



ARGUMENTO

REVISTA CIENTÍFICA ARBITRADA ELECTRÓNICA MULTIDISCIPLINARIA

REVISTA ARBITRADA

CUERPO DE INVESTIGACIONES EN
CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRATIVAS,
Y GERENCIALES.



AÑO 2021 MAYO-AGOSTO

VOLUMEN 2 - NÚMERO 1

WWW.UCARIBE.COM/REVISTA

DEPÓSITO LEGAL
e-ISSN L2805-1831

Bienvenido al **Portal de Revistas Académicas** de la Universidad del Caribe - UC-Panamá donde confluyen los saberes en materia de Investigación, Academia, Cultura, Ponencias en Congresos Nacionales e internacionales, review paper, ensayos y avances investigativos).

El sitio tiene el objetivo de impulsar mantener permanencia investigativa en la web a través de www.ucaribe.com/revista y crear visibilidad internacional de la producción científica electrónica en la plataforma Open Journal System OJS, para alcance y proyección internacional.

En tal sentido, se invita a todos los pares e investigadores a formar parte de esta comunidad académica que estreche lazos interinstitucionales y que impulse el conocimiento universal.

¿Qué es ARGUMENTO?

Es una revista electrónica, científica, arbitrada con periodicidad cuatrimestral, arbitrada, multidisciplinaria en formato electrónico. Especializada en Ciencias Sociales, Humanas y fácticas. Constituye un medio de difusión de la producción del conocimiento generado por los investigadores: regionales, nacionales e internacionales en idioma español o inglés donde se exige, la originalidad de cada artículo sometido a consideración para su publicación por parte del Comité Editorial.

Misión de ARGUMENTO

ARGUMENTO, fue creada para:

- Contribuir en la difusión y circulación del conocimiento científico de ciencias sociales, humanas y fácticas. Pretende ser reconocida como una revista de prestigio internacional, que impulsa las generaciones de relevo, invitando, promocionando y produciendo investigaciones con criterios de

calidad en las diferentes áreas y disciplinas del saber con un sentido universal.

- La orientación académica de ARGUMENTO está centrada en fortalecer los saberes pedagógicos, tecnológicos y filosóficos de los participantes de pregrado, postgrado y doctorado, así como de profesores fundamentados en la gestión investigativa en concordancia con el desarrollo del capital humano.
- Divulgar a través de la revista ARGUMENTO, los resultados de las investigaciones elaboradas por los docentes miembros de los semilleros de investigación, al finalizar cada cuatrimestre.
- Presentaciones públicas en congresos y eventos nacionales e internacionales de resultados investigativos.
- ARGUMENTO, pretende constituirse en una herramienta que ayude al crecimiento en la carrera académica de los investigadores que contribuyan con proyectos.

Para alcanzar la visión propuesta, se proponen estilos innovadores, se utilizarán los paradigmas que generalmente sean cónsonos con los propósitos de la educación, la comunicación y tecnología cónsona con los preceptos de la Universidad del Caribe -UC- Panamá.

De tal manera que, el aporte permanente de los docentes investigadores de postgrado seguirá generando compromisos con las demandas de la sociedad.

Objetivos de ARGUMENTO:

Los objetivos de ARGUMENTO, están centrados en:

- Convocar profesionales y científicos con alto nivel académico, para capacitar permanentemente a los profesores que están desempeñándose en

los seminarios de investigación y luego difundir sus productos científicos basados en los conocimientos que constantemente están adquiriendo.

- Contribuir al enriquecimiento teórico, metodológico y discursivo instruyendo a los docentes Investigadores.
- ARGUMENTO, se constituirá en una herramienta eficaz para fortalecer el desarrollo de la carrera profesional de aquellos investigadores noveles y experimentados que se sientan identificados con su perfil y participen de las oportunidades que la revista les brinda para hacer efectiva la publicación de su producción intelectual
- Producir, promover y contribuir al fortalecimiento de la investigación, estudio, aplicación práctica, la difusión para el enriquecimiento de toda actividad relacionada con las ciencias sociales, humanas y fácticas.
- Generar un espacio para libre difusión de conocimiento, ideas, opiniones e información contribuyendo a promover una perspectiva económica, política, cultural y social intercultural.
- Constituir una herramienta que contribuya al crecimiento profesional de los académicos en el ámbito universitario y la difusión de proyecto financiados y apoyados por la SENACYT.

Dirección:

Universidad del Caribe -UC- Panamá Ave. Simón Bolívar y Calle San Juan Bautista de La Salle (Junto al Templo Budista). Panamá, República de Panamá.
Tlf.: 507 3038820.

Junta Directiva de ARGUMENTO:

La revista ARGUMENTO, es una Revista arbitrada electrónica y multidisciplinaria de la Universidad del Caribe, aupada por la Vicerrectoría de Investigación, con una estructura editorial conformada por: la Junta Directiva de

la UC, un Comité Editorial, un Comité Científico, el editor, el co-editores invitados y los Árbitros.

Junta Directiva y Autoridades:

La revista ARGUMENTO, es una Revista arbitrada electrónica y multidisciplinaria de la Universidad del Caribe, aupada por la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, con una estructura editorial conformada por: la Junta Directiva de la UC, un Comité Editorial, un Comité Científico, el editor, el co-editores invitados y los Árbitros.

MOISÉS MOYA-HERNÁNDEZ, RECTOR

MARICARMEN SOTO-ORTIGOZA, VICERRECTORA DE
INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

MICHELLE RILEY, VICERRECTORA DE EXTENSIÓN

WILSON ESPINOSA, REPRESENTANTE DE LA JUNTA DIRECTIVA

Director (a) – Editor (a):

Moisés Moya-Hernández, MBA, RECTOR

Co-editora:

Maricarmen Soto-Ortigoza, PhD. Vicerrectora de Investigación y Postgrado.

Comité científico

Dr. Ángel Acevedo-Duque, Universidad Autónoma de Chile.

Dr. Eduardo Arosemena, Universidad Interamericana de Panamá

Dr. Eduardo Atencio, Universidad Euroamericana, Panamá

Dra. África Borges. Universidad de La Laguna, Tenerife, España

Dr. Omar El Kadi, Universidad de Calgari. Canadá.

Dr. Eric Espinosa-Fernández, Universidad de Panamá.

Dr. Juan Carlos Morales-Manzur, Universidad del Zulia. Venezuela.

Dr. Jorge Padrón, Universidad del Itsmo. Panamá.

Dr. Pedro Schlafli, Florida Global University EEUU.

Dra. Irma Verges. Universidad Autónoma de Chile.

Normas ARGUMENTO

Normas Revista ARGUMENTO de la Universidad del Caribe -UC- Panamá.

INDICE

SECCIÓN I7

EDITORIAL: Dra. África Borges, Universidad de la Laguna, Tenerife, España.

PREFACIO Moisés Moya-Hernández.....8

SECCIÓN II.....9

ARTÍCULOS

- TELETRABAJO COMO NUEVO ELEMENTO DE PRODUCTIVIDAD ANTE UN ESCENARIO PANDÉMICO.....9
Teleworking as a new element of productivity in a pandemic scenario.

Ana Lucia González, Katherine Castillo, Moisés Moya & Maricarmen Soto-Ortigoza

- EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE CRISIS.....14

High performance teams and their impact on organizational management in times of crisis. Yelkis Gill-Mojica, Eduardo Arosemena-Doss & Ingrid González-López

- REINSERCIÓN SOCIAL EN GRUPOS PANDILLEROS ORGANIZADOS Y EN LIBERTAD DE LAS CÁRCELES PANAMEÑAS. Parte I.....23

Social reinsertion in organized gang groups and in freedom of the panamanian prisons. Avance
Eduardo Lamphrey Reyes, Nicolás Batista.

- CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SIGLO XXI: CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS Y HERMENÉUTICAS EN TIEMPOS DE PANDEMIA.....40

Organizational climate in the 21st century administrative and hermeneutic considerations in times of pandemic
Eduardo Arosemena-Doss, Michelle Echeverría, Yira Molinar

- EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CLAVE PARA LA EFICIENCIA EMPRESARIAL EN TIEMPO DE CRISIS....51

Execution of strategic planning: key to business efficiency in time of crisis
Yeira Alexander, Eduardo Arosemena

SECCIÓN III

AVANCES DE INVESTIGACIÓN

- CONTROL DE INVENTARIOS CON LA INCORPORACIÓN DE EQUIPOS PDT EN EL ALMACÉN DEL HANGAR DE COPA AIRLINES, PANAMÁ.....59

Inventory control with the incorporation of PDT equipment in the hangar warehouse of COPA Airlines, Panamá.
Sheytania Camero Rodríguez & Ramsés Moreno

EDITORIAL

En primer lugar, quiero felicitar a la Universidad del Caribe por la iniciativa de poner en marcha una nueva revista científica. En el campo de la Ciencia la diversificación supone riqueza y contar con medios de difusión rigurosos, es imprescindible para dar a conocer los logros de la investigación. Es una de las responsabilidades de los científicos no solo contribuir al desarrollo de la Ciencia, en sus diversas disciplinas, sino, tan importante como hacerla, es difundirla. Compartir los logros es una obligación.

La revista que ahora se reimpulsa nace con un carácter multidisciplinar dentro del área de las ciencias sociales, lo que supone también una buena noticia en el campo de la divulgación científica. Ello permite salir de los compartimentos estancos que a menudo lastran el saber.

En este número se han recogido cinco artículos, dentro de la sección II *Artículos Arbitrados* y uno en la III, de *Avances de Investigación*.

En la sección II, varios son los artículos que se ajustan al mundo de las organizaciones: *Equipos de Alto Desempeño y su Impacto en la Gerencia Organizacional en Tiempos de Crisis*; *Clima Organizacional en el Siglo XXI: Consideraciones Administrativas y Hermenéuticas en Tiempos de Pandemia*, así como el titulado *Ejecución De La Planificación Estratégica: Clave Para la Eficiencia Empresarial en Tiempos de Crisis*.

El primer artículo, *Teletrabajo como Nuevo Elemento de Productividad ante un Escenario Pandémico*, aborda un tema de gran actualidad, el teletrabajo, que se ha vuelto la actividad por excelencia durante la pandemia, lo que ha exigido que se tenga que aprender de las lecciones que la realidad ha marcado.

El artículo *Reinserción Social en Grupos Pandilleros Organizados y en Libertad de las Cárces Panameñas* enfoca la realidad de la reinserción tras la encarcelación, otro tema muy relevante para las Ciencias Sociales.

Finalmente, el artículo recogido en la sección III, *Control de Inventarios con la Incorporación de Equipos PDT en el Almacén del Hangar de Copa Airlines, Panamá*, trata la perspectiva práctica desde el punto de vista de la investigación para la organización en aviación comercial.

En suma, este segundo número de la revista ARGUMENTO tiene el suficiente rigor e interés como para asegurar la incorporación de la revista al mundo de difusión científica.

Dra. África Borges
Docente-Investigador
Universidad de la Laguna
Tenerife. España

PREFACIO

Entrelazado de saberes

He de dirigirme a los pares, lectores y estudiantes de las ciencias administrativas, sociales, humanísticas y tácticas que se sumergen en el mundo de la investigación, en la búsqueda de la formación de grupos de acuerdo a líneas investigativas relevantes para la nación y el mundo, dando pasos agigantados para proporcionar una tribuna académica en evolución, donde la Universidad del Caribe –UC- Panamá, impulsa su recorrido investigativo y sus divulgaciones.

Se proyecta consolidar la mayor visibilidad internacional a través de las publicaciones arbitradas donde cada disciplina hace una introspección logrando la hermenéutica y estadísticas de lo suscitado, basado en un método híbrido que expone lo vivido en el mundo a raíz del escenario pandémico.

En tal sentido, este Siglo XXI se ve plagado de tendencias, información, formación y transformación para decisiones vitales en la investigación, las ciencias administrativas desde la óptica gerencial, salen fortalecidas a través de reflexiones críticas de expertos desde la epistemología, la ética y los valores que trascienden a la palestra del intercambio de saberes en revistas y repositorios contentivos de estos productos intelectuales, tan necesarios en los actuales momentos.

La tecnología, el hombre y las emociones forman parte de esta sociedad líquida que se ha permeado con los saberes haciendo del ambiente una convergencia de esta triada, además del dinamismo de grupos y cambios psicosociales, nuevas modalidades en la educación, las instituciones, la comunicación, la información, las relaciones interpersonales y en fin la única constante del Universo: El Cambio.

Nos mueve la motivación al indagar, socializar el conocimiento e impulsar la visibilidad internacional desde la Universidad del Caribe – UC- Panamá, con los pares expertos degustando éste nuevo sumario que a saltos cuánticos crece, ofreciendo los títulos de los autores que acompañan este Volumen 2 Número 1 de la Revista ARGUMENTO.

Moisés Moya Hernández
Rector Universidad del Caribe
Panamá

TELETRABAJO COMO NUEVO ELEMENTO DE PRODUCTIVIDAD ANTE UN ESCENARIO PANDÉMICO

TELEWORKING AS A NEW ELEMENT OF PRODUCTIVITY IN A PANDEMIC SCENARIO

*Ana Lucía González
Universidad Latina de Panamá
**Katherine Castillo
Universidad Latina de Panamá
***Moisés Moya-Hernández
Universidad del Caribe
****Maricarmen Soto-Ortigoza
Universidad del Caribe
orcid.org/0000-0003-2693-383X

RESUMEN

El inicio de la era digital ha ocasionado un incremento en el uso de la tecnología de información y comunicación (TIC), por parte de los trabajadores que trabajan de forma remota, actividad que puede mejorar la competitividad de la organización. Por ello el objetivo general fue Analizar el Teletrabajo como nuevo elemento de productividad ante un escenario pandémico. Con una metodología híbrida, con método hermenéutico, tipo y diseño descriptivo no experimental de campo se lograron levantar los datos que a continuación se presentan. Entre los resultados relevantes se nota que la clave del éxito de una organización depende de factores internos y externos, sin relegar el apoyo y participación de todos los miembros, con el adelanto de las Tecnologías de Información y Comunicación; entre las consideraciones finales la presente investigación expone la importancia de

utilizar la tecnología como instrumento de trabajo hoy en día en tiempos de pandemia, como modalidad para mejorar la productividad de la organización. El resultado es mantener la modalidad. La misma, puede desarrollarse fuera de sus instalaciones físicas, mediante el uso de las TIC, que resulta beneficioso desde el punto de vista de la productividad permitiendo a los colaboradores tener el control sobre su tiempo y sus objetivos, brindando a las organizaciones mayor productividad derivada del aumento en la calidad de vida laboral.

Palabras Clave: Teletrabajo, Tecnología, Productividad, Organización, Colaborador.

ABSTRACT

The beginning of the digital era has caused an increase in the use of information and communication technology (ICT) by workers who work remotely, an activity that can improve the competitiveness of the organization. Therefore, the general objective was to Analyze Teleworking as a new element of productivity in a pandemic scenario. With a hybrid methodology, with hermeneutical method, type and descriptive non-experimental field design, the data presented below were collected. Among the relevant results it is noted that the key to the success of an organization depends on internal and external factors, without relegating the support and participation of all members, with the advancement of Information and Communication Technologies.

*Maestrante de Educación Superior Universidad Latina de Panamá. Analucia2490@gmail.com

** Maestrante de Educación Superior Universidad Latina de Panamá. Katherinecastillo31@gmail.com

***Máster en Dirección Comercial y Marketing, Máster en Gestión y dirección de marketing global y

nuevos mercados, Lcdo. En Derecho, Internacional financiero, mercantil y tributario, Asesor Ejecutivo de la Universidad del Caribe. Moises.moya@ucaribe.edu.pa

*****Postdoctora en Gcia. de las Organizaciones. PhD en Filosofía de la Educación; Doctora en Ciencias Mn. Gerencia. Doctora en Innovaciones Educativas, Master en Gerencia de RRHH, Especialista en PsicoNeuroLingüística. Docente-Investigador, drasotom@gmail.com*

Among the final considerations, this research exposes the importance of using technology as a working tool today in times of pandemic, as a way to improve the productivity of the organization. The result is to maintain the modality. It can be developed outside of their physical facilities, through the use of ICT, which is beneficial from the point of view of productivity, allowing employees to have control over their time and objectives, providing organizations with higher productivity derived the increase in the quality of working life.

Keywords: Telework, Technology, Productivity, Organization, Collaborator.

INTRODUCCIÓN

El inicio del siglo XXI ha estado enmarcado por el incremento en el uso de la tecnología de información y comunicación (TIC), en las diversas tareas y funciones desempeñadas por los trabajadores, las empresas y el entorno en general. Esto es gracias a la difusión de los servicios de internet, mejoras continuas en la velocidad de los equipos de comunicación y la facilidad de adquisición de dispositivos tecnológicos por las personas. Todo lo anterior ha causado un cambio en el paradigma existente entre la relación laboral del trabajador y la empresa; el teletrabajo ha sido una respuesta ante este último fenómeno que ha producido la pandemia (COVID-19) que nos tiene a todos

encerrados viviendo y enfrentando retos diarios que nos permiten modificar las formas de trabajo y cumplimiento de objetivos.

El Teletrabajo ha sido una herramienta de eficiencia en estos tiempos tan difíciles donde la mayoría de las organizaciones han tenido que cerrar por medidas de distanciamiento social y así evitar brotes descontrolados del virus. La investigación que originó este artículo nos permite tener en cuenta que el teletrabajo para una organización tiene como propósito evidenciar la calidad de vida y la productividad que genera al trabajar desde casa, desde la perspectiva de los actores involucrados en la organización y los colaboradores. Y por otro, plantear un modelo organizacional de teletrabajo que comprende los elementos que son esenciales tanto para la calidad de vida de los trabajadores como para la productividad de la organización objeto de estudio. En otras palabras, el modelo de teletrabajo permite pensar relaciones laborales fundamentadas en las perspectivas, intereses y experiencias de los actores, y que permiten la articulación de productividad y calidad de vida laboral.

METODOLOGÍA

Bajo un paradigma híbrido se desarrolló una hermenéutica del levantamiento de información y los documentos revisados, así mismo se aplicó un tipo descriptivo con diseño no experimental de campo al seleccionar instrumento cuestionarios y encuesta desde el punto de vista analítico buscando explicar cómo el Teletrabajo es un nuevo elemento para la productividad, el método de captura fue digital, principalmente colectada por medio de link enviado por la plataforma Whatsapp, con una participación heterogénea en la variable de Sexo de los encuestados, el tamaño de la muestra es de 40 encuestados, considerando a los habitantes de la provincia de Panamá.

RESULTADOS

El teletrabajo es la figura que permite que las personas realicen su trabajo para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación, de los encuestados el 100% indicó qué conocían este concepto.

La encuesta fue colocada al 70% de personas que trabajan de sexo Femenino y el 30% a personas que trabajan del sexo Masculino. Fueron encuestados de las distintas regiones de la república de Panamá.

Cuando preguntamos si la empresa en la que trabajan está preparada para implementar el teletrabajo el 93.75% indicó que Sí están preparados y el 6.25% indicó que no lo están, el 75% de los encuestados indicaron que poseen tareas que pueden realizarse fuera de la oficina y el 25% indicó que todas sus tareas deben realizarse directamente en sus lugares de trabajo. El 75% de los encuestados indicó que en la actualidad utiliza la figura de teletrabajo y el 25% de los encuestados indicó que no la utilizan, el 93.75% le gustaría tener la oportunidad de utilizar la figura del teletrabajo como parte de su forma habitual de trabajar.

Dentro de los beneficios para la productividad que tiene el teletrabajo, los encuestados indicaron que: el 63.16 % identifica como un beneficio la oportunidad de trabajar con horarios flexibles, el 31.58% considera que el trabajo se puede realizar desde cualquier lugar, lo cual permite mejor manejo del tiempo y de las herramientas tecnológicas disponibles y el 5.26% identifica como un beneficio para la productividad ya que el mismo puede ser evaluado por resultados de los objetivos establecidos y no por tiempo efectivo de trabajo en oficina.

EVIDENCIAS OBTENIDAS A PARTIR DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN. DISCUSIÓN Y APORTE

Analizando hay una gran oportunidad la utilización del teletrabajo como una figura no solo en tiempos de pandemia sino también en los tiempos futuros, vivimos en una era de transformación digital que nos permite tener acceso a la información de forma inmediata a través de dispositivos los cual genera eficiencia y acorta los tiempos de respuesta haciendo productiva la realización y ejecución de las tareas.

Como beneficio el teletrabajo genera que la persona pueda mantener un horario flexible permitiéndole ocuparse de tareas que con anterioridad era más difícil de lograr, organiza mejor su tiempo lo cual permite que al dedicarse a ejecutar sus tareas el tiempo dedicado sea con un nivel mayor de concentración logrando mantener mejores resultados, esto le permite a la empresa contar con la realización de los objetivos en tiempos más cortos y menor cantidad de errores. Trabajar desde cualquier lugar, este es un modelo no tradicional de trabajar, estamos acostumbrados a estar 8 horas en la oficina sentados y esa rutina monótona lleva a la baja productividad. La oportunidad de trabajar desde distintos lugares permite que el cerebro se enfoque en la tarea en el momento como lo establece el estudio de EL LIBRO BLANCO (2017). Donde establece que “el teletrabajo desde cualquier lugar aumenta la productividad y reduce los costos fijos para las organizaciones” también establece que “Mejora la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo”.

