ensayo: Las Organizaciones y el Pensamiento Sistemico Basado en Fenomenología-Hermeneutica	Laura Sarabia	Año 6 Nº 13 Dic 2013
Impacto de las Incidencias Laborales en la Estructura de Costo de la Baldosas de la Empresa Colorificio Pordecar, C.A.	Moraima Adam - Eunice Bastidas	Año 6 Nº 14 Jun 2014

Índice Acumulado

TÍTULO	AUTOR(ES)	EJEMPLAR
Régimen Tributario en Materia de Impuesto sobre la Renta para Empresa de Producción Social en el Sector Metalmeccánico	Erika Acacio - Yelitz Vega - Jorge Caldera	Año 6 N° 14 Jun 2014
La Sostenibilidad Financiera de las Empresas Familiares del Sector Medios de Comunicación Social (Prensa Escrita) del Estado Lara	Roberto A. Pérez Falcón - Lenny J. Escalona Anzola	Año 6 N° 14 Jun 2014
Programa de Auditoría de Recursos Humanos Dirigida a la Evaluación del Sistema de Higiene y Seguridad Laboral en Empresas de Mercadeo de Alimentos (Caso Mercabar)	Eduarda Rivero - Daniel Olivet Sopilka	Año 6 N° 14 Jun 2014
TIC, Corresponsabilidad y Desarrollo Humano en Venezuela. Generalidades sobre su Vinculación y Fundamentación Constitucional y Legal	Aurora Anzola Nieves	Año 6 N° 14 Jun 2014
Facebook como Herramienta de Comunicación en la Educación: Usos y Potencialidades para Fomentar el Aprendizaje Colaborativo. Caso: Estudiantes Ingeniería Agroindustrial	María Mercedes Cambil - Rosa Delgado López	Año 6 N° 14 Jun 2014
Lógicas Comparadas en las Organizaciones Sociales. Una Propuesta Curricular	Ana Leal Suárez	Año 6 N° 14 Jun 2014
Regreso a los Orígenes del Capitalismo. A la luz de Adam Smith, Cecil Pigou y Max Weber	Juana María López García	Año 7 N° 15 Dic 2014
Revisión Crítica de las Teorías de la Integración Económica Regional	Carolina Mendoza Álvarez	Año 7 N° 15 Dic 2014
Desarrollo Humano y Econegocio: Acercamientos a una Empresa Verde. Caso: Corporación Destilerías Unidas, S.A. (DUSA)	Gustavo Edsel Barradas Linares	Año 7 N° 15 Dic 2014
El Papel de las Compras Públicas en el Desarrollo de la Cadena Productiva y Comercial de la Agricultura Familiar	Cindy Encina - Sofía Boza	Año 7 N° 15 Dic 2014
Auditoría Continua como Herramienta de Control Fiscal: Bases Conceptuales para su Aplicación en Fundacite- Lara	Jesús Enrique Cruz	Año 7 N° 15 Dic 2014
Elementos Axiológicos de los Sistemas de Información Orientados al Profesional de la Administración como Tomador de Decisiones	Laura Sarabia	Año 7 N° 15 Dic 2014
Evaluación del Desempeño: Análisis del Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara (SAATEL)	Juan Francisco Gómez - Jeimar M Romero M.	Año 7 N° 15 Dic 2014
Las Redes de Ciudades en Argentina	Daniel Cravacuore	Año 7 N° 16 Jun 2015
Escenarios en Educación para el Municipio Morán del Estado Lara: Una Visión a Futuro	Omar José Pérez R. - Carmen Valdivé - Segovia Yamileth	Año 7 N° 16 Jun 2015
Finanzas Inclusivas y su Incidencia en el Microemprendimiento en la Ciudad de Loja- Ecuador	Eulalia Salas Tenesaca - Diego Cueva Cueva - Aurora Samaniego N.	Año 7 N° 16 Jun 2015
Mercado y Regulación: Aspectos Institucionales del Servicio de Agua Domiciliario	Lenny Escalona A. - Manuel Espitia - Lucía García C.	Año 7 N° 16 Jun 2015
La Estrategia en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Quintana Roo, México: Un Análisis Multifactorial	Edgar Sansores G. - Juana Navarrete M.	Año 7 N° 16 Jun 2015
Situación General de las Empresas Indígenas de Turismo de Naturaleza en México	Gustavo López Pardo - Bertha Palomino Villavicencio	Año 7 N° 16 Jun 2015
PRONABES y la Disminución del Abandono Escolar en México	Daniel García Urquidez	Año 8 N° 17 Dic 2015
Promoción de la Vinculación Estudiantil en Investigación a través de Redes Estudiantiles: Elaboración de Perfiles Amplios para el Caso de la UNED-C.R	Ana Ruth Chinchilla Castillo	Año 8 N° 17 Dic 2015
Factores de Éxito que Mejoran el Desempeño Exportador de las Pymes Industriales Mexicanas	Luis Ibarra M. - Mónica Blanco J.	Año 8 N° 17 Dic 2015
Discrecionalidad del Gasto en los Gobiernos Locales de Sinaloa: ¿Fortaleza o Debilidad?	Raúl Portillo M. - Julio César Rodríguez V. - Rubén González F. - María Guadalupe Vélez V.	Año 8 N° 17 Dic 2015
Desarrollo de Capacidades e Innovación Participativa: Experiencia con Pequeños Productores Pecuarios del Estado de Sonora, México	Adán Ramírez García - Pastor Sánchez García - Artemio Cruz León - Pedro Nieto García	Año 8 N° 17 Dic 2015

