

**ESTADO, DERECHO Y PROPIEDAD PRIVADA:  
EL DESAFÍO DE LAS DECISIONES**

DIEGO RAMÓN LUNA ÁLVAREZ







**ESTADO, DERECHO Y PROPIEDAD PRIVADA:**

# **EL DESAFÍO DE LAS DECISIONES**

DIEGO RAMÓN LUNA ÁLVAREZ

Con el auspicio de la Fundación Metropolitana





**ESTADO, DERECHO Y PROPIEDAD PRIVADA:**  
**EL DESAFÍO DE LAS DECISIONES**

DIEGO RAMÓN LUNA ÁLVAREZ

Diseño de carátula: D.I. Yunisley Bruno Díaz

Edición: D.I. Yunisley Bruno Díaz

Corrección: MSc. Isabel Gutiérrez de la Cruz

Dirección editorial: Dr. C. Jorge Luis León González

Sobre la presente edición:

© Editorial Universo Sur, 2021

© Universidad Metropolitana de Ecuador, 2021

ISBN: 978-959-257-620-9

Podrá reproducirse, de forma parcial o total, siempre que se haga de forma literal y se mencione la fuente.



Editorial: "Universo Sur".

Universidad de Cienfuegos. Carretera a Rodas, Km 3 ½.

Cuatro Caminos. Cienfuegos. Cuba.

CP: 59430

# CAPÍTULO I.

## ORÍGENES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS DESAFÍOS

### 1.1. Prehistoria

En este Capítulo se trata de forma breve y sucinta los antecedentes históricos del origen y desarrollo de instituciones y conceptos, que a la luz del conocimiento actual se denominan propiedad, Estado y Derecho; para facilitar la aprehensión de saberes que permitan comprender desde su génesis, la compleja interrelación entre Estado; Derecho; propiedad; administración o gestión y otros aspectos, aparentemente aislados, pero estrechamente ligados por necesarios procesos de toma de decisiones que tratan de dar respuesta a los grandes y cambiantes desafíos planteados por la sociedad actual.

Generalmente, se admite que los conceptos modernos sobre el Estado, el Derecho, la propiedad, (Morán 2002; Galindo, 2008); y otros consustanciales como la administración y la empresa (Stoner, et al., 1989; Cabrera, 2019); son de orígenes antiguos. En cada etapa histórica y en cada uno de los pueblos, su aparición y desarrollo tuvo lógicas particularidades, por tanto, se explican separados en etapas históricas convencionales, que la llamada “cultura occidental”, separa en diferentes sustratos, comúnmente denominados: Edad Antigua, Edad Media, Edad Moderna y Edad Contemporánea.

A partir de las publicaciones de Brézillon (1969); Fullola & Nadal (2005); y Eiroa (2010), es posible interpretar que las evidencias arqueológicas, a pesar de su dispersión geográfica y cronológica; hacen pensar que los primeros atisbos de la propiedad pudieron surgir en la etapa de la Prehistoria, denominada Neolítico, donde comunidades humanas, cada una con sus particularidades y diferencias, comparten ciertos rasgos que permiten suponer una embrionaria organización gentilicio-tribal de la sociedad, basada en la organización natural del trabajo (Engels, 1884; Anderson, 1979).

En este periodo la caza, la recolección y la pesca se mantienen como fuentes principales de sustento básico, pero los pobladores nómadas se transforman paulatinamente en semi-sedentarios, por la especialización e intensificación de la caza, la recolección convertida en forrajeo organizado, la domesticación de algunas especies animales y el cultivo de ciertas plantas. Los hallazgos materiales que pudieron constituir objetos de propiedad personal reservados para uso exclusivo del individuo, son variados, puntas de lanzas y flechas, cuchillos, hachas y otros utensilios de piedra, ornamentos, estatuillas, piezas de cerámica, adornos de metal fundido (Morán, 2002; La Torre, 2020).

En etapas posteriores del denominado período Neolítico, se producen alimentos y otros productos en mayor cantidad de la necesaria, creando excedentes, con el consiguiente aumento demográfico y el asentamiento de pobladores semi-sedentarios en poblados y asentamientos completamente sedentarios; cuya economía se basa en la agricultura y la ganadería (Fullola & Nadal, 2005; Eiroa, 2010). La organización gentilicio-tribal de la sociedad, bajo la influencia de factores como el desarrollo de la ganadería, la agricultura, la fundición de metales y otros, se transforma gradualmente sustituyendo la división natural del trabajo por la división social del trabajo (Engels, 1884; Anderson, 1979). En estas condiciones, es posible deducir la evolución del concepto de propiedad, al coexistir la propiedad personal de los útiles, herramientas, adornos y otros utensilios de uso individual, con la propiedad de los excedentes de producción, a manos de determinadas personas (Morán, 2002; La Torre, 2020).