Para las organizaciones la utilización de las nuevas tecnologías son recursos precisos que colabora en la creación de potencial estratégico para las empresas consiguiendo una fuerte ventaja competitiva, con

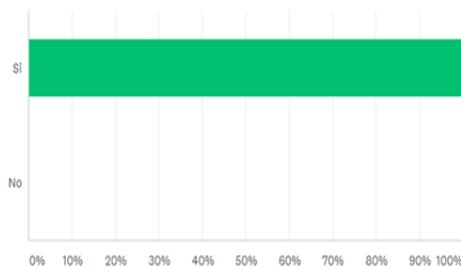
beneficios económicos, vanguardia e innovación,

El teletrabajo es un aporte real a los objetivos organizacionales cuando la vinculación es formal y las reglas de juego (especialmente en temas como horario, mecanismos de subordinación, compensación, motivación y control) son claras y las partes las aceptan desde el principio. El riesgo de perder entornos de creatividad es real e implica un riesgo para las organizaciones en que lo colaborativo es fundamental para llevar a cabo el negocio.

Gráfica 1

Conoce usted el concepto de tele-trabajo

Answered: 16 Skipped: 0

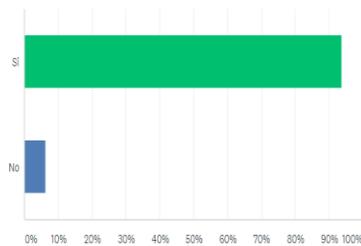


Fuente: Elaboración propia (2021)

Gráfica 2

Está preparada para implementar el tele-trabajo la empresa en la que usted trabaja

Answered: 16 Skipped: 0

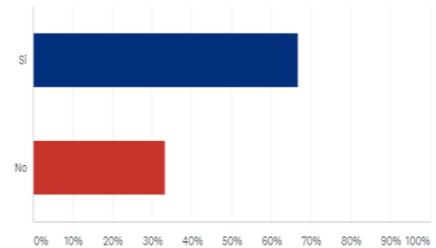


Fuente: Elaboración propia (2021)

Gráfica 3

¿En la Actualidad usted utiliza la figura de tele-trabajo?

Answered: 18 Skipped: 0

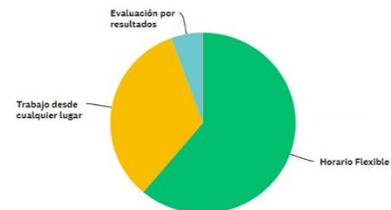


Fuente: Elaboración propia (2021)

Gráfica 4

¿Qué beneficios para la productividad cree usted que podría obtener de utilizar la figura de tele trabajo?

Answered: 18 Skipped: 0

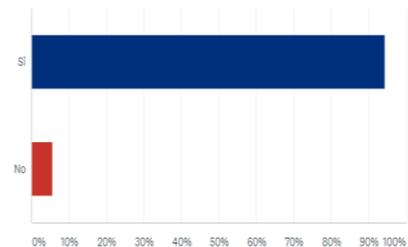


Fuente: Elaboración propia (2021)

Gráfica 5

¿Le gustaría tener la oportunidad de trabajar desde casa?

Answered: 18 Skipped: 0



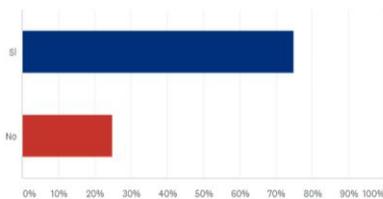
Fuente: Elaboración propia (2021)

CONCLUSIONES

Gráfica 6

¿Cuenta usted como empleado con tareas que no tengan que realizarse necesariamente desde la oficina?

Answered: 16 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 1

Comparación de modalidad tradicional Vs. Teletrabajo

ANTES	AHORA
 Horarios rígidos (8am - 5pm)	 Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados
 Trabajo únicamente en la sede de la organización	 Trabajo desde cualquier lugar
 Uso de computadores únicamente en la oficina	 Dispositivos propios (BYOD)
 Sistemas de monitoreo y control físicos	 Evaluación por resultados
 Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos	 Reuniones virtuales con participantes ilimitados

Fuente: Elaboración propia

El teletrabajo es una figura que debe utilizarse con los cargos que se puedan adaptar a este sistema ya que personas con alta motivación por la necesidad de filiación (relaciones sociales) o con una orientación muy marcada a la tarea no son adecuadas para este tipo de escenarios. De hecho, la vinculación de un eventual teletrabajador implica también que su entorno familiar sea evaluado, para garantizar un adecuado equilibrio entre trabajo y familia.

El teletrabajo se enfoca en comprender la adopción sistemática de las tecnologías de la información y la comunicación y el teletrabajo podría ser un activador directo de beneficios a todo nivel, pero solo si se llega a tener en cuenta unas condiciones particulares de entorno, organización, ergonomía y especialmente adecuada gerencia de los recursos humanos para los objetivos de desarrollo y bienestar de las empresas y, por ende, de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-15800.html>

https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

El Libro blanco (2017). El ABC del Teletrabajo en Colombia. https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

TeletrabajoUnaPropuestaDeInnovacionEnProductividad-71 Dialnet-

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE CRISIS

HIGH PERFORMANCE TEAMS AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS

objetivos que se desean alcanzar. En la actualidad las organizaciones deben evolucionar y fortalecer a sus líderes y equipos motivándose mutuamente en una búsqueda constante de creación, innovación y desarrollo de procesos productivos a menores costos y tiempos., tomando en cuenta bioseguridad y los escenarios de incertidumbre con un liderazgo simbiótico.

Palabras Clave: Equipos de alto desempeño, Gerencia organizacional, Liderazgo, Empoderamiento.

*Yelkis M. Gill Mojica

**Eduardo E. Arosemena Doss

***Ingrid González López

*Doctorandos en Gerencia; Universidad del Caribe.

RESUMEN

La gerencia organizacional moderna se apoya en un talento humano actualizado y comprometido para el logro de los objetivos y metas de la empresa. Este talento humano, cuando trabaja aislado, es capaz de completar las tareas que su cargo requiere. Por ello el objetivo general fue Analizar los equipos de alto desempeño y su impacto en la gerencia organizacional en tiempos de crisis. En cuanto a la metodología fue una revisión bibliográfica de la literatura de actualidad que se ocupa de los temas pertinentes a este estudio. Se utilizó un enfoque cualitativo-descriptivo, apoyados en el paradigma cualitativo y método hermenéutico. Entre los resultados relevantes contrastados se obtuvo que las herramientas que todo gerente del siglo XXI tiene en su disposición, para formar equipos de alto desempeño deben ser aplicadas. Se concluye que el trabajo de un equipo de alto desempeño determina un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar y estará finamente ligado a un positivo liderazgo. En cuanto a la estructura y formación de un equipo de alto desempeño, es importante asegurarse que todos los integrantes estén debidamente cualificados para realizar las tareas que van a emprender y estén claros en los

ABSTRACT

Modern organizational management relies on an updated and committed human talent to achieve the objectives and goals of the company. This human talent, when working in isolation, is capable of completing the tasks that his position requires. Therefore, the general objective was to analyze high performance teams and their impact on organizational management in times of crisis. Regarding the methodology, it was a bibliographic review of the current literature that deals with the pertinent issues in this study. A qualitative-descriptive approach was used, supported by the qualitative paradigm and hermeneutical method.

**Doctorado en Gerencia de la Universidad del Caribe: Se ha profesionalizado en diversas áreas de especialización de la gerencia de los servicios de salud; auditoria y administración de negocios con alta gerencia; Doctor en medicina y cirugía.*

***Doctorado en Gerencia Universidad del Caribe. Maestría en Administración de Negocios, University of Louisville. Especialista en Docencia Superior, Universidad de Panamá. Doctor en Cirugía Dental, especialista en Gestión de Habilidades Gerenciales.*

**** Doctorado en Gerencia UC; Máster en Gerencia de Servicios de Salud y Gerencia de proyecto; se ha desempeñado en cargos públicos; Médico Cirujano.*

Among the relevant contrasted results, it was obtained that the tools that every 21st century manager has at his disposal, to form high-performance teams, must be applied. It is concluded that the work of a high performance team determines a management model that allows to demonstrate results in an effective and efficient way, if it is a functional team it becomes a pattern to imitate and will be finely linked to positive leadership.

Regarding the structure and formation of a high-performance team, it is important to ensure that all members are properly qualified to carry out the tasks they are going to undertake and are clear on the objectives to be achieved. At present, organizations must evolve and strengthen their leaders and teams, mutually motivating each other in a constant search for creation, innovation and development of production processes at lower costs and times, taking into account biosafety and uncertainty scenarios with symbiotic leadership.

Key Words: High performance teams, Organizational Management, Leadership, Empowerment.

INTRODUCCIÓN

La gerencia organizacional moderna tiene el compromiso de garantizar la existencia de la empresa ahora y en el futuro. Es en los momentos de crisis que una administración centrada en sus principios tiene que saber utilizar todas las herramientas y competencia disponibles para garantizar la subsistencia de la empresa, la de sus colaboradores y de todos los que dependen de ella. Es así como contar con empleados altamente capacitados, empoderados, y que además trabajen en equipo, es fundamental para que las organizaciones mejoren su productividad y consigan resultados óptimos.

La conformación de equipos de alto desempeño, EAD por sus siglas, es una de las herramientas con las que un gerente de avanzada cuenta para ayudarlo a afrontar los cambios que se suscitan de manera vertiginosa. La administración moderna tiene que caracterizarse por su liquidez, es decir su capacidad de adaptarse a los cambios que se produzcan en ambientes volátiles. Un liderazgo asertivo, ejercido por una gerencia centrada en valores y principios éticos, puede ser la diferencia entre la supervivencia o la extinción de una empresa del siglo XXI.

En los momentos de crisis o de cambios intempestivos del entorno empresarial, es cuando se necesita de toda la ayuda posible. La empresa debe aplomarse y unir sus fuerzas, recursos y talentos, para hacerle frente a los cambios que se puedan producir. El contar con equipos de alto desempeño dentro de sus filas puede ser útil resolver situaciones que de otra forma pudiese salirse de control.

En la presente investigación hace una revisión de la literatura ligada a los equipos de alto desempeño y de la importancia del liderazgo asertivo en la gerencia organizacional en momentos de crisis.

METODOLOGÍA

Para la escritura de este artículo se realizó una revisión bibliográfica de la literatura de actualidad que se ocupa de los temas pertinentes a este estudio. Se utilizó un enfoque cualitativo-descriptivo, apoyados en el paradigma cualitativo y método hermenéutico, con la finalidad de analizar las posturas más relevantes relacionadas al efecto de los equipos de alto desempeño en la gerencia de las organizaciones para la búsqueda

de soluciones eficiente y efectiva a situaciones que se presenten en momentos de crisis.

HERMENÉUTICA DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN MOMENTOS DE CRISIS. Una contrastación teórica.

La gerencia organizacional moderna se apoya en un talento humano actualizado y comprometido para el logro de los objetivos y metas de la empresa

En este haber, los equipos de alto rendimiento suelen tener mejores resultados porque logran unificar y potenciar conocimientos, habilidades y experiencias de un grupo de personas que se definen a una misma dirección. Al compartir un propósito en común, se crean más alternativas en conjunto. Cabe destacar que esta es una tendencia que va en aumento, pues las organizaciones que cuentan con un equipo de alto rendimiento promueven muchas buenas prácticas dentro de la compañía, como el respeto mutuo, la buena gestión comercial y el liderazgo para enfrentar prácticamente cualquier desafío.

En el presente momento histórico, en el que el mundo empresarial se ha visto afectado por una pandemia global, es un asunto crítico y muy relevante, sobre todo para las pequeñas y medianas compañías, unir esfuerzos para generar réditos y crear posibles ventajas competitivas; trabajar en equipo puede elevar exponencialmente los límites de productividad y eficiencia empresarial.

Las crisis, como la de la actual pandemia por Covid 19, requiere ajustes internos de la empresa, como nos dice Hernández, G. C. (2020):

Implica esto que, gestión humana tiene que reinventarse para servir de soporte en la construcción de un nuevo liderazgo, la formación de una cultura fundada en el autocuidado y la confianza, hilar un

tejido social soportado en el capital social y relacional y una comunicación como base de la interacción humana.

Es en momentos apremiantes donde se debe cohesionar a fibra laboral en la empresa como lo expresa en su investigación Barcenás, I. (2020):

“En estos momentos, mantener un clima organizacional estable requiere la participación de todos los niveles de la organización, donde la comunicación de los líderes con sus equipos es clave para alinear los esfuerzos y encontrar alternativas que permitan dar continuidad a las actividades”.

Se requiere entonces ayuda proveniente del mismo núcleo empresarial, la cual puede venir en forma de un grupo especial de personas con talentos y habilidades que los hacen especiales y que aportan ese valor agregado necesario para poder salir adelante en los momentos de incertidumbre: los equipos de alto desempeño.

Según Katzenbach & Smith (1993), citado por Dueñas Pinzón, E. (2018), los Equipos de Alto Desempeño, por sus siglas EAD, son:

un conjunto de personas que logran adquirir las habilidades necesarias para realizar sus tareas, superando las ventajas y características del equipo tradicional. Sus miembros se preocupan mutuamente por el crecimiento personal y profesional con la finalidad de generar buen clima organizacional que contribuya al alcance de los objetivos.

Otra definición importante de equipo de alto desempeño la brinda de Bogotá, C. D. C. (2021):

Es un grupo de individuos dentro de una organización que tienen objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos, que pueden ser sostenidos en el tiempo. Pueden estar especializados en un área específica de trabajo o asumir retos nuevos para descifrar conflictos con los que antes las organizaciones no se habían enfrentado.

Chiavaneto, I. (2009) considera que el “Desarrollo Organizacional es la base para que se pueda potenciar el desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa”. Crespo, S. F. G, et., al., (2021)

Si bien es cierto que es necesario contar con un líder empoderado, un equipo de trabajo motivado y competente es imprescindible para ayudar a la organización a transformarse en un ente líquido y flexible capaz de afrontar los cambios que se produzcan en el ámbito empresarial y económico. Un equipo de alto desempeño ayuda a la empresa navegar a través de las etapas de desarrollo que le llevarán afrontar el temporal provocado por los momentos de crisis.

Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2019), en su artículo citan a Fernel, O. (2013):

... un equipo como cualquier otro grupo, se desarrolla en sus propias etapas: la etapa inicial es la de formación y los miembros exploran cuidadosamente sus roles, status y relación con el dirigente. Es posible que los miembros estén entusiasmados por su cuenta y tengan optimismo o tengan sospechas y temor. En esta etapa el grupo trata con temas generales y a veces abstractos. Sus esfuerzos inciertos de exploración tal vez

puedan lograr poco que los acerque al objetivo del proyecto. La segunda etapa podría ser difícil para un equipo, porque sus miembros pueden comenzar a darse cuenta de que su tarea será más complicada de lo que esperaban, que no manejan muy bien el enfoque científico para la calidad y que no es fácil trabajar en equipo, esto puede llevar al desaliento y actitudes defensivas. La tercera etapa trae cierta estabilidad, donde los miembros superan las diferencias con respecto a sus intereses y responsabilidades, aceptan las reglas del juego para el equipo y las idiosincrasias individuales, donde se logra la cooperación al darse cuenta de que los objetivos del proyecto son posibles de alcanzar y a medida que se desarrolla una actitud amistosa, invierten más tiempo y energía en el proyecto y comienzan a progresar significativamente. En la cuarta etapa, el equipo ha establecido sus relaciones y expectativas comenzando a cooperar y concentrarse en sus tareas de diagnosticar y resolver problemas, puesto que es un sólido que disfruta del trabajo en equipo que realizan de manera constructiva.

Es de suma importancia que la gerencia esté al tanto de las etapas antes mencionadas para que se le permita al equipo de alto desempeño madurar y así poder aprovechar su máximo potencial. Según Fernández-del-Pomar, M. A. (2019):

Para que un equipo de alto desempeño pueda contribuir exitosamente a los logros empresariales, es necesario un liderazgo motivador que le facilite a

estos equipos ciertas condiciones. Específicamente en los siguientes puntos:

- El empoderamiento de los equipos.
- La ejecución de las tareas y actividades propias del proyecto de una forma sostenible en el tiempo y sin desgastar al equipo.
- Mantener y promover un liderazgo adecuado para el equipo.

El trabajo de un equipo de alto desempeño esta denominado un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar y estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados, pero a largo plazo.

En cuanto a la estructura y formación de un EAD, es importante asegurarse que todos los integrantes estén debidamente cualificados para realizar las tareas que van a emprender y estén claros en los objetivos que se desean alcanzar. Cabe destacar que si un equipo va a desarrollar todo su potencial se requiere que cada miembro esté dispuesto a subordinar sus intereses personales y anteponer los intereses del equipo y de la empresa.

En cuanto a la creación de equipos de alto desempeño García, J. M., Jiménez, G. A., & Ramírez, J. A. M (2017) citan:

Para Howkings (2012), la creación de un equipo efectivo de alto desempeño tiene diez características: un reducido número de personas, que se tengan destrezas complementarias entre los individuos, que estén comprometidos, que exista un objetivo en común, que exista un conjunto de metas de

rendimiento (medibles, específicos y viables), con un enfoque compartido (es decir, acordar la forma de trabajar), asegurarse que la responsabilidad del equipo no recaiga exclusivamente en el líder sino que sea recíproco. La existencia de reuniones periódicas sirve para propiciar una comunicación clara, interconexión y aprendizaje y desarrollo

No basta que se creen equipos de alto desempeño. En situaciones de crisis es necesario que los mismos se desempeñen con precisión para que tengan la posibilidad de encontrar las soluciones a lo que aqueja a la compañía en ese preciso momento.

Montenegro González, R. A. (2021) nos dice en su escrito que los equipos de alto desempeño que han demostrado ser eficientes en momentos de presión han demostrado, de acuerdo a lo estudiado por Google que:

... hay cinco características claves que diferencian a los equipos exitosos de otros.

- Seguridad psicológica: ¿podemos correr riesgos en este equipo sin sentirnos inseguros o avergonzados?
- Confiabilidad: ¿Podemos contar el uno con el otro para hacer un trabajo de alta calidad a tiempo?
- Estructura y claridad: ¿Están claros los objetivos, roles y planes de ejecución en nuestro equipo?
- Significado del trabajo: ¿Estamos trabajando en algo que es personalmente importante para cada uno de nosotros?
- Impacto del trabajo: ¿creemos fundamentalmente que el trabajo que estamos haciendo importa

Con relación al impacto de los EAD en las empresas un estudio concluyó que:

crear equipos de alto desempeño, pero hacerlo no es sencillo. Se debe aprender a administrar factores humanos y estratégicos que permitan crear un ambiente de colaboración y encajar correctamente en las estructuras de una empresa; además se necesita implementar estrategias modernas que permitan la solución de problemas de manera efectiva y también el cumplimiento de metas y objetivos de manera constante y permanente. Herrera Huiracocha, C. M., & Salinas, E. (2018).

En la actualidad las organizaciones deben evolucionar y fortalecer a sus líderes y equipos motivándose mutuamente en una búsqueda constante de creación, innovación y desarrollo de procesos productivos a menores costos y tiempos.

“El liderazgo es una parte primordial en el desarrollo de equipos de alto rendimiento, así mismo lo tenemos definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización (Codina, 2017); los cuales siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito y en la consecución de unos objetivos”.
Pico, L., & Yagual, R. R. C. (2018).

Un liderazgo asertivo es necesario para permitir la instauración de equipos de alto desempeño en las organizaciones ya que la alta gerencia debe tener en cuenta que estos equipos, una vez creados, empoderados y madurados van a ser de vital importancia para la solución de situaciones críticas que pudiesen presentarse en un mundo altamente cambiante y volátil. Oblitas, G. I. A. (2020) deja claro en su artículo que:

El trabajo en equipo se puede traducir como tomar un rumbo por donde andar y trabajar unidos para

lograr un fin común; para ello es importante que el líder cimiente el concepto de sinergias donde se puede fusionar el conocimiento de cada miembro del equipo, bajo el paraguas de la colaboración recíproca y camaradería, reforzando siempre el sentido de responsabilidad en el papel que tiene asignado cada uno y del cual es responsable.

El beneficio que representa un liderazgo responsable es favorable no solo para la organización sino para el EAD, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. El equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un EAD funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto desempeño no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego pudiese ser considerado el más importante.