Índice Acumulado

TÍTULO	AUTOR(ES)	EJEMPLAR
Aplicaciones Económicas en la Generación de Indicadores de Gestión. Caso: Empresa Textilera	Laura Sarabia - Alberto Castillo Nass	Año 8 Nº 17 Dic 2015
Universidad en América Latina, Transdisciplina y Redes de Investigación Colaborativas	Judith Hernández de V. - Ivana Reyes H. - César Argumedos De la Ossa	Año 8 Nº 18 Jun 2016
Holgura de Recursos Financieros y su Incidencia en las Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa	Diego Cueva Cueva - Viviana Espinoza L. - Elizabeth Salas T.	Año 8 Nº 18 Jun 2016
Las Nuevas Formas de Organización y la Empresa Socialmente Responsable, Piezas Fundamentales para el Desarrollo de la Innovación	Luis A. Vega O. - Sergio Alvarado A. - Laura Benitez C.	Año 8 Nº 18 Jun 2016
El Voluntariado Corporativo como Práctica de Responsabilidad Social Empresaria hacia los Empleados y la Comunidad	Oscar Licandro	Año 8 Nº 18 Jun 2016
Modelo de Efectos Olvidados y Exposición al Riesgo Cambiario en PYMES Manufactureras	Gumaro Álvarez V.	Año 8 Nº 18 Jun 2016
Presión Tributaria y Gestión Empresarial en Venezuela	Marisela Cuevas S.	Año 8 Nº 18 Jun 2016
Competitividad en las Organizaciones: Las MIPYMES del Sector Manufacturero en Sincelejo, Sucre – Colombia	Claudia Pérez P.	Año 8 Nº 18 Jun 2016
Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) bajo el Enfoque Sistemático en la Construcción del Desarrollo: Desafíos y Oportunidades para la Sociedad Civil	Aurora Anzola N. - Lenny Escalona A. - Ignavić Anzola N.	Año 8 Nº 18 Jun 2016
Utilidad De Las Tic Para El Desarrollo De La Competencia Lectora Y Fomento A La Lectura En La Universidad	Silvia Concepción Acosta Velázquez -Elba Mariana Pedraza Amador	Año 9 Nº 19 Dic 2016
Redes Sociales Como Tecnologías De Educación	Rosa María Ortega Sánchez - Katya González Jiménez	Año 9 Nº 19 Dic 2016
El Aprendizaje Desde Un Enfoque Holístico E Integrador	Eugenio Enrique Mendoza Vera -Nancy Josefina Godoy Pernía	Año 9 Nº 19 Dic 2016
Sistematización De Un Modelo De Capacitación Del Personal Administrativo De Apoyo De La Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (Ucla)	Juana María Lopez Garcia - Laura Ysabel Sarabia de Ortega	Año 9 Nº 19 Dic 2016
Involucramiento Laboral Y Productividad En Un Agronegocio En Sinaloa, Mexico	José Jaime Zepeda Rodríguez - Zenaida Zulema Delgado Peraza - José Soto Karas, Peraza - Jesús Paul Soto Manzanares	Año 9 Nº 19 Dic 2016
Impacto Del Choque Generacional En La Gestión De La Empresa Familiar	Edwin Santamaría-Freire - Fernando Silva - Diana Morales-Barroso	Año 9 Nº 19 Dic 2016
Diagnóstico Institucional De Políticas Y Programas De Desarrollo: El Caso Del Proyecto Estratégico De Seguridad Alimentaria En La Sierra Norte Del Estado De Puebla, México.	José Luis Sergio Sosa González - Patricio Gómez Abad - Fabio Rodríguez - Nazareth Sánchez Romero	Año 9 Nº 19 Dic 2016
Capital De Riesgo: Obstáculos Y Oportunidades Para El Desarrollo Tecnológico En Venezuela	Pargas Carmona Flor - Esposito de Diaz, Concetta	Año 9 Nº 19 Dic 2016
Modelo Conceptual de Turismo Sostenible para El Corregimiento de San Basilio de Palenque Departamento de Bolívar Colombia	Marcela Sofía Ramos Ríos - Yuranis Vargas Atencio - Alejandro Barrios Martínez - Omar Aníbal Cifuentes Cifuentes	Año 9 Nº 19 Dic 2016
Tic's: Financiamiento, Contabilidad y Facturación Electrónica en México	Eleazar Angulo López - Martina Flores Vizcarra - Deyanira Bernal Domínguez	Año 9 Nº 19 Dic 2016
El comercio entre los países de la alianza del pacífico. Un análisis desde el modelo gravitacional y el intercambio bilateral	Cristian Samir Ulloa Ramos	Año 9 Nº 20 Jun 2017
Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las pymes dedicadas al comercio por mayor ubicadas en ciudad obregón sonora, México	Daniel Paredes Zempual -Joel Mendoza Gómez - Abel Partida Puente	Año 9 Nº 20 Jun 2017
Políticas de salud y compras consolidadas de medicamentos	Enrique Martínez Moreno -José Carlos Ferreyra López - Carlos A. Cano García	Año 9 Nº 20 Jun 2017
Importancia de la imagen de un destino turístico para su sostenibilidad: caso Cartagena de indias	Carmen Estella Alvarado Utria -Omar Aníbal Cifuentes Cifuentes - Sandra Lucía Osorio Garrido	Año 9 Nº 20 Jun 2017
Plan Especial de Manejo Y Protección: herramienta de sostenibilidad del turismo en Cartagena de indias y su integración con América Latina y el Caribe	Nelly Vásquez Mesa - Luz Marina Gómez Ariza - José Alfredo Palomino Vásquez	Año 9 Nº 20 Jun 2017