Como se ha dicho, en diferentes pueblos, regiones geográficas y épocas, este proceso tuvo peculiaridades propias y distinta sucesión, pero a grandes rasgos los datos aportados por la arqueología y la etnografía, sugieren que la posterior descomposición del régimen de la comunidad primitiva está vinculada a la primera gran división social del trabajo: los oficios se separan de la agricultura, se produce la transición de la economía de apropiación recolección, caza, pesca de las comunidades primitivas a la economía productora agricultura, ganadería, artesanía (Engels, 1884; Anderson, 1979); nacen los primeros rasgos de producción mercantil, aparece el dinero y familias patriarcales que tienen su propia economía y cuya posición social ya es determinada por algunos signos de propiedad (Morán, 2002; La Torre, 2020).

A pesar de la aparición de las familias patriarcales (Lévi-Strauss, 1977); la división social del trabajo (Engels, 1884; Anderson, 1979) y la coexistencia de la propiedad personal, con la propiedad de los excedentes de producción (Morán, 2002; La Torre, 2020); desata el proceso de estructuración y jerarquización de la sociedad, las jefaturas extra-familiares convertidas lentamente en autoridades de carácter político permanentes.

En la Prehistoria no es posible configurar instituciones y conceptos sobre las formas de propiedad, el Estado y el Derecho; como no es posible asegurar que las estrategias de supervivencia ante los diversos, mutantes y desafiantes elementos del entorno, obedezcan a elaborados procesos de toma de decisiones; al contrario, la sociedad prehistórica, estructurada en la familia patriarcal y las jefaturas extra-familiares, hacen suponer con elevada certeza que las decisiones estaban limitadas al plano unipersonal, sin importar que sus consecuencias influyeran sobre el resto de la colectividad.

## 1.2. Edad Antigua

Los procesos de sedentarización, división social del trabajo, aumento de la producción, la estructuración y jerarquización social, conjuntamente con otros criterios económicos y sociales, marcan el fin de la Prehistoria y el comienzo de la Historia, con la Edad Antigua, período histórico que estudia el surgimiento y desarrollo de las primeras civilizaciones tradicionalmente llamadas civilizaciones antiguas, cuyo inicio se considera a partir de la invención de la escritura (Lévi-Strauss 1974; Galindo, 2008; Eiroa, 2010).

Los complejos procesos iniciados en las postrimerías de la Prehistoria, se intensifican y provocan la aparición de las primeras sociedades complejas o pre-estatales, que a la postre se transformaron en estados. La antigua organización gentilicio-tribal deviene nueva forma de poder social: los jefes se rodean de elementos armados, cuyos componentes y su bienestar dependen de este, se origina la organización militar, que representa la transición del orden gentilicio a la sociedad estatalmente organizada, que inicia el proceso de nacimiento del Estado esclavista (Engels, 1884; Anderson, 1979).

La formación esclavista se enmarca en un período de tiempo enorme, que abarca varios milenios desde el IV y III milenios a.n.e,

hasta mediados del I milenio d.n.e. (Brézillon, 1979). Sin embargo, a pesar de que las relaciones sociales esclavistas existen, en una u otra forma, en todas partes y el trabajo esclavo se emplea en todas las actividades de la economía; el desarrollo de la sociedad y el Estado no se manifiesta de manera uniforme en todos los pueblos del planeta (Galindo, 2008; Eiroa, 2010); no obstante habitualmente se concuerda en que la organización política de la sociedad se compone de una superestructura, el Estado esclavista y la religión oficial, cuya casta sacerdotal no se limita a dirigir los asuntos de la fe; sino es poderoso instrumento para el ejercicio del poder estatal sobre la base social integrada por esclavos, artesanos y pequeños agricultores campesinos comunales y otras capas. (Campbell, 1974).

El Estado como forma de organización política de los esclavistas, ejerce la función básica de proteger la propiedad esclavista, sobre los esclavos, campesinos comunales y el resto del tejido social, mediante la coacción extraeconómica (Engels, 1884; Anderson, 1979); dada la inexistencia de un sistema de derecho, tal como se concibe hoy , debido a que las normas de derecho, fundamentalmente basadas en la costumbre, apenas comienzan a bosquejarse en cuerpos como el renombrado Código de Hammurabi (Morán, 2002; La Torre, 2020) (Figura 1).



Figura 1. Código de Hammurabi grabado en piedra, exhibido en el museo de Londres.

Fuente: Agencia de Noticias Reuter.

Parafraseando a Engels (1884), el estado esclavista constituye el primer tipo histórico de Estado, surge como resultado de la división de la sociedad en clases y las relaciones económicas y productivas y actúa como organización política de los propietarios de los principales medios de producción; entre estos los esclavos. Entre las relaciones económicas y productivas, las relaciones basadas en la propiedad determinan qué personas son libres y cuáles son esclavas, se acentúa la desigualdad patrimonial entre las familias y la desigualdad social generada por jefes, caudillos y sacerdotes destacados, que comienzan a aprovecharse de su posición social en interés propio (Galindo, 2008; Eiroa, 2010).