No sólo la creación de EAD es necesario para una mejora en el desempeño dentro de la empresa. Existen otras dimensiones que deben acompañar a la implementación de equipos de alto desempeño y de un liderazgo asertivo:

Una constatación significativa es que la mejora en los Resultados Esenciales aparece asociada únicamente al avance en la implementación de la práctica Mejora Continua y Renovación, indicando que no todas las prácticas logran el mismo impacto. Los aspectos claves

contenidos en esta práctica: planificación estratégica, mejora continua de procesos, innovación, medición y seguimiento, y la comunicación de resultados claves constituyen una clara orientación de requisitos mínimos para el crecimiento de una empresa. Miles, J., González, A., & Mandirola, N. (2018).

La gerencia organizacional juega un papel vital en la eficiencia de un EAD, Morales Villagrán, E. S. (2018) concluyó que:

Un Equipo de Alto Rendimiento no quedará consolidado una vez concluido el producto final del proyecto de titulación, será necesario que la empresa por intermedio de sus mandos medios y gerenciales efectúen un constante seguimiento y evaluación de los resultados en pro de madurar las ideas iniciales, fomentar la mejora del equipo y siempre agregar valor a la gestión diaria de la empresa, buscando siempre cumplir los objetivos de esta para ganar y hacer ganar al colaborador.

Se debe tomar en cuenta entonces que la gerencia de la organización debe realizar labores de seguimiento, supervisión y motivación constante de los EAD. Los mismos deben ser gerenciados y capacitados constantemente. Su renovación y replicación basados en una cultura de empoderamiento es algo que debe ser contemplado por la gerencia.

Para que las compañías pueden fomentar una cultura de creación de equipos de alto rendimiento, es indispensable que fomenten las actividades grupales en sesiones plenarias donde la

participación de todos favorezca, en un ambiente favorable para la exteligencia, las lluvias de ideas y el “brainstorming”; este tipo de acciones también despiertan el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Es innegable la importancia de los equipos de alto desempeño en el diario accionar de toda empresa, independiente de su tamaño y de las contribuciones favorables para la gerencia organizacional la implementación de los mismos en toda empresa que aspire a obtener resultados positivos en su desempeño y alcanzar los objetivos y metas planificados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gerencia organizacional moderna se apoya en un talento humano actualizado y comprometido para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

En momentos de necesidades extraordinarias, es pertinente que los gerentes potencien las capacidades del talento humano a su disposición, mediante el aprovechamiento sinérgico de las habilidades y competencias que éstos puedan aportar.

Es necesario contar con un líder empoderado; un equipo de trabajo motivado y competente es imprescindible para ayudar a la organización a transformarse en un ente líquido y flexible capaz de afrontar los cambios que se produzcan en el ámbito empresarial y económico.

Los equipos de alto desempeño ayudan a la empresa navegar a través de las etapas de desarrollo que le llevarán afrontar el temporal provocado por los momentos de crisis.

Para que las compañías pueden fomentar una cultura de creación de equipos de alto rendimiento, es indispensable que fomenten las actividades grupales en sesiones plenarias donde la participación de todos favorezca, en un ambiente favorable para la exteligencia, las lluvias de ideas y el “brainstorming”; este tipo de acciones también despiertan el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Se debe tomar en cuenta entonces que la gerencia de la organización debe realizar labores de seguimiento, supervisión y motivación constante de los equipos de alto desempeño. Los mismos deben ser gerenciados y capacitados constantemente para que logren impactar los resultados al encontrar soluciones eficientes y eficaces en momentos de crisis. Su renovación y replicación, basados en una cultura de empoderamiento, es algo que debe ser contemplado por la gerencia

Para los autores de este estudio es importante que las empresas se preparen para situaciones que involucren cambios súbitos en el ambiente competitivo. Para esto proponen una serie de pasos a seguir a fin de favorecer la adaptabilidad empresarial:

1. Establecer políticas de reclutamiento y selección donde se tome en consideración la medición de la capacidad de adaptación al cambio de los potenciales colaboradores previos a su contratación.
2. Promover una cultura de proactividad y adaptabilidad al cambio dentro de los colaboradores mediante la capacitación continua de los mismos, con miras a crear una empresa “líquida”, capaz de

moldearse a las exigencias de los cambios del medio ambiente competitivo.

3. Sensibilizar a la fuerza laboral con relación a la importancia de aceptar los retos que conlleven el formar parte de un equipo, mediante la creación de un ambiente favorable que propicie el crecimiento y evolución de los mismos hacia equipos de alto desempeño.
4. Fomentar el espíritu de cooperación mediante la creación células de monitoreo del ambiente empresarial, integradas por voluntarios, que brinden informes periódicos acerca de las tendencias que se estén dando a nivel global.
5. Premiar la participación de equipos de colaboradores que brinden soluciones a casos hipotéticos de cambios en el ambiente competitivo, incorporando aspectos lúdicos, con el propósito de desarrollar la capacidad resolutive de potenciales problemas, en donde los escenarios permitan fortalecer las habilidades de liderazgo y la transición de seguidor a líder, mediante el empoderamiento.

BIBLIOGRAFÍA

Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2019). Trabajo en equipo, atención al cliente, habilidades ejecutivas, administración verdadera. *Polo del*

Conocimiento: Revista científico-profesional, 4(11), 21-40.

Barcenas, I. (2020). Influencia de la pandemia por covid-19 en el clima organizacional de un laboratorio clínico del municipio de Chinú Córdoba.

Crespo, S. F. G., Ubillús, A. M. T., & Farías, F. J. Z. (2021). El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil. *Opuntia Brava*, 13(2), 63-74.

de Bogotá, C. D. C. (2021). Equipos de alto desempeño apoyados en tecnología.

Dueñas Pinzón, E. (2018). Los equipos de alto desempeño y su incidencia en la productividad empresarial.

Fernández-del-Pomar, M. A. (2019). Gestión de proyectos de sistemas de información.

Conectando el agile mindset, la motivación y el liderazgo para la generación de equipos de alto desempeño.

García, J. M., Jiménez, G. A., & Ramírez, J. A. M. Implementación de un equipo de alto desempeño en una línea de producción para Mars México en el estado de Querétaro y su impacto en los indicadores de eficiencia y 5 S. Competitividad y gestión del conocimiento en organizaciones con proyección internacional, 237.

Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. Gestión en el Tercer Milenio, 23(46), 89-98.

Hernández, G. C. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, 21, 10-17.

Herrera Huiracocha, C. M., & Salinas, E. (2018). Equipos de alto desempeño para pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 300-304.

Miles, J., González, A., & Mandirola, N. (2018). Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina. *Journal of technology management & innovation*, 13(2), 57-68.

Montenegro González, R. A. (2021). Modelo multivariable para el desarrollo de equipos de alto desempeño (EaD).

Morales Villagrán, E. S. (2018). Modelo de Gestión para la formación de Equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimenter Cía. Ltda (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Pico, L., & Yagual, R. R. C. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 28-37.

**REVISIÓN CRONOLOGICA DE LOS
GRUPOS PANDILLEROS
ORGANIZADOS Y EN LIBERTAD DE
LAS CÁRCELES DE PANAMÁ.**

(Avance)

**CHRONOLOGICAL REVIEW OF GANG
GROUPS ORGANIZED AND FREE
FROM THE PRISONS OF PANAMA.**

*Eduardo Luis Lamphrey Reyes
Universidad del Caribe
** Nicolás Batista
Universidad del Caribe

RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad dar a conocer las razones que llevan a los integrantes de las bandas organizadas que son liberados de las cárceles panameñas, a reincidir en la delincuencia, con su consecuente reconducción a esa prisión, y sobre todo como disminuir los niveles de reincidencia. Lo anterior es producto de una minuciosa investigación de cuño científico realizada para tal efecto con el objetivo general de Revisar exhaustivamente y cronológicamente los grupos pandilleros organizados y en libertad de las cárceles de Panamá. Se repasan los resultados obtenidos en la investigación antes aludida desde la óptica del estado del arte, y a partir de los mismos se presenta una propuesta, que permite considerar finalmente la disminución de este índice de reincidencia delictiva y así, producir una mejoría substancial en el bienestar de la población principalmente de la provincia de Panamá Oeste, por medio de la reducción de los índices de criminalidad generados principalmente por las conocidas bandas delictuales existentes en el territorio de la República de Panamá.

Palabras Clave: Reinserción social, Reincidencia delictiva, Grupos pandilleros.

ABSTRACT

The purpose of this work is to make known the reasons that lead members of organized gangs who are released from Panamanian prisons, to relapse into crime, with their consequent redirection to that prison, and above all, how to reduce the levels of recidivism. The foregoing is the product of a meticulous scientific investigation carried out for this purpose with the general objective of exhaustively and chronologically reviewing the organized gang groups released from the prisons of Panama. The results obtained in the aforementioned research are reviewed from the perspective of the state of the art, and based on them, a proposal is presented, which finally allows us to consider the decrease in this rate of criminal recidivism and thus produce a substantial improvement in well-being of the population mainly from the province of Panama Oeste, through the reduction of crime rates generated mainly by the well-known criminal gangs existing in the territory of the Republic of Panama.

Key words: Social Reintegration, Criminal Recidivism, Gang Groups.

* Docente Investigador.

**Doctorando en gerencia Universidad del Caribe.

INTRODUCCIÓN

Para realizar este estudio, fue menester conocer inicialmente algunos aspectos de carácter general, fue con ese propósito que se procedió a una exhaustiva investigación, partiendo de las bases históricas y legales que procuran explicar las razones del crimen y la reincidencia, la situación de las cárceles en Panamá y la formación de bandas delictuales y su manejo de los integrantes que están adscritos a las mismas.

En este contexto, no podemos dejar de mencionar que “la reincidencia delictiva en la República de Panamá bordea el 60%”.¹

En contraposición a lo antes expresado, las autoras Peirce y Marmolejo (2016) comentan que:

“Supuestamente, uno de los propósitos de la prisión es cambiar o ‘rehabilitar’ a los internos para que no cometan nuevos delitos para reducir la reincidencia, en el lenguaje de políticas. La realidad es que muchas personas que han estado encarcelados reinciden y muchos regresan a la cárcel.

Las tasas de reincidencia, por lo tanto, son un importante conjunto de datos para formular políticas públicas de justicia criminal. Aún más, los proyectos sobre el delito y la violencia, financiados por la cooperación internacional se están centrando más en el sector penitenciario, sobre todo, en el diseño de alternativas al encarcelamiento y programas educativos”.²

Siendo así, entonces cabe la pregunta: ¿Por qué las prisiones de nuestro País, especialmente “La Joyita”, no han sido capaces de reeducar a los internos y devolverlos a la sociedad como individuos útiles y productivos para ser incorporados plenamente a nuestra sociedad?

Pero más importante aún: ¿no será que la estructura organizativa de las bandas que actúan en los Distritos de La Chorrera, Arraiján y San Miguelito, es lo que imposibilita que un delincuente perteneciente

a las bandas Calor-Calor o Bagdad, logre que una vez liberado, pueda reintegrarse a la sociedad, cómo un individuo útil a la misma?

Este trabajo pretende entonces, responder a estas preguntas cruciales y establecer las razones y los tipos que presenta la reincidencia de la delincuencia en Panamá, una vez que la persona cumple su pena carcelaria y además de poder presentar una fórmula válida, para reducir este fenómeno a niveles menos dramáticos.

Además, se da a Conocer las cifras de la reincidencia delictiva y las razones que las personas expresan y que les permite justificar volver a la delincuencia como modo de vida.

Finalmente, se estudia los posibles métodos para combatir con eficacia y eficiencia la reincidencia delictiva y se presenta un plan, para llevar a cabo un programa que permita utilizar coherentemente estos métodos para el logro de una sociedad, más sana y segura.

En este contexto cobra interés lo expresado por la Comisión de Derechos Humanos en el 2011:

“El sistema penitenciario se convierte en el responsable de lograr un cambio en las acciones de las personas que han delinquido y con ello se esperaría reducir el índice delictivo, sin embargo, las penitenciarías se encuentran sujetas a sus propias problemáticas como es la sobrepoblación, falta de personal en las distintas áreas de trabajo, deficiencias de los servicios en materia de salud, la práctica del

¹ Lamphrey E. - Reincidencia, alarma roja para Panamá – Artículo publicado en la Estrella de Panamá - 18/03/2017

² Jennifer Peirce y Lina Marmolejo - Las dificultades de medir la reincidencia y por qué debemos hacerlo mejor - Publicado en el Blog Sin Miedos del BID – 13 de Setiembre 2016

maltrato y en general violaciones a los derechos humanos.”³

HISTORIA DE LAS CÁCELES EN PANAMÁ

Siendo uno de los factores señalados como trascendente en la posibilidad de evitar la reincidencia delictiva de aquellos que son liberados de las prisiones, cobra importancia revisar la historia de las cárceles panameñas desde su creación hasta los días actuales.

El sistema penitenciario panameño, cumple con la aplicación de las penas contenidas en las sentencias judiciales, y que deben ser establecidas de acuerdo con los principios y directrices, que rigen los procedimientos de su ejecución y que deben cumplir con las medidas de seguridad adecuadas.

Todo lo anterior, debe realizarse apegado al debido proceso y sentencias justas, garantizando en todo momento procesal el respeto a las garantías y a los derechos humanos inherentes de toda persona.

Para entender nuestro régimen carcelario, es preciso conocer los orígenes del sistema carcelario y su desarrollo posterior.

Se podría creer, que estos conceptos sobre el sistema carcelario existen desde siempre, pero no es así, en realidad, encarcelar a reclusos en una prisión para privarles de su libertad durante un período de tiempo prolongado, como consecuencia de haber cometido una conducta tipificada penalmente como delito, fue un criterio de política criminal que se implantó durante el siglo XVIII, por lo tanto, es una institución

reciente a la luz de la historia de nuestra civilización, antes de eso, la prisión era apenas un lugar al que se conducía y se lo mantenía hasta recibir el verdadero castigo por su delito.

Sobre las penas de privación de libertad individual, exigieron la creación de las cárceles, se puede afirmar que, escudriñando el pasado reciente, nos podemos percatar que cada Estado ha reaccionado de un modo diverso, frente a las conductas antisociales de sus integrantes. Los correctivos aplicados por el poder, para reconducir los comportamientos desordenados se han traducido en sanciones como: el descuartizamiento, la crucifixión, la lapidación, mutilación, exposición pública, trabajos forzados, expatriación, maceramiento, entre otras; hasta llegar en su fase moderna, al aislamiento del delincuente en establecimientos específicos destinados a su custodia. Los delincuentes antiguamente no eran confinados en cárceles, sino sometidos a penas corporales o pecuniarias, por lo que el concepto de penas privativas de la libertad es relativamente moderno.

Inicialmente tenían un carácter asistencial y formativo: las autoridades no se limitaban a recluir a los grupos marginales de la sociedad y tratarlos con férrea disciplina sino, procuraban darles una ocupación práctica. Se destaca utilizar los hombres para astillar maderas y utilizar las virutas como pigmentos naturales, mientras que las mujeres tejían con hilos.

El sistema penitenciario panameño tiene su génesis en primera instancia en los

³ Comisión Nacional de Derechos Humanos, 2011
- Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria.
México: Comisión Nacional de Derechos Humanos

regímenes carcelarios existentes en la época de la colonia y posteriormente en la legislación que trataba del asunto en los Estados Unidos de Colombia (1873).

Con el advenimiento de la separación de Panamá de los Estados Unidos de Colombia, en el año de 1904, se promulgó la primera Constitución panameña, inspirada en el texto de la Constitución colombiana. Esta primera Constitución, la cual en el artículo 28 dice que se prohíbe la aplicación de medidas que lesionen la integridad física, mental o moral de los detenidos y se ordena establecer la capacitación de estos, en oficios que les permitan reincorporarse útilmente a la sociedad. Además, se presenta el principio de seguridad, rehabilitación y defensa social.

Después de esta primera Constitución el aspecto carcelario ha sufrido varias modificaciones siendo la más importante el contenido en el decreto ley 15 del 29 de mayo de 1920, cuando se establece el sistema de colonia penal en la isla de Coíba. Este lugar tenía como finalidad mejorar las condiciones carcelarias a las personas retenidas en el mismo, resocializar y aislarlas para evitar que continuaran delinquirando desde la misma prisión.

En 1921 se inició la construcción de la que se pasó a denominar “la Cárcel Modelo” la cual fue concluida en 1925. Inicialmente la idea era albergar un máximo de 250 presos, pero al pasar del tiempo el número de detenidos rebasó los 1500 internos. Esta situación produjo un gran hacinamiento llevando a no cumplir con las funciones de resocialización prevista de los presos, transformándose más bien en lo que se dio por conocer cómo, “la Universidad del crimen”.

Posteriormente, la Ley N° 87 de 1 de julio de 1941, contempla que los

“establecimientos penales tienen por objeto la reclusión de los condenados a sufrir penas privativas de la libertad, teniendo en cuenta que las cárceles son lugares de seguridad de expiación, no de castigo, por lo tanto, queda prohibida toda severidad que no sea necesaria para la custodia y enmienda de los presos”.

Otro hito en la historia carcelaria de Panamá fue la creación del Centro Femenino de Rehabilitación el cual fue instituido por medio del decreto ley número 18 del 20 de marzo de 1945. En años subsiguientes y principalmente a partir del año 1964, cuando se inaugura el centro femenino de rehabilitación Cecilia Orillac de Chiari, se procura llevar a cabo planes de rehabilitación y resocialización de las reclusas, contando con la colaboración en primera instancia, con la Congregación religiosa las Hermanas del Buen Pastor.

Los Tratados Torrijos-Carter firmados en 1977, propiciaron la mudanza de la penitenciaría de Gamboa, para un área revertida y que se conoce como Centro Penitenciario El Renacer, el cual también es un intento de humanizar las condiciones carcelarias y producir la resocialización de los reclusos.

Tras la invasión norteamericana a Panamá de 1989, se desmantela la Cárcel Modelo de tan triste historia y en el año de 1996, reubicándose los reclusos en los Centros Penitenciarios La Joya y La Joyita, distrito de Panamá. Este cambio también pretendió lograr la resocialización de los reos y su reinserción en la sociedad panameña. Todo esto aunado al apoyo ofrecido por el Gobierno de España quién diligenció un proyecto para el mejoramiento del departamento de corrección de las cárceles panameñas, que procurase por medio de reformas estructurales, la rehabilitación integral de los reclusos.

Sin embargo, a pesar de todos estos refuerzos y como ya tuvimos ocasión de señalar anteriormente, la reincidencia delictiva en el país supera al 60% de los presos a quien se le otorga la libertad, razón por la cual se considera que estas iniciativas han sido infructuosas en ese sentido. Solo queda entonces, proponer otras formas de lograr la no reincidencia, fundamentada en esfuerzos originales, los cuáles son el objetivo principal de este trabajo.

REVISIÓN CRONOLÓGICA DEL FACTOR DELINCUENCIAL

Se puede afirmar que existen distintos enfoques que permiten explicar la delincuencia, pero no justificarla, estos enfoques están situados en el terreno de las Ciencias Sociales como la Sociología, la Antropología, la Psicología y la Criminalística, entre otras.

Sin embargo, Cooper (2007), expone que el factor económico, esta variable es la causa principal de la delincuencia y por ende de la reincidencia delictiva, esta afirmación se fundamenta en investigaciones realizadas en Chile que demuestran una estrecha correlación entre delincuencia y pobreza.⁴

Otro aspecto para considerar es el expresado por Lamphrey, (2017), según el cual: “Las deterioradas infraestructuras de los penales, la falta de custodios, de médicos y programas específicos para la resocialización de los reos, son los principales problemas que enfrenta el preso panameño que, a la final lo lleva a la reincidencia delictiva, cuantificada en un 60% de los que cumplen su condena”.⁵

Se cree entonces, que se puede reducir la reincidencia delictiva de los presos que por medio de una educación impartida, le permita al preso una vez liberado, realizar una profesión útil y compensadora, para que este individuo no vuelva a reincidir al quedar en libertad de las cárceles Panameñas, encontrando en este nuevo aprendizaje dentro del penal, las bases sólidas para ejercer una profesión que le permita una vida alejada de la delincuencia.

Esta es la confirmación de que los aspectos económicos, inciden severamente en la reincidencia criminal en Panamá, pero como ya explicamos antes, sería un error atribuir exclusivamente al factor económico, la razón de la delincuencia y de la reincidencia delictiva en nuestro país.

En otro interesante abordaje, encontramos los argumentos de Avendaño y otros, denominado en el cual se concluye que los factores que inciden en la reincidencia delictiva son cuatro:

- a) La judicialización de los delitos anteriores
- b) La crianza
- c) La educación
- d) La relación con los pares

Lo anterior nos permite presumir una vez más que, aunque la variable económica es de mucha importancia en la reincidencia delictiva en Panamá, y de que es muy probable que la deteriorada condición de las cárceles panameñas son aspectos importantes para considerar, estas pueden no ser las únicas causas de la reincidencia delictiva de los miembros de las bandas antes

⁴ Psicopatología Clínica Legal y Forense, ISSN 1576-9941, Vol. 13, N°. 1, 2013, págs. 47-58

⁵ Lamphrey E. - Reincidencia, alarma roja para Panamá – Artículo publicado en la Estrella de Panamá - 18/03/2017

mencionadas, si no, que pueden existir otras condiciones que contribuyan a la misma.