Índice Acumulado

TÍTULO	AUTOR(ES)	EJEMPLAR
Producción Académica De Profesores En El Contexto Del Sistema Nacional De Evaluación De La Educación Superior Brasileña	Alexey Carvalho	Año 9 N° 20 Jun 2017
Red académica para la fortificación de la investigación de la economía creativa en la Amazonía	María do Perpétuo Socorro Rodrigues Chaves -Nerina Lúcia Alves de Carvalho	Año 9 N° 20 Jun 2017
Valoración de las carreras de FCE UNPSJB en la cordillera patagónica argentina. Diferenciales semánticos	Nora Beatriz Trifaró - María Elena Sendín - María Celeste Ramírez	Año 9 N° 20 Jun 2017
Acciones solidarias con los damnificados del terremoto ecuador–2016	Bernardo José Cordero Cordero	Año 10 N° 21 Dic 2017
Convergencia económica de dos doctrinas capitalismo e islamismo	Juana María López -Laura Ysabel Sarabia	Año 10 N° 21 Dic 2017
Medida de la utilidad de los recursos digitales para el aprendizaje de idiomas	Estela Núñez Barriopedro - Rafael Ravina Ripoll	Año 10 N° 21 Dic 2017
Una mirada pedagógica del valor agregado como indicador de pertinencia social universitaria	Ivonne Pérez Correa - Osvaldo Blanquicett Lozano - Modesta Barrios Salas	Año 10 N° 21 Dic 2017
Formación profesional desde la configuración axiológica de la responsabilidad social en la gerencia universitaria	Juan Carlos Pernía	Año 10 N° 21 Dic 2017
La mentalidad reflexiva: un enfoque de la gerencia avanzada en el marco de la sociedad de la información	Marinell Montes Fuenmayor	Año 10 N° 21 Dic 2017
Il congreso internacional de evaluación del desempeño, valora 2017	Martin Gerardo Martínez Valdés	Año 10 N° 21 Dic 2017
Sistema de gestión del proceso de la calidad de servicio en la atención y nivel de satisfacción del productor en el fondo para el desarrollo agrario socialista (fondas) estado Lara	Migdalia Caridad Peraza Rangel María Giovanna Betti	Año 10 N° 22 Jun 2018
El modelo SERVQUAL en la evaluación de la calidad de servicio de los centrales azucareros	Carlos Eduardo Yovera José Luis Rodríguez	Año 10 N° 22 Jun 2018
Competencias laborales del gerente de talento humano de acuerdo a las exigencias actuales de las organizaciones	Marinell Montes Fuenmayor	Año 10 N° 22 Jun 2018
Análisis de la carta de crédito desde la perspectiva del código de comercio venezolano y la del comercio internacional	Silvia Lizardo Guevara	Año 10 N° 22 Jun 2018
La planificación en la fertilización del cultivo de la piña. Un análisis de vulnerabilidad	Darvin Salones - Ana Bracho - Carlos Eduardo Yovera	Año 11 N° 23 Dic 2018
Más allá de lo técnico en la post-implantación de un sistema de información transaccional administrativo	Ydiana Torres Marín - Laura Ysabel Sarabia	Año 11 N° 23 Dic 2018
Estrategias en la minimización de los riesgos psicosociales presentes en el personal docente de la escuela integral bolivariana: "Rafael Rangel" II del municipio Nirgua estado Yaracuy	Lidis Aguilar Pinto	Año 11 N° 23 Dic 2018
Herramientas gerenciales en la gestión del talento humano universitario	Isabel Cristina Mendoza - Juan Carlos Pernía	Año 11 N° 23 Dic 2018
Epistemología hacia la formación gerencial del siglo XXI	Francys Viaña Pulido	Año 11 N° 23 Dic 2018
¿Qué pasó con el test de Turing?	Alberto Castillo Vicci	Año 11 N° 23 Dic 2018
Sistema de gestión de energía en instalaciones industriales	Eduardo José Almeida Aranguren - Eduardo David Colmenárez Almao	Año 11 N° 24 Jun 2019
Gestión de procesos en áreas integradora y medulares de la gerencia de proyectos: caso de estudio en profesores universitarios.	María Daniela Gómez	Año 11 N° 24 Jun 2019
Resiliencia del docente universitario como estrategia organizacional en el contexto de la transdisciplinariedad	Carmen Alicia Navarro G.	Año 11 N° 24 Jun 2019
La responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS).	María Lorena Camarán - Lorena Barón M. - Mónica Patricia Rueda S.	Año 11 N° 24 Jun 2019
La ética gerencial en las organizaciones farmacéuticas venezolanas. Una aproximación teórico-axiológica.	Sandra Rondón Rey - Laura Ysabel Sarabia	Año 11 N° 24 Jun 2019