Además, está visto que hoy en día, la prisión que tendría supuestamente la misión de cambiar o rehabilitar al individuo para que no vuelva a delinquir, no ha sido capaz de cumplir con esa función, ya que una tasa por encima del 60% de reincidencia deja claro que no se ha logrado este propósito.

En este contexto, es extremadamente importante tener en cuenta que ningún esfuerzo destinado a evitar la reincidencia delictiva en la República de Panamá, será efectivo sin tener presentes todos los factores que la propician. Ese merece ser el punto de partida que se debe contemplar en cualquier estudio de esta naturaleza.

Se considera que la reincidencia delictiva, afecta en gran medida la seguridad pública, ya que personas que han delinquido anteriormente vuelven a hacerlo, sin tomar en cuenta la posibilidad de reintegrarse plenamente a la sociedad como ciudadanos respetuosos de la ley y del buen convivio entre los integrantes de esa comunidad, como sería lo deseable.

En otros países como por ejemplo, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, los Estados Unidos de Norte América, Japón, China, Australia, Singapur y muchos otros más, cada cual, a su modo, han enfrentado a la reincidencia delictiva con resultados diversos, lo que nos lleva a pensar que Panamá puede por medio de estudios

como el presente, encontrar su propia vía que ayude a mejorar esta situación.

A partir de lo anterior, salta en forma natural la pregunta obligada: ¿valdrá la pena invertir en programas de reintegración social, de los exreclusos en Panamá? Esa es entonces otra incógnita que se deberá responder por medio de esta Investigación.

Otro aspecto que también vale la pena considerar, es el que lo que proviene de la afirmación que hace Puig (1989) “La aplicación del modelo rehabilitador en Colombia es preponderantemente intramural, lo cual se adscribe a la paradoja de pretender educar para la libertad con ausencia de esta.”⁶

Ortiz (2015) citada por Hernández (2015):

“Es imperioso recordar que el esfuerzo por la resocialización del delincuente y por su incorporación a la vida en sociedad después de su castigo se traduce en beneficios para la comunidad. Por el contrario, abandonar tal enfoque hace que el sistema penitenciario y carcelario se convierta en un sistema multiplicador de conflictos que genera más y “mejores” delincuentes (la cárcel como universidad del delito), lo que finalmente termina siendo más costoso para el conglomerado social. En esta misma providencia, más adelante, se enfatiza que, si no se permite la resocialización real de los

⁶ Angélica O. Avendaño (Et Al)- Trabajo de Grado
- FACTORES QUE INCIDEN EN LA
REINCIDENCIA DELICTIVA EN

condenados, no se reduce la reincidencia”.⁷

Los factores que se tomarán en cuenta para estudiar la posibilidad de disminuir la reincidencia delictiva en la República de Panamá serán los siguientes:

- Factores económicos sobre todo lo relacionado con la pobreza
- Factores culturales evidencia de falta de educación
- Factores sociales concernientes a los problemas familiares y la existencia de bandas que acogen a menores en sus filas,
- Factores penitenciarios relacionados al trato de los custodios, el ambiente carcelario, las inadecuadas infraestructuras y el convivió dentro de la cárcel con elementos de las pandillas.

Con respecto al tema de las pandillas, es oportuno reflexionar que se puede considerar el crecimiento del movimiento pandillero, a que está íntimamente relacionado con la falta de oportunidades que los jóvenes encuentran para su evolución y estabilidad personal y familiar. Se ha presenciado en otros países, que por esta razón la pandilla puede ser considerada la antesala de la explosión social, en este sentido, se pueden observar ejemplos en el caso reciente de Colombia⁸ y otros países centroamericanos, donde primero se produjo el acelerado crecimiento de las pandillas, para dar paso posteriormente, a movimientos reivindicatorios, que terminan por producir la necesidad de cambios estructurales en dichas

⁷ MIR PUIG, S. ¿Qué queda en pie de la resocialización? Eguzkilore, [S.l.], n. 2, p. 35-41, 1989. Número extraordinario

⁸ Norberto Hernández Jiménez - Artículo: LA RESOCIALIZACIÓN COMO FIN DE LA PENA – una frustración en el sistema penitenciario y carcelario

sociedades, con gran costo para todos sus integrantes.

Así, solo nos queda plantearnos la pregunta: ¿Cómo se puede reducir la elevada reincidencia delictiva por parte de los Presos que quedan en libertad de las cárceles en la República de Panamá?

EL PROBLEMA: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS PANDILLAS DELICTIVAS EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ

Prosiguiendo nuestro estudio, se considera importante conocer el origen y la evolución de las pandillas delictivas en Panamá.

Lo primero es encontrar una acertada definición de “pandilla”, Medina y Mateu-Gelabert (2007), exponen que son aquellas agrupaciones juveniles estables que cuentan con una identidad grupal construida a través de la participación en actos violentos o delictivos, y que ofrecen unos patrones de identificación a sus miembros que les permite organizar su vida cotidiana”.⁹

En estricto sensu, se puede decir que la historia de las pandillas en Panamá se origina en la ciudad de Colón al término de la segunda guerra mundial, en los años cincuenta. La primera pandilla con denominación se formó también en Colón y su nombre era “Los Dientes de Oro”.

colombiano - Caderno CRH vol.30 no.81 Salvador Sept./Dec. Cad 2017

⁹ Maras y pandillas, comunidad y policía en Centroamérica – Asdi - 2007

La segunda pandilla con denominación propia surgió también en los años cincuenta y su radio de acción se desarrolló en el área de las Cuatrocientas de Betania, en la ciudad de Panamá, su nombre era “Los Zapatillas Negras” y causó un ambiente de terror en esa área que antes era una pacífica población.

Pero en realidad, el origen de las pandillas como hoy las conocemos, puede tener su origen con la aparición de la denominada “Mara Salvatrucha” (mara es el término utilizado para denominar a las pandillas en Centroamérica). La Mara Salvatrucha surge durante los años 80 en la ciudad de Los Ángeles en los Estados Unidos. Esta pandilla, estaba conformada principalmente por elementos de origen latinoamericano que habían emigrado a aquella ciudad. Con el paso del tiempo, esa organización pandilleril se extendió a países centroamericanos como El Salvador, Honduras, Nicaragua y Guatemala.

Sucede que, en Panamá, a partir del desmantelamiento de las denominadas Fuerzas de Defensa ocurrido por ocasión de la invasión norteamericana a Panamá en 1989, surge una fuerza policial nueva, al principio débil y que debía fortalecerse.

Aprovechando este momento de debilidad, delincuentes situados principalmente, en los barrios del Chorrillo, Carrasquilla y Curundú en la ciudad de Panamá y en las ciudades aledañas como San Miguel y Colón, empiezan a surgir bandas con fines delictuales conocido como los: Chukis, Tiny Toons, Clan Aguas, los Toca y Muere, los Perros de San Joaquín y los Boys del norte. Todos estos grupos siguen el modelo básico establecido por la mencionada

Mara Salvatrucha, donde existe una organización bien estructurada para delinquir la cual obedece a un organigrama basado en niveles de mando, al cual sus integrantes deben obedecer.

Según R. Reguillo citado por la Antropóloga Luz Stelia Soto (2016): “la pobreza, la exclusión, el desencanto, la no pertinencia, alimenta violencias que permite contextualizar o justificar las salidas o expresiones violentas en vastos territorios de la vida social”¹⁰

La pandilla Bagdad, uno de los objetos de nuestro estudio, tiene su origen en el corregimiento del Chorrillo y Curundú a partir de las pandillas preexistentes en esas áreas, como lo fueron la pandilla El Pentágono y MOM respectivamente.

Por otro lado, la pandilla denominada Calor Calor, es conformada por la incorporación de los miembros de las pandillas: Los Chicanos, Los Niños de la Tumba Fría, Marco Policía, Lo Bebes, etc., anteriormente pertenecientes a la diezmada pandilla “Unión Soviética”, los cuales se resistían a someterse a la pandilla Bagdad. Así Calor Calor se transforma en un grupo delincuencial extremadamente poderoso, rivalizando en poder con la pandilla Bagdad.

Se considera que, en Panamá, además de la pobreza, es principalmente la desintegración familiar y la pérdida de valores morales, la principal causa para que los jóvenes se adhieran a estas pandillas, donde encuentran una forma de respuesta a su precaria situación económica social.

La incorporación del joven a una pandilla, lo involucra en consumo y trasiego

¹⁰ Luz Stelia Soto y Gilberto Toro – “Caracterización de las Pandillas en la República de Panamá” – 2016

de drogas, la adquisición de bienes que de otra manera estaría completamente fuera de su alcance, el uso de armas, la perpetración de robos y conducta desajustada con respecto a los cánones, generalmente aceptados por el resto de la sociedad.

Es así como Calor Calor es una de las dos pandillas más poderosas de Panamá, junto con Bagdad, ambas se enfrentan ferozmente por tener el control territorial en el trasiego y venta de drogas.

“Bagdad”, junto con sus rivales de Calor Calor es una de las dos mayores federaciones de pandillas de Panamá, conformadas por 30 a 40 pandillas de menor tamaño que trabajan de manera confederada para prestar servicios de trasiego de narcóticos para grupos transnacionales del crimen organizado, pero no tienen cohesión interna y con frecuencia libran guerras en las calles por el control del microtráfico.

Si bien las pandillas panameñas anteriormente se dedicaban a la delincuencia común, hoy en día Calor Calor y Bagdad se concentran en la prestación de servicios de trasiego de drogas y otros para organizaciones de tráfico transnacional. Sus miembros también se dedican al microtráfico.

Como ya vimos anteriormente, la actual estructura de Calor Calor se conformó cuando la poderosa pandilla de “tumbadores”, denominada “la Unión Soviética”, de donde surgió Bagdad, comenzó a diezmar otras pandillas juveniles. Estas se unieron en Calor Calor, lo cual les permitió a los jóvenes contar con la protección de una organización más grande y mejor estructurada.

Su principal actividad es el trasiego de drogas para sofisticados grupos del crimen organizado mexicanos y colombianos, gestionando las rutas de narcotráfico y su

logística. Los pandilleros son a su vez subcontratados para llevar a cabo asesinatos a sueldo y el robo de drogas, además de proveer seguridad para los cargamentos de droga.

Las disputas territoriales entre los dos grupos, Calor Calor y Bagdad, se han expandido de la capital, Ciudad de Panamá, a la provincia de Panamá Oeste y al interior del país. En 2016, se dijo que la jefatura del grupo la tenía Dangelo Ramírez Ramea, aunque este ha negado tener alguna posición de mando en el grupo. En 2005, Ramírez Ramea presuntamente participó del robo de US\$2,5 millones del Banco Comercial Internacional de China en la Zona Franca de Colón. Fue capturado el 2009 en un operativo en el que se incautaron US\$1 millones en efectivo, y se dice que fue recapturado el 2011 y acusado de cometer delitos en el exterior como parte de una red internacional de crimen organizado vinculada al narcotráfico. Ramírez Ramea también ha sido investigado por lavado de dinero, extorsión y otros delitos. Fue uno de los seis reclusos presos en la cárcel de máxima seguridad de Punta Coco. Pero en junio de 2016, fue absuelto de los cargos de lavado de dinero y liberado de custodia.

El bastión de Calor Calor es el distrito de San Miguelito en Ciudad de Panamá. La pandilla también tiene presencia en los barrios capitalinos de El Chorrillo, Santa Ana, Calidonia y Río Abajo, y especialmente en Colón, la segunda zona franca más grande del mundo, localizada en el lado caribeño del canal de Panamá. Allí es común encontrar miembros de Bagdad y Calor Calor en estrecha proximidad.

Calor Calor ha hecho incursiones en el territorio de Bagdad en Panamá Oeste, lo que ha causado violentos enfrentamientos entre

los dos grupos. Los bloques rivales supuestamente llegaron a un inestable pacto, mediante el cual decidieron que 'Bagdad' mantendría el control del distrito de La Chorrera, y 'Calor Calor', del distrito de Arraiján.

Calor Calor también envía sus miembros a las áreas selváticas en la frontera para que administren las rutas de narcotráfico.

Las operaciones de Calor Calor en el narcotráfico transnacional se han sofisticado progresivamente y han pasado de ser subordinados a subcontratistas que hacen de intermediarios para el despacho de narcóticos para grupos colombianos y mexicanos por medio de Panamá y otros países.

Esto les facilita obtener mayores oportunidades de lucro que cuando se formaron. Tanto Calor Calor, como Bagdad, han respondido consolidando su poder e intensificando la violencia. Bagdad, junto con sus rivales de Calor Calor, conforman las dos mayores bandas federadas de Panamá. De estas bandas se derivan 30 a 40 bandas menores que trabajan en conjunto para prestar servicios de trasiego de narcóticos para grupos transnacionales de crimen organizado. Aparte de eso, las bandas tienen poca cohesión interna y muchas veces se involucran en disputas por el microtráfico en la Ciudad de Panamá y otras zonas del país. En 2014, se estima que las pandillas Bagdad y Calor Calor suman más de 2.000 miembros.

Desde 2019, Bagdad enfrenta una pugna interna, pues una de sus sub bandas Matar o Morir (MOM), retuvo un cargamento de drogas para ellos como declaración de independencia, en diciembre del 2019, Bagdad se cobró la deuda coordinando un tiroteo en La Joyita, que dejó un saldo de 15 muertos y 11 heridos. El hecho se dio a

conocer como la "masacre de La Joyita", y desató una oleada de violencia que sigue en el complejo penitenciario de La Joyita, pero también se ha desbordado a las calles de Panamá Oeste lo que disparó las tasas de homicidios.

Juntas, las dos organizaciones constituyen las pandillas locales más grandes de Panamá, y su rivalidad gira en torno al control de puertos con una ubicación estratégica, cuotas del narcotráfico internacional, especialmente del mercado europeo.

A su vez, los homicidios en Panamá Oeste han aumentado debido a una serie de asesinatos por venganza, dado que una de las pandillas más grandes del país lucha por mantener el poder y el control sobre los crecientes flujos de drogas, a finales de mayo arrojaba un saldo de 55 personas asesinadas en la provincia de Panamá Oeste. Esta cifra representa un aumento significativo con respecto a los 48 asesinatos que se presentaron allí en todo 2019. En otro incidente en el mes de mayo, cuatro hombres fueron brutalmente asesinados y sus cuerpos fueron arrojados a un campo en Arraiján. Tres de ellos ya habían cumplido su condena en La Joyita.

Las restricciones por el coronavirus no han ayudado a reducir la violencia, los pandilleros están aprovechando la situación para encontrar a las víctimas en sus propios hogares. Así ocurrió el 17 de mayo, cuando un joven de 19 años fue asesinado a tiros desde un carro mientras se encontraba en casa con su familia.

Confirmando lo anterior, se cita parte de un artículo aparecido en el diario "La Vanguardia", que expresa: "Con el confinamiento mucha gente pensó que la criminalidad también se iba a quedar en casa,

pero la criminalidad es dinámica", y se potenció con la "fragmentación de grupos criminales que generó una cacería entre rivales", afirmó a EFE el sociólogo especialista en criminología Fernando Murray.¹¹

La campaña de represalias de Bagdad contra los miembros que intentan desligarse y actuar por su cuenta ha dejado en evidencia que Panamá no está preparado para controlar la violencia que ha venido junto con los flujos récord de drogas, tanto dentro como fuera de su sistema penitenciario.

Según publicación aparecida en el periódico La Prensa (10 de enero del 2021), sobre las razones del poderío que han ido logrando las pandillas, se expresa lo siguiente sobre las relaciones entre los delincuentes; "estos dividuals conocen el modus vivendi de sus compañeros, conocen a sus familiares", señala. Por eso, agrega Julio, la mayoría de los actos violentos se dieron en las residencias de los integrantes de grupos delictivos antagónicos

REVISIÓN DOCTRINAL DEL FUNDAMENTO JURÍDICO Y EVOLUCIÓN

- El Sistema Penitenciario de Panamá

En la República de Panamá, a través del tiempo se ha procedido a desarrollar de manera continua algunas políticas penitenciarias que, fundamentadas en la Constitución de la República, las leyes, reglamentos y el cumplimiento de convenios internacionales, han podido mejorar las

condiciones del Sistema Penitenciario de la República de Panamá.

El Sistema Penitenciario según nuestra carta magna se "funda en principios de seguridad, rehabilitación y defensa social", tal como lo indica en su artículo 28, el cual desarrollamos a continuación:

Artículo 28. El sistema penitenciario se fundamenta en principios de seguridad, rehabilitación y defensa social. Se prohíbe la aplicación de medidas que lesionen la integridad física, mental o moral de los detenidos.

Se establecerá la capacitación de los detenidos en oficios que les permitan reincorporarse útilmente a la sociedad.

Los detenidos menores de edad estarán sometidos a un régimen especial de custodia, protección y educación.

Es desde la Constitución Política de Panamá que se desprende la conducta rectora que debe regir la hora de implementar principios y valores, al aplicar los principios rectores del Sistema Penitenciario, los cuales son de seguridad, rehabilitación y defensa social y que además, prohíbe la aplicación de medidas que lesionen la integridad física, mental o moral de los detenidos y se ordena establecer la capacitación de estos, en oficios que les permitan reincorporarse útilmente a la sociedad.

El Sistema Penitenciario de la República de Panamá ha evolucionado a través de la historia, sufriendo diversas transformaciones, las mismas han permitido

¹¹ Giovanna Ferullo – Artículo "Las pandillas y la droga disparan el crimen

durante la pandemia en Panamá" — Diario La Vanguardia - 24/09/2020

que de manera consecuente, pero aún lejos de la perfección, el mismo se valla perfeccionando.

La misión de transformar la mentalidad y la aplicación de técnicas de resocialización ha permitido el desarrollo de diversas transformaciones a lo largo de la historia, es por ello que, en su contexto histórico podemos constatar que al inicio de la Era Republicana la administración de las cárceles se encontraba bajo la jurisdicción de la secretaria de Gobierno y Justicia y existían los siguientes reclusorios a nivel nacional:

- Presidio de Chiriquí.
- Las Bóvedas, provincia de Panamá
- Cuarteles de Policía, en las cabeceras de las provincias.

La legislación penitenciaria en los primeros años de República comenzó a forjarse con el Decreto 15 del 29 de enero de 1920 donde se estableció y organizó de manera provisional la primera colonia penal en la Isla de Coiba, pero es con la promulgación de la Ley No 2 del 28 de enero de 1921 que se dispuso la construcción de cárceles modelo en las provincias de Panamá y Colón.

Los principios de resocialización fueron rectores del sistema penitenciario desde el principio de la República y es mediante el Decreto No 83 de 1 de junio de 1925 por medio del cual se habilita el centro penal de Coiba y la organización de este se fundamentó en un principio en el respeto a los Derechos Humanos (DDHH) la seguridad de los internos y los programas de Resocialización, el Centro Penal de Coiba de clasificó como un centro carcelario de máxima seguridad.

En el transcurso del desarrollo de la legislación surgieron diversos temas que

obligaron al legislador a establecer de manera paulatina principios y mecanismos para garantizar el respeto a los Derechos y la dignidad de los reclusos y es de esta forma que la Ley No 87 de 1 de julio de 1941 la misma ley estableció por objeto lo siguiente: “Los establecimientos penales tienen por objeto la reclusión de los condenados a sufrir penas privativas de la libertad, teniendo en cuenta que las cárceles son lugares de seguridad de expiación, no de castigo, por lo tanto, queda prohibida toda severidad que no sea necesaria para la custodia y enmienda de los presos” esto demuestra que en los primeros años se fue desarrollando una cultura jurídica que estableció un patrón de respeto y protección de garantías mínimas y de máximas en el desarrollo de programas de resocialización, de ésta manera en función de dicho desarrollo se promulgó el Decreto No 467 de 22 de julio de 1942, por el cual se creó bajo la dependencia del Ministerio de Gobierno y Justicia, el Departamento de Corrección, el Instituto de Vigilancia y Protección del Niño, una Clínica Psiquiátrica y se dictan otras medidas.

Con el fin de establecer una división de los centros penitenciarios se legisla en torno a separar con fines comunes, los centros penitenciarios basándose en la separación de sexo marcando de manera contundente la historia de la entidad es por ello que se promulgó el Decreto No 18 de 20 de marzo de 1945, por el cual se creó “Centro Femenino de Rehabilitación”, el cual quedó bajo la dependencia del Departamento de Corrección y desvinculándose de la Cárcel Modelo y del Reformatorio de Mujeres Delinquentes, donde había estado hasta ese momento.