Índice Acumulado

TÍTULO	AUTOR(ES)	EJEMPLAR
Polígono de innovación en el oeste de Barquisimeto, Estado Lara.	Gerardo Puleo Fernández - Adriana Hernández Asuaje - Oriana Puleo Bracho	Año 11 N° 24 Jun 2019
Integración comunitaria de las Escuelas técnicas agrícolas para la promoción de proyectos socio productiva como contribución al desarrollo económico del estado Venezolano.	Mery Josefina Romero Aguiar	Año 12 N° 25 Dic 2019
Finanzas municipales: análisis del gasto público del municipio sinaloense (2010-2015) y su impacto en los indicadores de pobreza.	Raúl Portillo Molina - Julio César Rodríguez Valdez - Daniel García Urquidez	Año 12 N° 25 Dic 2019
Educación universitaria y la ética profesional en el trabajo. Percepción de estudiantes y profesores de carreras administrativas de la universidad simón bolívar sede del litoral.	Marlin Lilian Coromoto Salvatierra Iriarte	Año 12 N° 25 Dic 2019
Sociedad anónima versus sociedad de responsabilidad limitada. Una visión comparativa.	Silvia Lizardo Guevara	Año 12 N° 25 Dic 2019
Generaciones decisivas de ucevistas en la conformación de la cosmovisión moderna en Barquisimeto 1814-1858.	Oscar Javier Barragán	Año 12 N° 26 Jun 2020
La interpretación judicial en la convocatoria constitucional de 2017 y los límites de esta asamblea constituyente	Pier Paolo Pasceri S	Año 12 N° 26 Jun 2020
La administración pública y el modelo postmoderno del estado	Daniel P. Russo Silva	Año 12 N° 26 Jun 2020
El gasto en pensiones en Venezuela. Una proyección al 2020	Glennimar Carreño Suárez Carolina Mendoza Álvarez	Año 12 N° 26 Jun 2020
La norma iso 9004:2018 y la aplicación del cuadro de mando integral para el éxito sostenido.	Gloria Morela Torrealba Urdaneta	Año 13 N° 27 Dic 2020
Análisis de la evolución de las exportaciones del sector atunero a la unión europea y su impacto en la balanza comercial del Ecuador, periodo 2014 – 2018	Cynthia Mercedes Moreira Calderón Mónica Leoro Llerena	Año 13 N° 27 Dic 2020
El déficit fiscal en Ecuador y su repercusión en el gasto de servicio de salud. Periodo 2015-2018	Liliana Paola Vacacela Medina Rosa Susana Salinas Heredia	Año 13 N° 27 Dic 2020
Análisis socioeconómico: pequeños agricultores de arroz de la localidad Juan Bautista Aguirre, provincia del Guayas, Ecuador	Jimmy Roberto Vera Calderón Oscar Parada Gutiérrez	Año 13 N° 27 Dic 2020
Pequeños emprendedores del sector Cisne 2 de la ciudad de Guayaquil análisis de su comportamiento socio-económico	Kerly María Moreno Dicao Mónica Leoro Llerena	Año 13 N° 27 Dic 2020
Situación actual de las empresas productoras de plástico en función de las medidas de preservación y conservación ambiental en la ciudad de guayaquil	Carolina Reina Landi Mónica Jackeline Leoro Llerena	Año 13 N° 27 Dic 2020
Análisis socioeconómico de los pequeños productores de cacao del recinto el Guabito, cantón Mocache, provincia de los ríos, Ecuador	Raquel Lisbeth Veloz Cordero Oscar Parada Gutiérrez	Año 13 N° 27 Dic 2020
Blueprint como herramienta de mejora de proceso en una empresa de servicios del estado Lara	Greismar Daniela Rodríguez Sánchez Roxana Martínez Sánchez	Año 13 N° 27 Dic 2020
Análisis actual de las pequeñas empresas de transporte de carga pesada de contenedores de la ciudad de Guayaquil.	Adriana Carolina Jugacho Hidalgo Rubén Darío Paz Morales	Año 13 N° 28 Jun 2021
Método multivalente en la construcción de indicadores para el desarrollo sostenible	Jaime Tinto Arandes Ana Luisa Guijarro Cordero María Emilia Molina de T.	Año 13 N° 28 Jun 2021
Estudio económico para la creación de un centro de comercialización de tilapia en la parroquia Taura del cantón naranjal	Gissela Maribel Calderón Lucas Oscar Parada Gutiérrez	Año 13 N° 28 Jun 2021
Hacia la responsabilidad social corporativa del líder visionario en destilerías unidas, s.a.	Gustavo E. Barradas L.	Año 13 N° 28 Jun 2021
Impacto de un estudio económico para la creación de un centro de comercialización de moras orgánicas	Yuly Haydee Álvarez Arroba Oscar Parada Gutiérrez	Año 13 N° 28 Jun 2021

Índice Acumulado

TÍTULO	AUTOR(ES)	EJEMPLAR
Análisis del riesgo presente en el otorgamiento de créditos agrícolas en el banco de Venezuela	Vanessa Alejandra Pérez Arenas	Año 13 N° 28 Jun 2021
El control de gestión administrativa bajo la perspectiva de la sustentabilidad institucional. Caso de estudio: consejos legislativos en Venezuela	Daniel P. Russo Silva	Año 13 N° 28 Jun 2021
La coordinación vertical en la cadena de producción porcina en el estado Lara para el año 201	Angela María Cahua Aganza	Año 14 N° 28 Dic 2021
Contabilidad y criptomonedas: proceso analítico en empresas venezolanas	Michael Josué Aular Galindo	Año 14 N° 28 Dic 2021



REVISTA CIENTÍFICA
"TEORÍAS, ENFOQUES
Y APLICACIONES
EN LAS CIENCIAS SOCIALES"