Para el año 1964 se inauguró la instalación del actual Centro Femenino de Rehabilitación, Cecilia Orillac de Chiari (CEFERE), ubicado en la Vía Domingo Díaz,

su primera administración estuvo bajo el auspicio de la Congregación Religiosa de las Hermanas del Buen Pastor, las mismas se encargaron de implementar los programas, planes y métodos científicos de resocialización, no es hasta el año de 1984 que la administración pasó a manos del Departamento de Corrección.

Para el 7 de septiembre de 1977 se firman los tratados Torrijos – Carter, esto genera la devolución sucesiva de las áreas del canal al Estado Panameño, es por ello que dentro de este movimiento el centro penitenciario de Gamboa que hasta ese entonces estaba en manos del gobierno norteamericano, se transfiere dicha entidad, al departamento de corrección, de inmediato el mismo es bautizado como el “Centro Penitenciario el Renacer” y dentro del mismo se instauró un plan piloto para la implementación de programas de rehabilitación y humanización de dicho centro penitenciario.

La emblemática Cárcel Modelo ubicada en el Corregimiento del Chorrillo, en la Ciudad de Panamá durante décadas, fue el referente penitenciario por las duras condiciones de vida que atravesaban los reclusos, sin embargo, la misma fue demolida el 10 de diciembre de 1996 y durante su existencia se cuestionó las violaciones de los derechos humanos que se dieron en este penal, por lo que se reubicó a su población en los Centros Penitenciarios La Joya y La Joyita, distrito de Panamá.

PENAS ACCESORIAS EN LA LEY PENAL PANAMEÑA Y SU APLICACIÓN DENTRO DE LA JURISDICCIÓN PENAL

Dentro de la aplicación de las penas señaladas por la LEY 14 del año 2007 que aprobó el Código Penal de la República de

Panamá, incluyendo sus modificaciones y adiciones introducidas por leyes posteriores, se estableció a través de su Título III, Capítulo I en su artículo 50, las Clases de Penas, las cuales se dividieron en Principales, Sustitutivas y Accesorias, estas se expresaron y se desarrollaron de la siguiente forma, determinada por el legislador:

Artículo 50: Las penas que establece este Código son:

Principales:

- a. Prisión.
- b. Arresto de fines de semana.
- c. Días-multa.
- d. Tratamiento terapéutico multidisciplinario.

Sustitutivas:

- a. Prisión domiciliaria.
- b. Trabajo comunitario.

Accesorias:

- a. Multa.
- b. Inhabilitación para ejercer funciones públicas.
- c. Inhabilitación para el ejercicio de determinada profesión, oficio, industria o comercio.
- d. Comiso.
- e. Prohibición de portar armas.
- f. Suspensión de la licencia para conducir.
- g. Suspensión de la patria potestad y el ejercicio de la tutela.
- h. Inhabilitación para el ejercicio de cargos, oficios o profesión en parques, parvularios, centros escolares, campos o centros deportivos y áreas aledañas o en cualquier lugar donde regularmente se agrupen personas menores de edad para que practiquen actividades para su desarrollo integral.
- i. Prohibición de residir en determinado lugar.

Nuestro ordenamiento jurídico clasifica las penas como lo vemos en el Artículo 50 del Código Penal y dentro de dicha clasificación se refiere a la Pena Accesorias como aquella que por orden lógico es consecuencia de la pena principal, de esta forma el diccionario jurídico Consultor magno nos define la Pena y Pena Accesorias de la siguiente forma:

Pena: Mal que se impone a quienes han cometido un delito/Amenaza contenida en la Ley/ Sanción prevista por el Derecho Penal que puede ser reclusión, prisión, multa o inhabilitación.

La pena accesoria en este orden de ideas, se establece de obligatorio cumplimiento una vez se haya cumplido la pena principal y éstas como consecuencias objetivas generan a partir del artículo 68 una capacidad imparcial del juez natural, de imponer la pena accesoria de manera oficiosa o a petición de la defensa, causando una obligatoriedad para su cumplimiento.

Artículo 68. La pena accesoria es consecuencia de la pena principal. En su aplicación, el juzgador deberá seleccionar entre las penas accesorias previstas en el artículo 50 de este Código la que, según la gravedad o naturaleza del delito, tenga relación directa con el delito o contribuya a evitar el peligro para los derechos de las víctimas.

Es obligatoria la aplicación de la pena accesoria, según las reglas del párrafo anterior, aunque no esté prevista en el delito de que se trate.

Es importante destacar que la pena accesoria no puede ser superior a la pena principal y debe empezar su forzoso cumplimiento, una vez se culmine la pena principal, esto por medio del artículo 73 que,

de manera específica, ese establece la inhabilitación de ejercer la función de cargos públicos, una vez el sancionado haya cumplido con su pena principal.

Artículo 73. La inhabilitación para ejercer funciones públicas priva temporalmente al sancionado, del ejercicio de cargos o empleos públicos y de elección popular.

La pena accesoria de inhabilitación para ejercer funciones públicas, es de amplio debate puesto que la misma genera en nuestro entendimiento un abuso en cuanto a la aplicación de castigos penales extra pena, esto significa que crea limitantes a la vida del sancionado, una vez hay culminado de pagar su sanción penal consistente el pago de la pena con su privación de libertad, coartando la posibilidad de que el mismo continúe con su proceso de resocialización a través de un empleo formal, dentro de alguna institución del Estado.

Entendemos que las consecuencias jurídicas del delito conllevan consigo la imposición de la sanción penal, sin embargo, al extender el castigo social una vez cumplida la pena principal la misma medida excede la represión social, haciendo imposible que el ciudadano castigado no pueda estar en iguales condiciones con los otros ciudadanos, excluyéndolo de la posibilidad real de ser un ciudadano en igualdad de competencia, con otros que no han sido castigados con esta sanción de represión pública.

Una vez cumplida la pena principal es de nuestro criterio que se debe extinguir la pena accesoria de inhabilitación para ejercer funciones públicas, cuestión que, en su momento el legislador debe revisar con el fin de eliminar, derogar o reformar el artículo 50 inciso tercero numeral b del Código Penal Vigente y como consecuencia el artículo 73.

AVANCES EN MATERIA PENITENCIARIA

Los avances obtenidos en materia penitenciaria se pueden enumerar:

1. Decreto Ejecutivo No 139 de 16 de junio de 1999, donde el Departamento de Corrección sufre una transformación en su estructura organizativa y denominación, pasando a ser la Dirección General del Sistema Penitenciario (DGSP), adscrita al Ministerio de Gobierno y Justicia bajo la Ley No 55 de 30 julio de 2003.
2. Decreto 393 (2005), el mismo pasó a regular Dirección General del Sistema Penitenciario, a través del artículo 132 de la Ley 55 de 20 de julio de 2003, se ordenó que, en un periodo no mayor a un año, reglamentar por conducto del Ministerio de Gobierno y Justicia, todo lo relacionado con el Sistema Penitenciario.
3. Apoyo entre 2010 al 2017 de parte de la Oficina Regional de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito para Centroamérica y el Caribe en Panamá (UNODC ROPAN).
4. Los programas PANX12, PANZ24 y PANZ59, producto de asistencia técnica directa para tratar temas específicos como lo son: el hacinamiento, la gran población de personas en prisión preventiva, falta de capacitación del personal y violaciones a los derechos humanos, todo esto con el financiamiento de la Embajada de los Estados Unidos de América (INL) y la Unión Europea.
5. Ley 42 del 14 de Septiembre de 2016 que desarrolla la Carrera Penitenciaria y dicta otras disposiciones, garantizando así, una transformación real de la Dirección General del

Sistema Penitenciario (DGSP) la misma otorgó una estabilidad laboral a los custodios penitenciarios.

6. Reglamentación según Decreto Ejecutivo número 180 que Reglamenta la Ley 42 del 14 de septiembre de 2016, documento que tiene el propósito de desarrollar las disposiciones y los conceptos plasmados en la Ley 42 de 2016, en adelante Ley de Carrera Penitenciaria, a fin de fundamentar el desarrollo de políticas, normas y procedimientos inherentes a dicha carrera, sobre la base de la aplicación de los procesos y de las disposiciones legales establecidas.
7. El 14 de septiembre del 2017 entró en vigor la Ley de Carrera Penitenciaria. Adicional, se promulgó la Ley No 4 de 17 de febrero del 2017 que reforma el Código Judicial, el Código Penal y el Código Procesal Penal sobre medidas que eviten el hacinamiento en centros penitenciarios y dicta otras disposiciones, es de suma y gran importancia resaltar la aprobación de la Resolución No. III-R-73 del 14 de septiembre del 2017 la misma aprobó el Código de Ética del Servidor Penitenciario, creando pautas claras con el fin de establecer conductas éticas para los funcionarios penitenciarios.

EVIDENCIAS OBTENIDAS A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO DE LAS CÁRCELES EN PANAMÁ.

Se concluye en este primer avance de la investigación que uno de los puntos clave para dar seguimiento al tratamiento penitenciario es, establecer un censo anual de los privados de libertad, lo cual tomó forma concreta y real el día 6 de marzo del 2018 cuando se dio inicio al Censo Penitenciario

de Panamá, que abarcará a la población adulta privada de libertad y cuyos resultados permitirán conocer la situación de las personas privadas de libertad de todo el país, para el seguimiento de las políticas públicas en materia de prevención, seguridad y resocialización.

Según información proporcionada por la Dirección General del Sistema Penitenciario (2021), en palabras de Tewaney (2021), ya existían en las cárceles panameñas 18,728 presos, de estos, la Nueva Joya alberga 4,617, Colón 1,858 y Chiriquí 1,748.

Así mismo, Tewaney (2019), antes de la pandemia, expresó que las cárceles sumaban a 16,637 presos, se podría proyectar que para Octubre del 2021, existirán aproximadamente 19,000 presos.

Esas interesantes declaraciones, incluyen la información que los principales delitos que producen arrestos tienen su origen en el narcotráfico internacional, dada la condición de nuestro país como paso obligado de las drogas entre los centros productores y los consumidores.

Otra información relevante, es que un 67% de los adolescentes que se encuentran en conflicto con la ley, pertenecen a pandillas organizadas y que estos, se iniciaron en la delincuencia entre los 12 y los 14 años. Otro grupo, los que suman el 16% de los adolescentes en conflicto con la ley tienen entre los 9 y los 11 años de edad. Además, un 85% de los adolescentes en conflicto con la ley consumen drogas y entre estos, un 65% empiezan entre los 7 y los 15 años, incluso un 7% se inician en el consumo de las drogas a la temprana edad de entre los 8 y los 10 años.

Finalmente, se infiere que los detenidos en las cárceles panameñas, son principalmente por delitos relacionados con

el pandillerismo y que las bandas organizadas, continúan actuando desde las cárceles con un grado importante de apoyo de sus custodios. Pero, que próximamente existen planes de resocialización, los cuales pronostican la inclusión de aproximadamente 8,500 detenidos.

CONSIDERACIONES FINALES

La Joyita es una de las prisiones más grandes de Panamá y alberga a miembros de los grupos criminales más grandes del país, como Calor Calor y Bagdad. Sin embargo, carece de medidas básicas para proteger a los privados de libertad.

Investigaciones determinan que el complejo penitenciario donde se encuentran las cárceles La Joyita, La Joya y La Nueva Joya carece de medidas básicas de protección, como torres de vigilancia, luces y cámaras de seguridad. No hay detectores de metales ni escáneres, lo que significa que, cuando los familiares y seres queridos que vienen de visita son requisados, los empleados de la prisión no son revisados en absoluto, lo que deja abierta la puerta para el ingreso de bienes de contrabando.

El complejo penitenciario donde se encuentra La Joyita nunca fue pensado para ser permanente. Fue creado en 1996 como un centro de detención temporal y por lo tanto carece de los estándares de arquitectura penitenciaria. La Joyita ni siquiera cumple con los estándares como para ser considerado un centro penitenciario. Al interior de La Joyita no hay guardias, y los prisioneros se mueven libremente sin ningún tipo de vigilancia. Los funcionarios creen que es por eso por lo que, amparados en el ruido de días de fiesta y celebraciones, los reclusos pudieron construir dos hoyos reforzados con cemento, en los que escondían las armas que fueron utilizadas en la masacre.

Aunque afirman que el presupuesto para 2020-2021 es suficiente y las mejoras necesarias son inminentes, las fuentes de noticias de Panamá informan que al interior de La Joyita siguen abundando los intentos de fuga, así como el flujo de armas, drogas y otros bienes de contrabando.

BIBLIOGRAFÍA

- Lamphrey E. - Reincidencia, alarma roja para Panamá – Artículo publicado en la Estrella de Panamá - 18/03/2017
- Jennifer Peirce y Lina Marmolejo - Las dificultades de medir la reincidencia y por qué debemos hacerlo mejor - Publicado en el Blog Sin Miedos del BID – 13 de Setiembre 2016
- Comisión Nacional de Derechos Humanos, 2011 - Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria. México: Comisión Nacional de Derechos Humanos
- Psicopatología Clínica Legal y Forense, ISSN 1576-9941, Vol. 13, N°. 1, 2013, págs. 47-58
- Angelica O. Avendaño (Et Al)- Trabajo de Grado - FACTORES QUE INCIDEN EN LA REINCIDENCIA DELICTIVA EN ADOLESCENTES DE BOGOTA Universidad Piloto de Colombia (2013)
- MIR PUIG, S. ¿Qué queda en pie de la resocialización? Eguzkiloire, [S.l.], n. 2, p. 35-41, 1989. Número extraordinario
- Norberto Hernández Jiménez - Artículo: LA RESOCIALIZACIÓN COMO FIN DE LA PENA – una frustración en el sistema penitenciario y carcelario colombiano - Caderno CRH vol.30 no.81 Salvador Sept./Dec. Cad 2017
- Maras y pandillas, comunidad y policía en Centroamérica – Asdi – 2007
- Luz Stelia Soto y Gilberto Toro – “Caracterización de las Pandillas en la República de Panamá” – 2016
- Giovanna Ferullo – Artículo “Las pandillas y la droga disparan el crimen durante la pandemia en Panamá” — Diario La Vanguardia - 24/09/2020
- Olmedo Rodriguez Campos – Artículo: 159 pandillas siembran el terror, especialmente en Panamá y Colón – Diario La Prensa – 10/ 01/ 2021
- Anastasia Austin – Artículo: Divisiones en la pandilla Bagdad generan violencia en Panamá – publicada por la Revista Digital: Insight Crime – 08/06/2020
- Javier Collins - Artículo: “La demora sea” y “el candado no es eterno”: Frases de esperanza de los miembros de Bagdad dentro de la cárceles - publicado en la Revista La Verdad – 31/05/2021

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EL SIGLO XXI
CONSIDERACIONES
ADMINISTRATIVAS Y
HERMENÉUTICAS EN TIEMPOS DE
PANDEMIA**

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE 21ST
CENTURY
ADMINISTRATIVE AND HERMENEUTIC
CONSIDERATIONS IN TIMES OF
PANDEMIC

*Eduardo E. Arosemena D.
Universidad del Caribe
**Michelle Echeverría
Universidad del Caribe
***Yira Molinar
Universidad del Caribe

RESUMEN

El Clima organizacional es parte importante de toda organización y debe ser tomado en cuenta como parte de todo sistema organizacional cuando es sometido a evaluaciones y estudios con miras a mejoras administrativas integrales. En la presente investigación se analiza la literatura científica pertinente al clima organizacional, desde sus antecedentes históricos un recorrido por las definiciones más relevantes, las múltiples dimensiones que lo impactan y la importancia del establecimiento de una cultura permanente de adaptación al cambio, por ello el objetivo general es Determinar el Clima organizacional en el Siglo XXI y las consideraciones administrativas en tiempos de pandemia, en la que los autores escogen una metodología enmarcado en un paradigma cualitativo, de tipo teórico documental, y diseño no experimental transversal, que reveló cinco pilares que facilitarían el establecimiento de esta cultura en las organizaciones que permitió concluir que el clima organizacional en tiempos de pandemia, es un aspecto álgido y delicado, que debe mirarse

con detenimiento y cuidar cada proceso dese lo físico y lo mental de elemento más valioso el Talento Humano.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Dimensiones, Cambio, Cultura.

ABSTRACT

The organizational climate is an important part of any organization and must be taken into account as part of any organizational system when it is subjected to evaluations and studies with a view to comprehensive administrative improvements. In this research, the scientific literature relevant to the organizational climate is analyzed, from its historical antecedents, a journey through the most relevant definitions, the multiple dimensions that impact it and the importance of establishing a permanent culture of adaptation to change, therefore the objective general is Determine the Organizational Climate in the XXI Century and administrative considerations in times of pandemic, in which the authors choose a methodology framed in a qualitative paradigm, of a theoretical documentary type, and a non-experimental cross-sectional design, which revealed five pillars that would facilitate The establishment of this culture in the organizations that allowed to conclude that the organizational climate in times of pandemic is a critical and delicate aspect, which must be looked at carefully and take care of each process of the physical and mental of the most valuable element Human Talent.

Key Words: Organizational Climate, Dimensions, Change, Culture.

**Doctorando en Gerencia*
***Doctoranda en Gerencia*
****Doctoranda en Gerencia*
Universidad del Caribe

INTRODUCCIÓN

La administración de toda empresa es un balance entre arte y ciencia. A lo largo de los años los conceptos administrativos han sido utilizados por los gerentes de las empresas para alcanzar los objetivos y metas haciendo de esta manera que la organización exista y mantenga su presencia en el mercado al que se ha propuesto servir. Con el paso del tiempo los administradores han podido observar cambios en el ambiente competitivo y han tenido de adaptarse para poder alcanzar las metas propuestas por la alta gerencia. El presente momento histórico ha marcado un hito a nivel global. La pandemia causada por el letal virus del Covid-19 ha hecho que las empresas hayan tenido que reinventarse para poder subsistir. El clima organizacional, parte inherente de toda organización, se ha visto afectado por los eventos actuales y el efecto que los mismos han de producir, a mediano y largo plazo, aún no ha podido ser medidos y su afectación al mundo empresarial está lejos de poder ser cuantificada,

En este estudio se presentarán los antecedentes del clima organizacional a través del análisis de la literatura que ha abordado el tema en los últimos años bajo la óptica de investigadores en el campo del desarrollo organizacional. Se prestará atención a las dimensiones de este clima y se propondrá la utilización de cinco pilares que permitirán favorecer el establecimiento de una cultura de cambio que permita a las organizaciones enfrentar los cambios que se susciten en el medio ambiente a manera de que puedan adaptarse y mantenerse competitivos en el tiempo.

METODOLOGÍA

Se realiza un análisis de la bibliografía más relevante relacionada al tema, lo que

permitió a los autores reflexionar acerca del clima organizacional, su relación con la administración de la empresa y la importancia de la creación de una cultura de adaptabilidad al cambio.

CRONOLOGÍA EPISTÉMICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nunca antes en la historia el clima organizacional había sido sujeto al estrés y al rigor como en el presente año. La pandemia causada por el Covid-19, ha venido a impactar la vida del ser humano y al sector empresarial como no se había visto en mucho tiempo. El clima organizacional ha sufrido variaciones insospechadas y el mundo de los negocios a nivel global ha visto cambios sin precedentes a la vez que las empresas han tenido que reinventarse para poder subsistir.

El concepto del clima organizacional propuesto por Cornell (1955)⁵ presenta a esta variable como “una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización”. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del clima organizacional. (Ivancevich y Lyon, 1972, citado por Maldonado et al., 2006)¹².

Campbell (1976, Citado por Ramos, 2012)²¹ considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento

Más adelante, Brunet (1987)² define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes

como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Chiavenato (1990)⁶ por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Denison (1991, citado por Maldonado et al., 2006)¹⁶ por su parte, establece que el clima organizacional es “una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización”

Gibson (1992, citado por Torres, 2014, p.1)²³ se refiere al clima organizacional como “el grupo de características que describen una organización o parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma...”.

Chiavenato (2000)⁷ nos dice que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

De Mulder (2000, citado por Torres, 2014, p.10)²³ presidente de Hay Group quien define el clima como “...la compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que describen la cultura corporativa en un momento dado”

Como hemos observado por lo anteriormente expuesto, el clima organizacional es parte importante de toda organización y debe ser tomado en cuenta como parte de todo sistema organizacional cuando es sometido a evaluaciones y estudios con miras a mejoras administrativas integrales.

Más recientemente el clima organizacional fue objeto de una revisión completa, Matute y colaboradores, compara conceptos desarrollados por diferentes autores. Concluye que el clima organizacional es “...el resultado que se da entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales percibidas que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (Matute, 2008, 33; citado por Torres, 2014, p.2)²³.

Basándonos en las aseveraciones anteriormente expuestas, podemos llegar a inferir que el clima organizacional es una extensión de todos y cada uno de los colaboradores de una determinada empresa ya que su influencia es notable y tiene injerencia sobre el accionar de la organización.

Sandoval Caraveo viene a reafirmar lo expresado por los autores del presente escrito, ya que en su artículo nos dice que, si analizamos las distintas definiciones acuñadas a lo largo de la historia, podemos llegar a concluir lo siguiente:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. · Estas

características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. ·

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. ·
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. (Sandoval, 2004, p.84)²².

Entonces podemos decir que el clima es el resultado de determinados elementos objetivos que caracterizan a una organización, como su diseño y estructura organizacional, los distintos procesos que funcionan en ella, e intervienen, además los elementos psicológicos de los trabajadores, determinándose por estos últimos a través de sus percepciones sobre las características anteriores y otras, manifestándose de esa manera su conducta y comportamiento.

Es decir, el clima organizacional es asociado a las percepciones que tenga el trabajador sobre el entorno laboral, las cuales se mantendrán o variarán en función de las interacciones entre los trabajadores y de estos con el medio ambiente.

Cervantes (2018)⁴ afirma que, el conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son el grupo de características susceptibles de ser medidas en toda organización, estas características influyen en el comportamiento de los individuos. En consecuencia, para llevar a cabo un

diagnóstico de clima organizacional, es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert (1974)¹³ mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La

planificación, así como la formación deseada. Citado por (Sandoval, 2004, p.85)²².

Litwin y Stringer (1968, citado por Brunet, 2011, p.46)¹⁴ utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de seis dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. Citado por (Sandoval, 2004, p.85)¹⁷.

Pritchard y Karasick (1973, citado por Brunet, 2011, p.46)²⁰ estos autores desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas y

descriptivas. Las once dimensiones que desarrollo son las siguientes:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas

nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Citado por (Sandoval, 2004, p.85)²².

Como pudimos observar, existe una multiplicidad de aspectos que contribuyen a dimensionar el clima organizacional, pero lo más relevante para la administración moderna es el hecho de que por ser dimensiones, las mismas deben ser medidas por las empresas para tener un concepto claro de la situación del ambiente laboral.

El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 6 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.³

Brunet (2011, citado por Ramos, 2012, p.82)³ concluye, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros. Lo importante es que estas dimensiones permitan trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización.

Ramos (2012)²¹ ha concluido que, en la práctica, tomar el pulso de organizaciones grandes con exactitud suele requerir alguna forma de encuesta de clima y para esto si bien existen varios cuestionarios disponibles, luego de años de investigación y con más de 3000 compañías en su base de datos mundial ha descubierto que para obtener un diagnóstico claro y eficaz es fundamental evaluar y medir las siguientes dimensiones del clima organizacional (p.83):

- **FLEXIBILIDAD:** En un clima positivo, se aceptan las nuevas ideas fácilmente y se mantienen al mínimo las reglas innecesarias. Para mejorar esta dimensión, se debe reducir el número de normas y alentar a los empleados a aportar nuevas ideas y establecer una estructura con mínimas líneas de autoridad.
- **RESPONSABILIDAD:** Los empleados tienden a estar más motivados cuando se les permite cumplir sus tareas sin buscar constantemente la aprobación de su gerente. Para mejorar esta dimensión, es importante delegar en los empleados tantas tareas como sea posible y hacerlos responsables por los resultados.
- **ESTÁNDARES:** En los climas organizacionales pobres la gerencia pone poco énfasis en mejorar el desempeño. Para mejorar este aspecto del clima de una organización, es necesario que los

gerentes estimulen a las personas en lugar de usar amenazas y críticas.

- **CLARIDAD:** Las personas raramente dan lo mejor cuando no están seguras de lo que se espera de ellas. Es importante asegurarse de que los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir con las metas de la organización.
- **COMPROMISO DEL EQUIPO** Las personas tienen que ser leales a la organización y estar orgullosas de pertenecer a ella. Los gerentes deben asegurarse de que resuelven conflictos que interfieren con la finalización de tareas rápidamente y que estimulan la cooperación entre los individuos.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO

El momento trascendental que vive la sociedad actual, marcado por la pandemia causada por el letal virus del Covid-19, nos ha hecho desear el haber estado preparados para eventos como éste. Lamentablemente no fue así y muchas empresas están pagando el precio de no haber establecido una cultura de adaptación a los cambios, recordemos que el cambio es lo único certero en el mundo actualmente.

El clima organizacional varió radicalmente ya que la manera tradicional de trabajar de muchas empresas se vio afectada por las cuarentenas necesarias impuestas para preservar la salud. Los colaboradores se vieron confinados a sus hogares; los más afortunados conservaron sus plazas de trabajo, viéndose precariamente empujados al teletrabajo, una modalidad que no es común en nuestro país. Otros no corrieron con tanta suerte y perdieron sus empleos. Las empresas modernas han aprendido la lección y deben prepararse para este tipo de eventos.

Reinvención y adaptabilidad son palabras grabadas a hierro caliente en la organización moderna.

Es importante, como primer paso, consolidar el liderazgo dentro de los distintos niveles de las empresas para poder llevar a cabo la tarea de empezar a cimentar una cultura de cambio que permita mantener un clima organizacional manejable y adaptable dentro de las organizaciones

Nunca fueron más ciertas las palabras emitidas por el Dr. John Calvin Maxwell: “Todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo” (Maxwell, 1996, p.3)¹⁸.

Un fuerte liderazgo es necesario para poder establecer una cultura adaptable al cambio ya que el cambio debe ser liderado.

“Así, para que el liderazgo sea eficaz, esto es, que cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos” (Alves, 2000, p.126)¹.

De acuerdo con Martens (1987)¹⁷ las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales. Citado por (Alves, 2000, p.126)¹.

Según Goncalves (1997)¹¹ “*El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los*

procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen”.

Es fundamental que la administración provea una visión y motive a los colaboradores de la empresa a fin de que se le dé una perspectiva clara y se administre el establecimiento de una cultura de cambio que favorezca un clima organizacional de estabilidad y confianza.

El establecimiento de métricos y encuestas continuas para medir el clima organizacional, darán a la empresa las herramientas necesarias para una toma de decisiones informada que provea tranquilidad a los colaboradores en momentos de incertidumbre.

Brunet (2011, citado por Ramos, 2012, p.90)³ plantea que las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos y físicos.

De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar.

Sabemos que no es fácil cambiar el clima de una organización. Eso requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne. Implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicios la base del funcionamiento mismo de su organización.

En el pasado, el cambio organizacional se ha centrado en los aspectos estructurales de las organizaciones, y han dejado de lado la realidad de que el cambio no sucede sin que los individuos cambien su forma de pensar, creencias y comportamientos. Sin embargo, la psicología organizacional adiciona el factor humano y nos proporciona una definición más completa de cambio organizacional, lo presenta como un conjunto de alteraciones estructurales y comportamentales, que pretende modificar tanto las actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales (Chiavenato, 2009, p.136)⁸.

En pocas palabras, el cambio es toda alteración en el ámbito laboral que afecta la operación esperada de los trabajadores. Y, este puede ocurrir de distintas maneras, planeado o espontáneo, rápido o lento y puede ser estimulado de manera interna o externa (Newstrom & Davis, 2011)¹⁹.

Los autores de este estudio proponen el establecimiento de cinco pilares para favorecer una cultura de cambio empresarial que les permita adaptarse a los posibles cambios que enfrenten:

1. Liderazgo: en la organización el liderazgo es sumamente importante para poder guiar y motivar al personal durante los cambios planeados o impuestos por alguna situación no prevista. Un fuerte liderazgo es un requerimiento en toda empresa moderna el establecimiento de una sucesión de liderazgo a través del tiempo debe ser promovida mediante el empoderamiento y el relevo generacional.
2. Planes de Contingencia: el establecimiento de un conjunto de planes de contingencia es de suma importancia para favorecer la reacción ante un cambio súbito en el

medio ambiente competitivo. Situaciones imprevistas, como la pandemia actual, pueden ejercer efectos nocivos en el clima de toda organización. El tener un personal que conozca que los cambios son inevitables y que forman parte del accionar empresarial, aunado a un fuerte liderazgo, permitirá a la organización adaptarse más fácilmente a toda situación que se presente.

3. Comunicación Constante: el mantener una comunicación constante y los canales de información abiertos en todo momento es imprescindible para el establecimiento de una cultura adaptable al cambio. El conocer de viva voz por parte de la gerencia de las situaciones que se presenten mientras se toma en cuenta las opiniones de la fuerza laboral, permitirán a la empresa enfrentar de manera conjunta cualquier situación que se presente.
4. Capacitación Continua: El conocimiento es poder. El establecer un cronograma de capacitación continua, mediante el cual se dote a los colaboradores con las herramientas y competencias que le permitan afrontar los cambios venideros, será una estrategia que pagará dividendos en todo momento.
5. Monitoreo del medioambiente local e internacional: El establecer procesos que permitan un monitoreo constante del medioambiente local y global podrá brindar a la organización una alarma precoz en caso de que se avecine un cambio que pueda afectar a la organización. Muchas empresas no pensaron que la infección causada por un virus en China iba a ejercer los estragos que aún nos están

impactando hoy en día; otras empresas si tomaron precauciones y las mismas se mantuvieron generando ingresos mientras observaba como su competencia cerraba sus puertas.

El fortalecimiento de estos cinco pilares una vez establecidos permitirá a la organización estar preparada ante cualquier embate que se presente y los hará más efectivos y eficientes en la administración del cambio mientras mantiene un clima organizacional favorable que permitirá la no alteración del balance interno y externo de la empresa.

CONSIDERACIONES FINALES

Tras la revisión de la literatura, los autores se permiten emitir las siguientes consideraciones finales:

- El clima organizacional es una variable que debe ser monitoreada y medida dentro de toda empresa ya que es vital para que la empresa pueda alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto.
- El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano.
- Existe una pluralidad de dimensiones dentro del clima organizacional: las mismas deben ser evaluadas y tomadas en cuenta para favorecer la armonía dentro de la empresa.
- El establecimiento de una cultura adaptativa al cambio dentro de toda organización es una estrategia que permitirá a la gerencia liderizar exitosamente a los colaboradores

durante los cambios que se presenten y que afecten la competitividad.

- El clima organizacional debe inclinarse a que la organización aumente su capacidad de aprendizaje, como condición para la adaptación y el cambio.
- Hoy las organizaciones a raíz de esta incertidumbre que se vive deben de generar una cultura comunicativa, para atender las necesidades internas y externas del nuevo escenario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alves, Jose. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. Revista de Psicología del Deporte 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pág. 126. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/13296455.pdf>.
2. Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México. Citado por: Ramos, Diana. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Trabajo de Grado – UNAD. Colombia, pág. 16.
3. Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México. Citado por: Ramos, Diana. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Trabajo de Grado – UNAD. Colombia, págs. 43-45; 90-91.
4. Cervantes, Guillermina. (2018). La Importancia del Clima de Trabajo en las Organizaciones, Revista online Emprendices, Disponible en: <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones/>.
5. Cornell, Francis. (1955). Administración socialmente perceptiva. Phi Delta Kappa, 36(6), 219-223. Citado por: Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado. Venezuela. 21(2).
6. Chiavenato, Idalberto. (1990). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw Hill; Citado por: Ramos, Diana. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Trabajo de Grado – UNAD. Colombia, pág. 16.
7. Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Colombia.
8. Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento en las organizaciones. Segunda edición. Mc Graw Hill. México. Volumen 2. p36.
9. Denison, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia. Citado por: Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado. Venezuela. 21(2).
10. García Solarte, Mónica. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, págs. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
11. Goncalves, Alexis. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional, artículo virtual Geocities. Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.

12. Ivancevich, J. M. y Lyon, H. L. (1972). Organizational climate, job satisfaction, role clarity and selected emotional reaction variables in a hospital milieu. Lexington, Kentucky: Office of Development Services, University of Kentucky. Citado por: Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustameante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado. Venezuela. 21(2).
13. Likert, R. (1974). Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organisations, París. Citado por: Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 45.
14. Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate, Harvard Business School. Citado por: Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 46.
15. López, Andrea. (2009). Diagnóstico de Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre. Trabajo de Grado – Universidad San Buenaventura. Colombia.
16. Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado. Venezuela. 21(2). Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009.
17. Martens, R. (1987). Coaches Guide to Sport psychology. Champaign. IL: Human Kinetics. Citado por: Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. Revista de Psicología del Deporte 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pág. 126.
18. Maxwell, J. C. (1996). Desarrolle el líder Que está en usted. Editorial Caribe, pág.3
19. Newstrom, J. W., & Davis, K. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México. McGrawHill Interamericana.
20. Pitchard, R. P. y Karasick, B. W. (1973), "The effects of organizational climate on managerial job performance and satisfaction", Organizational behavior and human performance, 9, págs. 126-146. Citado por: Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 47,48.
21. Ramos, Diana. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Trabajo de Grado – UNAD. Colombia. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=11998080EF464C5249B8021872080D6D.jvm1?sequence=1>.
22. Sandoval Caraveo, Maria. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. Hitos de Ciencias Económico-Administrativas, 27, 78-82. Disponible en: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf.
23. Torres, Carlos. (2014). Gestión del Clima Laboral Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: [file:///C:/Users/mep/Downloads/TORRES_HIDALGO_GESTION_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL%20\(1\).](file:///C:/Users/mep/Downloads/TORRES_HIDALGO_GESTION_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL%20(1).)

**EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA: CLAVE PARA LA
EFICIENCIA EMPRESARIAL EN TIEMPO
DE CRISIS**

**EXECUTION OF STRATEGIC PLANNING:
KEY TO BUSINESS EFFICIENCY IN TIME OF
CRISIS**

*Yeira A. Alexander R.

**Eduardo E. Arosemena D.

Doctorandos en Gerencia, Universidad
del Caribe

RESUMEN:

Las empresas modernas están inmersas en distintos entornos; la apertura de nuevos mercados y los avances tecnológicos, representan una clave para estimular el crecimiento de la productividad y del crecimiento económico. La planificación estratégica es mucho más que un proceso de previsión, exige plantear objetivos y metas claras durante periodos determinados con el fin de alcanzar resultados favorables y acercar a la organización a la situación futura planeada. Por ello para profundizar la temática se planteó el objetivo de Analizar la ejecución de la planificación estratégica: clave para la eficiencia empresarial en tiempo de crisis. Con una metodología cualitativa, descriptiva no experimental se desarrolló, con resultados relevantes que presenta al tablero de mando integral, dentro de la planificación estratégica, tiene como objetivo dotar de una visión en la realización de la gestión administrativa a través de la planificación, en las empresas. Este es un factor clave que ayudará a mantener y controlar todas las estrategias implementadas para alcanzar los objetivos. El mismo es considerado un factor crítico de éxito en todas las organizaciones. Entre las consideraciones finales el modelo de planificación estratégica desarrollado permite a los integrantes del equipo gerencial

y a los colaboradores comprender con más facilidad el proceso ya que los enfoca en puntos clave de la formulación, implementación y control de la planeación a nivel estratégica. El mismo favorece también su aplicabilidad a los niveles de planeación táctica y operativa al momento de formular la cascada de objetivos.

Palabras Clave: Planificación estratégica, planes, estrategias, objetivos, metas.

ABSTRACT:

Modern companies are immersed in different environments; the opening of new markets and technological advances represent a key to stimulate productivity growth and economic growth. Strategic planning is much more than a forecasting process, it requires setting clear objectives and goals during certain periods in order to achieve favorable results and bring the organization closer to the planned future situation. For this reason, in order to deepen the subject, the objective of Analyzing the execution of strategic planning was proposed: key to business efficiency in times of crisis. With a qualitative, descriptive, non-experimental methodology it was developed, with relevant results that it presents to the integral control panel, within the strategic planning, it aims to provide a vision in the realization of administrative management through planning, in the Business. This is a key factor that will help maintain and control all the strategies implemented to achieve the objectives. It is considered a critical success factor in all organizations. Among the final considerations, the strategic planning model developed allows the members of the management team and collaborators to understand the process more easily since it focuses them on key points of the formulation, implementation and control of planning at a strategic level. It also favors its applicability at the levels of tactical and operational planning when formulating the cascade of objectives.

Key Words: Strategic planning, plans, strategies, objectives, goals.

INTRODUCCIÓN

La planificación es una pieza clave dentro del proceso administrativo, y las estrategias son el conjunto de pasos o acciones que se estructuran para el logro de los objetivos. Hoy en día adquiere cada vez más importancia el hecho de que las organizaciones planteen estrategias ya que representan un factor clave para que puedan producir y sobrevivir en tiempos de crisis.

Según Sallenave “la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” Guevara, L. R., & Pérez, D. V. (2021)

En la actualidad las organizaciones deben diseñar, revisar y ajustar sus estrategias, esto le ayudará a que las gestiones que realicen sean eficaz y eficiente para lograr sostenibilidad dentro del entorno social, económico, tecnológico que ha evolucionado en los últimos años

Este artículo validara como la planificación estratégica usa las diferentes herramientas y procesos para poder enfrentar los retos que le impone el entorno actualmente.

METODOLOGÍA

Para le realización del utilizará el paradigma cualitativo-descriptivo, basado en referencias bibliográficos que servirán de apoyo en la contratación de los artículos que muestran la relevancia de la planificación estratégica para el logro de la eficiencia empresarial en tiempos de crisis.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Para lograr en tiempos de crisis una buena eficiencia empresarial, la clave para las organizaciones ha sido la ejecución de la planificación estratégica. La crisis que hoy en día se refleja a nivel mundial generada por el

virus del COVID-19, ha sacudido a todos los sectores poniendo en marcha grandes olas de cambio en cascada con una amplia gama de trayectorias posibles. Si bien es cierto que no se puede predecir el futuro, la planificación estratégica ofrece herramientas para la formulación de políticas exitosas en aras de frenar el impacto ante la crisis generada por la incertidumbre que se vive.

Es valedero mencionar lo escrito por Pazmiño, Merchán & Jiménez (2020):

...hay que explorar y prepararse con una diversidad de estrategias para el futuro que tengan como finalidad identificar nuevas oportunidades y desafíos potenciales y diseñar formas innovadoras de mejorar el bienestar de la población en circunstancias que evolucionan rápidamente como lo ha demostrado durante todo el año, la presencia del virus que de alguna manera ha tomado por sorpresa a todos incrementándose en un abrir y cerrar de ojos.

Un factor clave en el futuro de toda organización radica en los cambios oportunos que se realicen, en la planeación y las estrategias; las mismas son el puente entre el presente y el futuro. Es a través de esto pueden obtener resultados favorables tanto a corto como mediano plazo.

En la mente de los jóvenes gerentes se pueden generar dudas con relación a:

¿Qué es la planeación estrategia y cómo ayudad a la empresa?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Qué vamos hacer para llegar?

¿Qué se necesita para alcanzar las metas planteadas?

La planeación estratégica es el proceso por el cual los directivos se anticipan o prevén el futuro establecen procedimiento y planes para alcanzarlos.

La planificación estratégica es mucho más que un proceso de previsión exige plantear objetivos y metas claras durante periodos

determinados con el fin de alcanzar resultados favorables y acercar a la organización a la situación futura planeada.

Otra inquietud imperante en la mente de todos los tomadores de decisiones en este momento de pandemia global surge constantemente. La misma aqueja a todos los colaboradores de los distintos mandos jerárquicos:

¿Ante la actual crisis sanitaria: el sector salud, las empresas privadas, las instituciones educativas en los gobiernos actuales, ¿podrían haberse preparado para afrontar la situación que se padece en todo el mundo? ¿Hubiese podido la planificación estratégica ayudar a afrontar esta pandemia y ser faro que guíe en tiempos de crisis?

En la actualidad vivimos con una crisis que ha puesto al mundo en situación difícil y obligada a que las empresas realizaran cambios drásticos para llegar a un restablecimiento parcial.

La crisis que ha ocasionado la pandemia de COVID-19 disminuirá con el tiempo y la población comenzará a retomar su vida con una nueva normalidad, estos hechos nos han marcado por todo el tiempo de cuarentena, lo aprendido y lo aceptado es una muestra que la vida es tan vulnerable y que este tipo de escenarios vienen a romper paradigmas y sociedades en todos los aspectos.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE GUÍA Y DE VALOR

La planificación estratégica es un proceso formal y sistemático que lleva a la empresa a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva

Porter (1996), comenta que la estrategia consiste en ser decididamente diferentes, en tener la capacidad de desarrollar una serie de actividades distintivas que generen un valor que te diferencien del resto. En otras palabras, generar

ventajas competitivas que te distingan de tus rivales y te permitan alcanzar un posicionamiento sostenible. Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018)

Un factor clave que han utilizado las organizaciones en tiempos de crisis ha sido el ayudarse con las TICs o tecnologías de la información y la computación, con el propósito de provocar cambios estructurales con el propósito mantener la productividad. Reingeniería organizacional, con el fin de reducir los costos y activos, para aminorar el impacto de la baja en ventas y utilidades.

Bajo esta situación las empresas innovaron a través de la gestión de equipos virtuales ya que la pandemia nos forzó a rápidamente cambiar la forma en que trabaja la mayoría de las personas de un modelo de oficina a uno de home office.

EL TABLERO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El tablero de mando integral o Balanced Score Card, planteado en 1992 por Kaplan y Norton, es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa. (Vega, et.al., 2020).

Esta herramienta de gestión empresarial resulta muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, para tener éxito en los resultados es necesario administrar y verificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, alinear y medir la eficiencia de los procesos.

La figura 1. Muestra el modelo de flujo estratégico desarrollado por Alexander y Arosemena, en el cual, las entradas son las estrategias y las salidas son los objetivos alcanzados, al inicio se realizan estrategias para

alcanzar objetivos. En los procesos estratégicos se tiene que alinear y medir, los mismos están basados en las metas y objetivos generados por las organizaciones con el propósito de asegurar su cumplimiento y así definir el rumbo empresarial. La retroalimentación y la medición constante son de vital importancia para realizar ajustes oportunos que ayuden a que el proceso fluya de manera adecuada.

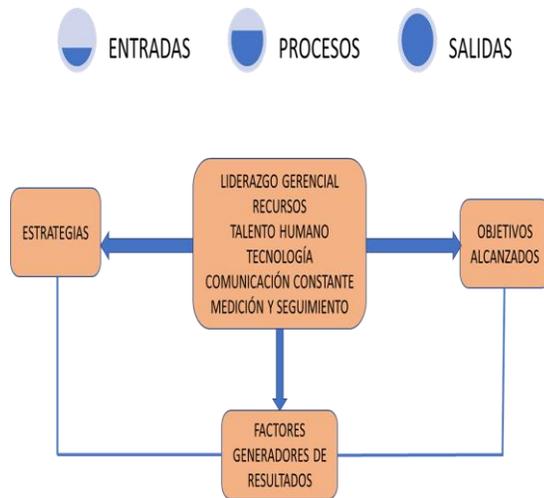


Fig.1 Modelo de Flujo Estratégico de Alexander y Arosemena (2021)

El Balanced Scorecard o tablero de mando integral, permite traducir la visión de una organización y mejorar la gestión de la información, es una forma estructurada y lógica de ayudar a garantizar que todas las áreas de la organización estén cubiertas de una manera fácil de entender

Previendo que hay que mejorar las políticas, King (2020) recomendó que los gobiernos y las organizaciones adopten un enfoque concertado y sistemático para incorporar la previsión en la formulación de políticas durante la crisis de COVID-19 y más allá, involucrando:

- Trabajar con profesionales experimentados en prospectiva estratégica para diseñar y facilitar procesos de prospectiva en apoyo de las

prioridades políticas clave. Estos van desde una breve serie de talleres de prospectiva “sprint” hasta ejercicios más largos que involucran exploración de horizontes, planificación y visión de escenarios, y la participación de una amplia gama de participantes y perspectivas.

- Integrar la prospectiva estratégica a las estructuras y procesos en curso de formulación de políticas.
- Trabajar en equipo en las organizaciones para aunar esfuerzos en la exploración de incertidumbres futuras y sus implicaciones en áreas clave de interés compartido.

Dichos esfuerzos apoyan la formulación de políticas públicas más responsables, innovadoras y con visión de futuro, tanto para la crisis de COVID-19 como en el contexto más amplio en curso de alta incertidumbre y cambios rápidos.

Deben buscarse consejos y recomendaciones de políticas de pruebas de resistencia y pruebas futuras. Las estrategias basadas en suposiciones estrechas sobre el futuro pueden resultar ineficaces o contraproducentes si cambian las condiciones imperantes. Por ejemplo, puede ser peligroso basar las políticas en el supuesto de que las medidas de confinamiento se pueden poner fin de manera segura en unos pocos meses, o que la opinión pública sobre temas clave (por ejemplo, medio ambiente, desigualdad, vigilancia) permanecerá constante. Preguntar qué tan bien se desempeñarían las políticas actuales o propuestas en diferentes condiciones futuras puede ayudar a que estas políticas sean más sólidas y adaptables.

Hay que identificar nuevos desafíos y oportunidades, y considerar con anticipación posibles desarrollos futuros permitir comenzar antes a trabajar en estrategias para prevenir o mitigar nuevos desafíos o aprovechar nuevas oportunidades que podrían generarse por algún tipo de crisis, como la causada por el letal virus de la COVID-19.

Es menester de toda gerencia moderna, diseñar acciones y estrategias de políticas

innovadoras y con visión de futuro. La perspectiva puede ayudar a generar nuevas ideas y direcciones sobre la mejor manera de promover los objetivos sociales y el bienestar global al desafiar y expandir nuestras percepciones de lo que es posible en el futuro.

Durante la crisis actual del COVID-19, todas las empresas sufrieron los embates de un ataque que, aunque provocado por un patógeno invisible, causó estragos gigantescos en términos de vidas humanas y económicas. La supervivencia del más fuerte impera en los momentos de crisis. Las empresas líderes (especialmente las que están posicionadas para beneficiarse más de la transformación digital acelerada) se fortalecen a costa de la compra de competidores debilitados. Las grandes empresas con presencia global consolidan su posición a través del auge del comercio electrónico y su capacidad logística para atender mercados distantes en un momento de necesidad. La política industrial continental se centra en ayudar a los titanes locales a competir a escala mundial.

La descentralización digital: La crisis actúa como una ola de disrupción que arrasa con millones de empresas “zombis” improductivas, mientras que obligan a muchas otras a adoptar tecnologías digitales que mejoran la productividad para sobrevivir. Esta turbulencia crea una multitud de nuevos nichos, incluso para empresas más pequeñas y ágiles con estructuras de bajo costo y / o lealtad del consumidor local. Un movimiento liderado por ciudadanos para garantizar un campo de juego nivelado de plataformas digitales abiertas y neutrales permite una economía global en red altamente innovadora y competitiva de pequeñas empresas interconectadas mediadas por blockchain e Inteligencia Artificial. Las reglas de esta economía digital fluida son tales que el tamaño de una empresa grande ya no es una ventaja competitiva significativa.

De acuerdo con Ozili, K., & Thankom, A. (2020):

El financiamiento para la implementación de planes de acción dependerá en gran medida, de los

recursos financieros proporcionados por los gobiernos, así como los presupuestos existentes de los organismos de ejecución. Sin embargo, se puede evidenciar que durante el tiempo en pandemia las organizaciones han modificado sus patrones y de manera individualizada han buscado reajustarse con sus propias estrategias para seguir adelante con las herramientas existentes como lo son el teletrabajo, las reuniones con distanciamiento social, entre otras, tomando las medidas de bioseguridad necesarias al fin de abordar y continuar de alguna manera con las exigencias globales.

Los gobiernos, que han apoyado no solo a una minoría vulnerable sino a grandes mayorías de sus poblaciones, adquieran un nuevo estatismo, o sea, nueva legitimidad y mandatos para actuar en la economía. Esto conduce a estados de bienestar renovados y expandidos, que se extienden a gobiernos que retienen el control de grandes sectores de la economía anteriormente ocupados por el sector privado. La manera tradicional de laborar y de los que laboran sufren variantes en momentos de crisis y una planificación estratégica previsiva puede sacar ventaja de los cambios que se produzcan. Algunas de estas variantes observadas son relacionadas a:

Empleos para los jóvenes: La recuperación del mercado laboral favorece a los jóvenes, en esa innovación digital crea nuevos puestos de trabajo basados en conjuntos de habilidades mejor desarrollados en las generaciones más jóvenes conocedoras de la tecnología. Los trabajadores más jóvenes están en mejores condiciones de asumir el riesgo de un mercado laboral más flexible.

Empleos para los mayores: La recuperación del mercado laboral favorece a las personas mayores, que tienen más experiencia. Las personas mayores vuelven a ingresar al mercado o retrasan la jubilación debido a los impactos económicos de la crisis (por ejemplo, en los ahorros para la jubilación), lo que desplaza a los más jóvenes de los trabajos nuevos y anteriores.

Empleos para lo esencial: el mercado laboral recompensa a aquellos (en todos los niveles de habilidad) cuyo trabajo es esencial, pero no se puede automatizar fácilmente ni realizar de forma remota, y los salarios y los beneficios aumentan para compensar los riesgos adicionales del contacto físico en un mundo que todavía está amenazado por la infección.

Empleos para nómadas digitales: a medida que la competencia global reduce los ingresos de los teletrabajadores, el empleo crece para aquellos que viven o están dispuestos a trasladarse a comunidades con alta conectividad digital y menor costo de vida.

Empleos para robots: el mercado laboral nunca se recupera por completo debido a una serie de factores en conflicto, por ejemplo, los seres humanos son vistos como un factor de riesgo en la economía. Las industrias aceleran la automatización para volverse más resistentes y eficientes. La transición se ve facilitada por la continuación de las políticas de apoyo a los ingresos implementadas durante la crisis. La reingeniería empresarial y el trabajo en casa o teletrabajo sufrieron grandes avances por la crisis global de la Covid-19; empresas que planificaron adecuadamente se vieron beneficiadas por estos cambios. El aprendizaje fue extremadamente valioso y los avances significativos. Los momentos de crisis definen el carácter empresarial.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EFICIENCIA EMPRESARIAL

La búsqueda de la eficiencia empresarial ha sido una quimera eterna en el ámbito administrativo. El obtener mejores retornos sobre la inversión y el reducir costos mediante optimización de procesos se han convertido en objetivos omnipresentes en toda organización. El hacer una planeación estratégica objetiva permite que todos los miembros de la organización, independientemente del nivel en el que se ubiquen, se mantengan alineados y enfocados. La utilización de los recursos se ve facilitada y optimizada si se sigue una planificación bien pensada que permita hacer los ajustes estratégicos oportunos a medida que se produzcan cambios en

el ambiente competitivo. Al realizarse una planificación teniendo en consideración los riesgos que se puedan presentar, se hace posible la creación de una empresa líquida y moldeable capaz de enfrentar los embates que puedan producir cambios súbitos en el ambiente.

García, et. al., (2017) resaltan en su estudio la importancia de la planificación estratégica para la adaptabilidad empresarial:

La mejor estrategia para cualquier organización es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no sólo en lo económico sino también en lo social, tecnológico y político. De acuerdo con esto, la gestión estratégica, se ratifica es la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Cuando se planifica para el logro de los objetivos y metas empresariales temiendo en cuenta probables variantes competitivas, la capacidad predictiva del equipo estratégico puede ejercer un gran impacto en el mejoramiento de la eficiencia mientras favorece la adaptabilidad.

La figura 2. Muestra el modelo de planificación estratégica desarrollado por Arosemena y Alexander, este modelo permite a los integrantes del equipo gerencial y a los colaboradores comprender con más facilidad el proceso ya que los enfoca en puntos clave de la formulación, implementación y control de la planeación a nivel estratégica. El mismo favorece también su aplicabilidad a los niveles de planeación táctica y operativa al momento de formular la cascada de objetivos.

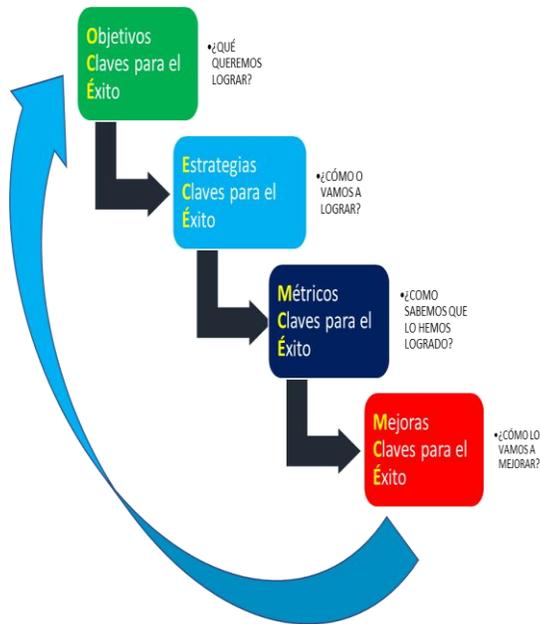


Fig.2 Modelo de Planificación Estratégica de Arosemena y Alexander.

El modelo contempla los pasos a seguir basados en preguntas que surgen a nivel gerencial:

- Lo que queremos lograr traduce las aspiraciones de la gerencia y favorece establecer objetivos pertinentes a lo que se aspira obtener.
- El cómo se va a lograr establece la ruta estratégica que permitirá alcanzar lo planeado.
- La parte relacionada a determinar cómo se sabe si se ha logrado lo planificado hace que la gerencia establezca métricos basados en indicadores claves de desempeño que reflejaran la realidad de manera objetiva.
- Lo relativo al cómo lo vamos a mejorar conlleva las acciones a tomar para fortalecer acciones que resultaron exitosas para la empresa o redimensionar las que no lo fueron.

Este modelo se complementa con el modelo de flujo estratégico presentado en la figura 1. El mismo es el resultado de conversaciones informales con gerentes de diversas industrias a los cuales se les pidió que, de manera honesta, expresaran sus inquietudes e incertidumbres

relacionadas al logro de metas organizacionales. Estas conversaciones resultaron ser de inmenso valor para los autores.

CONCLUSIONES

Para lograr en tiempos de crisis una buena eficiencia empresarial, la clave para las organizaciones ha sido la ejecución de la planificación estratégica. Un factor clave en el futuro de toda organización radica en los cambios oportunos que se realicen, en la planeación y las estrategias; las mismas son el puente entre el presente y el futuro. Es a través de esto pueden obtener resultados favorables tanto a corto como mediano plazo.

La planificación estratégica es mucho más que un proceso de previsión exige plantear objetivos y metas claras durante periodos determinados con el fin de alcanzar resultados favorables y acercar a la organización a la situación futura planeada. La crisis que ha ocasionado la pandemia de COVID-19 disminuirá con el tiempo y la población comenzará a retomar su vida con una nueva normalidad, estos hechos nos han marcado por todo el tiempo de cuarentena, lo aprendido y lo aceptado es una muestra que la vida es tan vulnerable y que este tipo de escenarios vienen a romper paradigmas y sociedades en todos los aspectos.

Un factor clave que han utilizado las organizaciones en tiempos de crisis ha sido el ayudarse con las TICs o tecnologías de la información y la computación, con el propósito de provocar cambios estructurales con el propósito mantener la productividad. Reingeniería organizacional, con el fin de reducir los costos y activos, para aminorar el impacto de la baja en ventas y utilidades.

El Balanced Scorecard o tablero de mando integral, permite traducir la visión de una organización y mejorar la gestión de la información, es una forma estructurada y lógica de ayudar a garantizar que todas las áreas de la organización estén cubiertas de una manera fácil de entender

El modelo de planificación estratégica desarrollado por Arosemena y Alexander permite a los integrantes del equipo gerencial y a los colaboradores comprender con más facilidad el proceso ya que los enfoca en puntos clave de la formulación, implementación y control de la planeación a nivel estratégica. El mismo favorece también su aplicabilidad a los niveles de planeación táctica y operativa al momento de formular la cascada de objetivos y se complementa con el modelo de flujo estratégico planteado por los mismos autores, permitiendo con su implementación conjunta, una visión estratégica holística a la gerencia organizacional.

Strategic Learning and Strengthening in Business Organization (Cuadro de mando integral: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.

Zhaoa, M. (2020). Cytokine storm and immunomodulatory therapy in COVID-19: Role of chloroquine and anti-IL-6 monoclonal antibodies. *Int J Antimicrob Agents*.

BIBLIOGRAFÍA

Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*.

García Guiliány, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Calí, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.

Guevara, L. R., & Pérez, D. V. (2021). Gerencia Integral, tipos de liderazgos y su relación: Caso de estudio en el contexto empresarial local. *Digital Publisher CEIT*, 6(3), 107-121.

King, S. (2020). Perspective Covid-19 and the Need for Health Care Reform. *New England*.

Ozili, K., & Thankom, A. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy.

Pazmiño Gavilánez, W., Merchán Jacome, V., & Jiménez Rendon, E. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. *RECIAMUC*, 4(3), 167-182. doi:10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-182

Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for

SECCIÓN II

AVANCES DE INVESTIGACIÓN

CONTROL DE INVENTARIOS CON LA INCORPORACIÓN DE EQUIPOS PDT EN EL ALMACÉN DEL HANGAR DE COPA AIRLINES, PANAMÁ. (Avance investigativo)

INVENTORY CONTROL WITH THE
INCORPORATION OF PDT EQUIPMENT
IN THE HANGAR WAREHOUSE OF
COPA AIRLINES, PANAMA.

*Sheytania Andrea Camero Rodríguez
Universidad del Caribe
** Ramsés Moreno
Universidad del Caribe

RESUMEN

Debido a las exhaustivas operaciones de la aerolínea y su flota de aeronaves en uso continuo, cuenta con un programa de mantenimiento para asegurar la correcta operación de las mismas. Sin embargo, a pesar que Copa Airlines ha incorporado tecnologías que automatizan sus procesos de inventario es necesario contar con un inventario que satisfaga las necesidades que requiere cada aeronave; por ello inventario debe contar con *softwares* que permiten una visualización total del inventario que va desde los costos de las partes, su historial, cantidad de despachos y distribución de las partes por aeronave hacia otras estaciones en otros países que lo requieran. En tal sentido, se plantea el siguiente objetivo general Determinar procedimientos con la utilización de PDT que contribuyan a la eficiencia del inventario de acuerdo a las ubicaciones, dimensiones y cantidades disponibles. En cuando al proceso metodológico se desarrolla

en un paradigma positivista, con método descriptivo, experimental de campo. Entre los resultados relevantes que se esperan está el uso de *softwares* para realizar los inventarios forma parte de una tecnología relativamente nueva para resolver la problemática de coordinar y controlar los materiales de modo que se encuentren disponibles cuando se necesitan y no contar con excedentes. Una vez obtenidos los resultados estadísticos y el análisis del mismo se emitirán un aporte y consideraciones finales de la investigación.

Palabras clave: Control de inventarios, Equipos PDT, Inventarios, Almacén.

ABSTRACT

Due to the exhaustive operations of the airline and its fleet of aircraft in continuous use, it has a maintenance program to ensure their correct operation. However, despite the fact that Copa Airlines has incorporated technologies that automate its inventory processes, it is necessary to have an inventory that meets the needs of each aircraft; For this reason, inventory must have software that allows a total visualization of the inventory that ranges from the costs of the parts, their history, number of shipments and distribution of the parts by aircraft to other stations in other countries that require it. In this sense, the following general objective is proposed: Determine procedures with the use of PDT that contribute to the efficiency of the inventory according to the locations, dimensions and quantities available. As for the methodological process, it is developed in a positivist paradigm, with a descriptive, experimental field method.

*Participante del programa de Maestría en Gerencia Logística y Comercio Internacional Universidad del caribe. Sheyty9513@gmail.com

**Docente-Investigador Universidad del caribe. ramrose17@gmail.com

Among the relevant results that are expected is the use of software to carry out inventories. It is part of a relatively new technology to solve the problem of coordinating and controlling materials so that they are available when they are needed and not have surpluses. Once the statistical results and the analysis of the same have been obtained, a contribution and final considerations of the investigation will be issued.

Keywords: Inventory control, PDT equipment, Inventories, Warehouse.

INTRODUCCIÓN

A través de un control de un inventario, que se basa en el conteo, la investigación de las partes con discrepancias físicas contra sistema y su ajuste en sistema con respecto a la cantidad real, es posible conocer un stock confiable para la empresa. Estos inventarios contienen materias primas, en proceso y productos terminados, los cuales se espera, serán utilizados en la producción para la venta o prestación de servicios.

La estructura de un inventario está compuesta por el inventario básico que permite mantener un control de flujo adecuado de entrada y salida de materiales. Además se debe contar con un porcentaje de existencias de seguridad para minimizar costos por faltante de materiales cuando el cliente lo requiere y si se refleja un crecimiento a futuro de tener cantidades adicionales para cubrir la demanda.

El uso de *softwares* para realizar los inventarios forma parte de una tecnología relativamente nueva para resolver la problemática de coordinar y controlar los materiales de modo que se encuentren disponibles cuando se necesitan y no contar con excedentes. Adicionalmente, manejar la gran cantidad de datos que requiere la empresa, representa un grado de complejidad

del que actualmente se hace cargo la tecnología y que anteriormente tenía muchas falencias al resolver problemas con la mercancía disponible y costos de almacenamiento elevados, generando el incumplimiento de los objetivos de la empresa. Sin embargo al implementar la tecnología a través de múltiples *softwares* y equipos se permite el manejo del inventario de una forma más rápida y precisa, ahorrando tiempo y aumentando la confiabilidad del stock disponible para minimizar errores humanos y gastos por compras innecesarias.

El control de inventario es uno de los aspectos más importantes en la administración de las empresas pero que pocas veces se atienden, al no contar con los registros verdaderos de los materiales existentes, al no tener responsables eficientes, políticas o sistemas que ayuden a esta fácil pero tediosa tarea. Sin embargo, en aviación, si la función del inventario no opera con efectividad, el almacén no tendrá suficiente material en buen estado, para atender los diferentes requerimientos de la sección de mantenimiento. Por lo tanto es de vital importancia realizar un control de inventarios, dado que la falta de control genera desperdicios, causando un fuerte impacto sobre el recurso económico de la aerolínea.

Los tipos de materiales que se manejan dentro del almacén en el hangar de Copa Airlines en Panamá son:

Material Recuperable: son aquellos repuestos, conjuntos o elementos que tienen un número de serie y pueden volver a su condición inicial de funcionamiento. Se conoce también con el nombre de rotables, recuperables y/o reparables.

Material fungible o desechable: son aquellos que por su uso y desgaste inmediato, no pueden ser tomados en cuenta como material reparable y son desechados, es decir,

se les da uso de una única vez y también se los llama *expendables*.

CRONOLOGÍA OPERATIVA DE LA AEROLÍNEA

La Compañía Panameña de Aviación conocida como Copa Airlines es una prestigiosa empresa dedicada al transporte aéreo nacional e internacional. Fue fundada en 1947, cuya ruta, inicialmente cubría solo tres ciudades de Panamá. En 1966 ampliaron su flota, siendo Costa Rica su primer destino internacional, y no fue hasta 1980 que se retiró del mercado local para enfocarse en su alcance internacional. En 1992 Inicia operaciones el primer centro de conexiones de vuelos dentro de Latinoamérica con sede en Panamá, creando el “Hub de las Américas” en el Aeropuerto Internacional de Tocumen. Seis años más tarde deciden unirse con Continental Airlines lanzando su nueva imagen como Copa Airlines. En 2011 expande su Hub de las Américas en Panamá de cuatro a seis bancos de vuelo y crece su red de rutas con siete nuevos destinos, solidificando así el liderazgo. Gracias a su constante crecimiento es una de las aerolíneas más reconocidas debido a sus altos estándares de calidad y liderazgo en puntualidad a nivel mundial contando con una flota de 95 aviones, viajando a 80 destinos en 33 países en toda América.

El Hangar principal de Copa Airlines en sus inicios se dedicaba únicamente al chequeo clase A, conocido como mantenimiento liviano, el cual es el mantenimiento realizado dependiendo de las aeronaves aproximadamente cada 400-600 horas de vuelo o 200-300 vuelos. Además necesita alrededor de 50-70 horas y generalmente se realiza en un hangar por un mínimo de 10 horas, según el tipo de aeronave, el recuento de ciclos o la cantidad de horas voladas desde la última verificación.

Por otro lado el chequeo clase C, conocido como chequeo pesado, continuaba realizándose en el extranjero, debido a la falta de equipos y personal capacitado para este tipo de chequeo. En el año 2010 al realizar una reestructuración del hangar con nuevos talleres, equipos e ingreso de nuevo personal, pudo ser posible realizar el chequeo clase C, el cual es aquel realizado cada 20-24 meses y requiere que se inspeccione una gran mayoría de los componentes de la aeronave. Durante este chequeo la aeronave se coloca fuera de servicio, y el tiempo necesario para completar dicha verificación es de al menos 1-2 semanas requiriendo hasta 6,000 horas.

Sin embargo en 2018 se llevó a cabo la inauguración de un nuevo hangar de mantenimiento, permitiendo realizar el chequeo de tres aeronaves simultáneamente y conllevó a la mudanza del almacén de un hangar a otro, contando ahora con tres áreas para la ubicación de las partes conocidas como: racks, bins y kardex. Este procedimiento fue realizado sin una planificación previa de las ubicaciones de las partes en el nuevo almacén sino que a medida que se transfería el inventario de un lugar a otro se iba ubicando sin tomar en cuenta su clasificación, dimensión y cantidad. El resultado final de esta mudanza trajo como consecuencia la desorganizada ubicación del inventario, que actualmente presenta más de una ubicación física. De igual manera existen partes que no cuentan con una ubicación acorde a sus dimensiones y cantidades físicas lo que produce una excesiva cantidad de partes en una sola ubicación debido a la utilización incorrecta de las áreas nuevas de almacenaje, que deberían utilizarse de la siguiente manera:

Racks: utilizados para colocar las partes de grandes dimensiones. Según Garay(2017): “Este tipo de estantería está conformado básicamente por marcos y vigas, dependiendo de la carga que se va a poner, es

la característica de los espesores y sección tanto de las vigas como de los marcos. También es recomendable poner protectores columna en las bases de los marcos para protegerlo de posibles golpes con el montacargas.”

Bines: utilizados para colocar inventario de dimensión media o pequeña que cuente con cantidades físicas elevadas.

Kardex: utilizado principalmente para colocar ferretería y artículos pequeños de stock mínimo.

Por esta razón es necesaria una reorganización de todo el inventario y etiquetado con código de barras para el uso eficiente de equipos PDT, ya que en la actualidad se están viendo afectaciones en los procesos de despacho, al no encontrar físicamente las partes por la aglomeración, no poder realizar el *picking* ya que la parte no cuenta con su código de barras correspondiente, el mal aprovechamiento del espacio y ubicación incorrecta de las partes en las áreas disponibles del almacén.

Actualmente con fin de mejorar la eficiencia de sus operaciones, también se ha optado por incorporar al almacén la utilización de equipos PDT los cuales contribuyen a la agilización de todos los procesos de almacén incluyendo el control del inventario ya que estos equipos móviles permiten capturar datos al igual que la posibilidad de efectuar cargas de información y descarga en tiempo real utilizando comunicación inalámbrica facilitando la labor de los operadores en el almacén. Estos dispositivos fueron adquiridos para ser utilizados con el *software* Galys, el cual es encargado de gestionar y controlar todos los equipamientos y trabajos de un almacén, tanto con equipos de almacenamiento automáticos como manuales, asistidos por listados, pantallas, terminales inalámbricos u otros sistemas. Además es un *software*

flexible y adaptable a las necesidades de cada cliente por lo que permite a Copa Airlines tener producto fácilmente instalable y entendible para un rápido aprendizaje y funcionamiento, evitando que el personal se resista al cambio o le dificulte su uso a al momento de realizar sus labores.

En cuanto al *software* Maintenix no es posible ser utilizado con equipos PDT debido a que la empresa creadora por el momento no ha podido hacer posible esta meta. Sin embargo este *software* tiene la posibilidad de sincronizar con el sistema Galys lo que permite que ambos manejen la misma información en tiempo real y permite conocer las descargas, entradas y edición de cantidades o ubicaciones de las partes al mismo tiempo.

RUTA IDÓNEA DE INVENTARIOS

El inventario es el conteo de materiales y partes de la empresa para mantener un control de estas partes en stock y poder calcular si tenemos pérdidas o ganancias (Meana, 2017). Adicional nos ayuda a regularizar el stock y poder tener un orden a la hora de las compras de materiales o bienes para poder tener el producto adecuado a la cantidad de la demanda del mismo, para que no se vea presente perdida de materiales y genere ganancias en la empresa.

En una empresa se registran diferentes tipos de inventarios, los cuales cuentan con inventarios de cierre e inicio de año, inventarios periódicos, inventarios de materias primas, inventarios de producción en procesos. Cada uno de estos más es importantes ya que ayudan a tener un orden y detalle en los bienes patrimoniales de una empresa o persona.

"El objetivo del inventario es confirmar o verificar el tipo de existencias de que disponemos en la empresa, mediante un

recuento físico de los materiales existentes."(p.3) Los objetivos principales de un inventario es poder llevar un control exacto de los bienes, poder tener la localización exacta de cada uno de los bienes, ayuda a conocer la cantidad de veces que se utiliza un material dentro de la empresa o que tanto se vende para poder mantener un buen stock, facilita la decisión de cómo organizar el stock ya sea por cantidad, tamaño y maleabilidad.

IMPORTANCIA Y PROCESO DE INVENTARIO EN COPA AIRLINES

Copa Airlines es una empresa distinguida por ser líder en puntualidad a nivel de América y por contar con procesos que los mantengan dentro de los mejores posicionados en el campo de la aviación a nivel mundial. Es por ello que para generar el ingreso y sostenibilidad con la que cuentan hoy día es necesario tener un inventario adecuado el cual necesita ser mejorado para que pueda suplir todas las partes necesarias para los diversos trabajos a las aeronaves, y adicional es conveniente para la empresa ya que no se da una deficiente administración inventarios, provocando una serie de fallas en la operación que se refleja principalmente en los departamentos de producción y finanzas.

Departamento de producción: al contar con un inventario en sistema no acorde al físico se genera una re-trabajo innecesario para los colaboradores de inventario, como consecuencia a la mala operación en sistema en el momento de completar los pedidos que se le realizan a los mecánicos y se debe realizar regularmente conteo de las mismas partes ya revisadas y no programadas aún para su segunda revisión física.

Departamento de compras: afectado principalmente por las compras innecesarias que se dan por la mala ubicación de las partes, que luego son encontradas cuando se dan los inventarios anuales o buscando alguna otra

parte. Esto genera pérdidas a la empresa debido a que si la parte se encuentra físicamente en el almacén pero no es ubicada, se procederá a realizar los procesos de compra correspondientes para suplir los trabajos en las aeronaves y a su vez se genera un exceso de inventario.

El proceso de inventario dentro de Copa Airlines consta de los siguientes pasos:

Conteo: el almacén de Copa Airlines cuenta con un gran número de partes dentro de su almacén las cuales también cuentan con diversas dimensiones y ubicaciones específicas; por ende para poder contar el gran número de partes se realiza un proceso de distribución a lo largo de todo el año en la cual las partes según su categoría A, B, C y utilidad son colocadas en diversos meses del año. Luego de esto se realizan las hojas de conteo, en las cuales se coloca todas las ubicaciones donde se encuentran los números de parte determinados a ver en ese mes, se imprimen y se les entrega a los contadores para su conteo correspondiente diario.

Asignación de números de parte: Una vez las hojas son entregadas se procede a digitarlas y asignar aquellas que cuentan con discrepancias (aquellas en las que no concuerda la cantidad en sistema vs la física) a los controladores de inventario.

Reconteo de partes: al tener los controladores de inventario, los diversos números de parte asignados se debe proceder al recuento de esas partes y verificar en que categoría incurriría si se refleja faltante, sobrante o mal conteo vs el sistema. Adicional a la verificación física se debe investigar en sistema los diversos movimientos de la parte, dado que se puede determinar si la parte fue despachada o retornada al almacén si hacerlo físicamente.

Audito en sistema: una vez se haya investigado todo lo correspondiente a la parte se corresponde a auditar en sistema según su rango en dinero (0-500, 500-1000 o mayor a 1000), junto con su categoría de discrepancia (faltante, sobrante, cero diferencias) y cantidad real encontrada en el almacén.

SOBRE ALMACENES Y ANÁLISIS ABC

Para Anaya (2008) la palabra almacén sugiere una instalación específica para el albergue de productos de diferente naturaleza (materiales, productos comerciales, herramientas u utilaje en general, mobiliario, etc.); en definitiva, sería algo similar a lo que en la lengua anglosajona se conoce como *warehouse*.

Son aquellos lugares físicos donde se almacenan los diversos artículos o mercancía de la empresa y son manejados a través de una política de inventario, esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Según Pizuña (2010), el almacén debe contar con los siguientes requisitos: debe ser utilizado al máximo el volumen de almacenamiento disponible, el tráfico interior que depende de las distancias a recorrer y de la frecuencia con que se produzcan los movimientos, los movimientos deben realizarse tendiendo al mejor aprovechamiento de los medios disponibles y a la utilización de cargas completas y en cuanto a los riesgos, deben considerarse que unas buenas condiciones ambientales y de seguridad incrementan notablemente la productividad del personal. Esto es de gran importancia puesto que se refleja una buena distribución y administración del inventario dentro del almacén, se disminuyen los incidentes, aumenta la efectividad y se crea una ambiente laboral productivo y no caótico.

Consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías (Dinero, potencial de beneficio,

volumen de venta o uso, penalidades por faltante), con el objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios. Para lograrlo, clasifica su inventario de 3 categorías A, B y C

La categoría A: son la minoría de la mercancía dentro del almacén pero que cuentan con alto valor monetario y por lo general son las que más rotación poseen. Por otro lado cuentan con la característica particular de ser contados o verificados más de una vez al año debido a su movimiento.

La categoría B: son aquellos que representan un valor monetario intermedio y pueden verse también más de una vez al año.

La categoría C: representan la mayor parte del inventario, pero poseen los precios más bajos y una rotación casi nula.

IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS PDT

Las terminales tienen como función principal recolectar información importante en el momento y lugar donde se está produciendo, para su almacenamiento y luego esta pueda ser descargada en algún sistema de cómputo. Estos sistemas son utilizados para tener un orden en la logística del producto, ya que brinda a la persona que lo está operando, información relevante sobre el producto, fecha, lote, número de piezas, trazabilidad del producto entre otras cosas. Por otro lado, otros de sus beneficios son:

- La información capturada en el momento pasa directo al sistema de cómputo.
- La información es validada instantáneamente. De esta forma se elimina las dudas de la validez de la información. El usuario no tiene que regresar al sitio de la captura para validar la información.
- Reduce el tiempo y los recursos necesarios para levantar información:

para la recolección de información solo se necesita llevar el dispositivo PDT.

- Se reduce al mínimo la intervención humana.
- Se facilita el trabajo al operador: esto ayuda a que el empleado pueda enfocarse en todas las demás actividades que esta brindado de mejor manera.
- Lector de código de barra: permite la lectura de información de códigos de barra de una forma muy rápida y segura. Adicional a través del código de barras permiten agilizar los inventarios para controlar el stock, ganar rapidez y fiabilidad, y se conectan de manera online con Control Integral, permitiendo mostrar información de los productos como su descripción, precio, stock, número de parte, ubicaciones dentro del almacén, etc.
- Fácil manejo: debido a su tamaño este permite llevarlo a cualquier lugar lo cual facilita su uso.

Ventajas de dispositivos PDT en el inventario

- Aumenta tu productividad ya que al ser información digital, no es necesaria la digitación manual después del conteo sino que se puede exportar el archivo del dispositivo y asignar en menor tiempo. De la misma manera a la hora del recuento, no es necesario invertir tiempo en realizar hojas de recuento ni digitar en un ordenador sino que se va realizando automáticamente a medida que se avanza con los números de parte. También recoge los códigos de los artículos para crear etiquetas desde Control Integral, captura los códigos de barras para hacer inventarios, registra los movimientos del producto dentro del almacén de forma instantánea, permitiendo el intercambio de información entre los operadores y los sistemas WMS. De

esta manera se aumenta la precisión en los procesos y el control del inventario ya sea durante la recepción, las transferencias directas, las entradas o retiros, la reposición y el embalaje, permitiendo así lograr el objetivo de reducir al mínimo el inventario dentro del almacén, teniendo siempre producto disponible para los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, J. (2018). El método ABC en el control de inventarios y su efecto en la rentabilidad de una microempresa distribuidora de insumos para manufactura. (Tesis de maestría). Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.

Bedor, D. (2016). Modelo de gestión logística para la optimización del proceso de bodega de producto terminado en la empresa Industria Ecuatoriana de Cables Incable S.A de la ciudad de Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Humberto, S. (2009). Generalidades de los modelos de inventario. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones.

Meana, P. (2017). Gestión de inventarios. España: Ediciones Paraninfo S.A

NORMAS ARGUMENTO

Normas Revista ARGUMENTO de la Universidad del Caribe -UC- Panamá.

1. La **Revista Argumento** es el órgano institucional para la difusión de las investigaciones que realizan los docentes, investigadores y participantes en los programas de Postgrado de la Universidad del Caribe y de otras Universidades Nacionales e internacionales. Orienta su acción hacia la divulgación de artículos relacionados con investigaciones culminadas, avances de investigaciones en proceso, reflexiones teóricas, revisiones críticas de autores, informes de desarrollo tecnológico y ensayos científicos vinculados a los campos de las ciencias sociales y el estudio de las Organizaciones. Es de aparición cuatrimestral.
El trabajo debe ser entregado en formato digital. Adjuntos deben enviarse los datos del (los) autor(es): nombres y apellidos, institución a la que pertenece, país de procedencia, correo electrónico, teléfono y fax. Los autores incluirán también una síntesis curricular de no más de cinco (5) líneas, a fin de que sea publicada conjuntamente con el trabajo presentado. Enviar en formato digital carta firmada por los autores manifestando que el mismo es inédito y que no ha sido publicado en otra revista, solicitando su publicación, aceptando las normas editoriales y cediendo los derechos de publicación.
2. Sólo se recibirán para su publicación trabajos inéditos y originales actualizados y que signifiquen un aporte teórico de relevancia.
3. Se aceptan para publicación las siguientes colaboraciones:
 - Artículos de revisión crítica de literatura científica especializada.
 - Informes parciales de investigación e informes de avances de investigaciones en proceso.
 - Reseña de libros de reciente publicación, máximo de cuatro (4) páginas.
 - Entrevistas a personalidades académicas destacadas relacionados con el contenido de la revista.
 - Ensayos
4. Aceptación para publicación.
La recepción del trabajo no implica compromiso de su publicación por parte de la **Revista Argumento**. El Consejo Editorial decidirá, sobre la base de la evaluación realizada por los árbitros sobre los criterios formales y de contenido de cada trabajo.
5. Se podrán presentar trabajos elaborados por uno o más autores, nacionales o extranjeros.
6. El texto de los artículos científicos sometidos a arbitraje tendrá una extensión no mayor de treinta y cinco (35) páginas tamaño carta, incluyendo las referencias bibliográficas, con fuente no inferior a 12 puntos y a 1,5 entre líneas; en letra Times New Román, en formato Word 2003, 2007 o equivalente, compatible con Windows.
7. Todas las páginas deben estar enumeradas, incluyendo las referencias bibliográficas. Los cuadros, gráficos y tablas también deben estar enumerados.
8. Las imágenes y fotos deben ser incorporadas al texto y

entregadas aparte en formato jpg.,
en resolución mínima de 300 dpi.

El trabajo deberá incluir al principio un resumen del artículo en español y en inglés, entre 150 a 300 palabras y espacio interlineado sencillo, además de tres a cuatro palabras clave que lo describan (descriptor).

10. En casos excepcionales, el Consejo Editorial podrá recibir trabajos en otros idiomas, en cuyo caso deberá incluirse el resumen en español.

11. Las referencias bibliográficas citadas en el texto deben aparecer en la lista de referencias al final del trabajo (y viceversa). Todas las referencias deben estar señaladas, la ortografía de los nombres de los autores debe corresponder y que las fechas dadas en el texto ser las mismas que las que están en las referencias. Evitar citas de fuentes poco confiables, sobre todo en los casos de internet. Las citas serán en el formato tradicional Apellidos (año, p.) quitándole el número de páginas para los casos de parafraseo o uso de la idea, en caso de ser documentos de organismos se cita el nombre del organismo u institución (año), en caso de poseer más de dos autores debe agregarse la palabra et al ante del año (solo en las citas, pues en las referencias debe aparecer completo). Si la cita es textual de más de 40 palabras debe separarse en un bloque a 1 espacio con sangría de 5 espacios entre el margen derecho y el izquierdo.

En caso de poseer un mismo autor más de una publicación en el mismo año, se diferenciarán colocando una letra en minúscula (a, b, c, dependiendo del número de publicaciones del mismo autor o grupo de autores en el mismo año) en el mismo orden que aparecen en el cuerpo del artículo.

12. Al final del trabajo se incluirá la lista de referencias bibliográficas, por orden alfabético, que deberá ajustarse a la siguiente estructura:

- Libros: Apellido y nombre del (los) autor(es), año de edición entre paréntesis, título del libro en cursivas, lugar de edición y editorial.
- Revistas: Apellido y nombre del (los) autor(es), año de publicación entre paréntesis, título del trabajo en cursivas, nombre de la revista en negritas, número de volumen, número de la revista cuando proceda, lugar de edición, editorial y las páginas que comprende el trabajo dentro de la revista.
- Recursos electrónicos: se citarán siguiendo los criterios mencionados anteriormente para libros y revistas, incluyendo al final entre ángulos la dirección electrónica, y entre corchetes la fecha de consulta. Ej.: Ramos Álvarez, Mauricio (2001): "Impacto tecnológico de las

TICs (Internet y WWW) en
educación: El caso de la
Academia Militar de Perú”,
en Agenda
Académica, vol.8,
no.2, p.73-
86.

Extraído de
<http://150.185.136.100/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131530132001000200007&lng=en&nrm=iso&tlng=es> [Consulta: ene. 2007].

13. Las notas a pie de página tendrán una secuencia numérica y deben aparecer al final de la página correspondiente.
14. Los originales recibidos no serán devueltos. En caso de requerirse modificación, el trabajo será devuelto a los autores con observaciones para que atienda a las recomendaciones en término de 15 días continuos.
15. Los trabajos serán remitidos a la siguiente dirección:
16. Cuando el trabajo sea aprobado para publicación, el autor será notificado mediante una carta de aceptación enviada a su correo electrónico.

*DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DEL
CARIBE*

Universidad del Caribe -UC- Panamá
Ave. Simón Bolívar y Calle San Juan
Bautista de La Salle (Junto al Templo
Budista). Panamá, República de Panamá.
Tlf.: 507 3038820.