En esta etapa, el Estado detenta la exclusiva propiedad sobre la tierra y comparte con miembros de la clase esclavista privilegiada, la propiedad sobre los medios de producción y de los esclavos, pero aún es prematuro hablar de derecho de propiedad (Morán, 2002; La Torre, 2020); por tanto tampoco en la Edad Antigua es posible configurar principios y conceptos sobre las formas de propiedad, aunque aparece el Estado y las primeras manifestaciones del Derecho; las características intrínsecas del sistema esclavista, las actividades socio-económicas fundadas en el ejercicio de una desmedida coacción sobre esclavos, campesinos comunales y otras capas sociales, la desigualdad y la casi inexistencia de normas sistematizadas de derecho; presuponen amplísimas facultades pero, decisiones fuertemente centralizadas y limitadas a la voluntad de determinadas personas, cuyos criterios y valoraciones individuales, prevalecen sobre el resto de la colectividad, que contribuyen durante miles de años al progreso económico y cultural de la sociedad a un nivel de desarrollo pre-industrial, pero se transforman poco a poco en freno para el desarrollo económico y a la postre su decadencia.

### 1.3 Edad Media

De acuerdo a la obra de Anderson (1979); Heers (2000); y Le Goff (2007), puede interpretarse que el feudalismo es la denominación de la organización, sistema socio-económico o tipo histórico predominante en la cultura occidental, en el período comprendido entre los siglos V al XV, etapa que mayormente es llamada Edad Media, en la cual el feudalismo es la formación económico-social que desplaza al Estado esclavista (Engels, 1884).

En el ámbito productivo, se extienden técnicas agrícolas, aunque existentes con anterioridad, habían estado reducidas a limitados espacios territoriales. Proceso inicialmente lento, se intensifica a partir del siglo XII con la mejora de las comunicaciones y el incremento de los intercambios entre regiones.

Entre los avances se destacan: el aumento del uso de los molinos para producir harina, aceite y llevar agua para riego, extensión de un sistema de barbecho distinto que posibilita la rotación de suelos cada dos de tres años, en vez de uno de cada dos, construcción de canales de riego, la mejora de los métodos de enganche de animales de labranza, mediante la introducción de la collera rígida y el yugo, aumento de la cría de ganado de tiro, sustitución de instrumentos agrícolas de madera, por otros de hierro, con la subsecuente extensión de los cultivos y liberación de mano de obra que podía dedicarse a otras tareas más productivas.

La disolución del Imperio Romano de Occidente en el siglo V, por factores internos y externos como las invasiones de etnos normandos, musulmanes, vikingos y eslavos, entre otros, significa la ruptura de las estructuras del antiguo poder esclavista y el incremento de la inseguridad y la inestabilidad social. Ante la fragmentación del poder estatal, la decadencia de las ciudades y la falta de capacidad de lejanas instituciones centrales, la única seguridad proviene de las autoridades locales, nobles laicos o eclesiásticos, que controlan castillos, abadías o monasterios ubicados en áreas rurales y fortificados, convertidos en los nuevos centros de poder (Heers, 2000; Le Goff, 2007).

La ineficiencia o ausencia del poder estatal, no significa el funcionamiento anárquico del sistema feudal, pues entre los señores se forman relaciones de subordinación, clientela, séquito y vasallaje. En la cima de estas relaciones está el monarca emperador o rey, que representa al Estado feudal y detenta la propiedad de la tierra; a quien todos los señores declaran estar formalmente sometidos y a cambio recibe la concesión de uso de un bien el feudo, al tiempo que contraen una serie de obligaciones recíprocas (económicas, militares, legales y otras) que giran en torno a tres conceptos clave: señor, vasallo y feudo (Heers, 2000; Le Goff, 2007) y que se reproducen, cuando señores débiles se subordinan a un señor más poderoso.

En el feudo, entendido como unidad socio-económica o de producción, se establece un conjunto de relaciones de producción y dependencia de muy distinta naturaleza, entre el señor feudal, usufructuario de la tierra, en un sistema donde predomina la agricultura como símbolo de autoridad y estatus económico y; los campesinos o siervos, productores directos que tienen la obligación de dedicar cierta parte de su trabajo o de su producción en beneficio del señor feudal, que en el transcurso del tiempo se sustituye por el pago de una cuantía económica y además, tolerar todo tipo de derechos y monopolios señoriales.

Todo ello permite inferir que el feudalismo, básicamente se caracteriza por la descentralización del poder político y la división de la sociedad en estamentos; el primero de ellos está compuesto por los que sirven a Dios, cuya función es la salvación de todas las almas, la guía espiritual y el sostén de la doctrina moral que mantiene al feudalismo; el segundo estamento está formado por una élite, encabezada por el monarca y compuesta por la nobleza, quienes sobre la base de determinados juramentos, adquieren el compromiso de proteger el orden creado y conservar la paz, pacto que deben renovar generación tras generación; ambos estamentos constituyen los llamados privilegiados. El tercer estamento está integrado por los no privilegiados, los campesinos o siervos, los burgueses<sup>1</sup> y los artesanos, a los primeros corresponde el sometimiento a la tierra, trabajándola obligatoriamente y entregando una parte de sus frutos al señor; los segundos (burgueses y artesanos), deben obediencia a quien les garantiza la defensa de la ciudad ya cambio corresponder con la entrega de bienes o dinero (Heers, 2000; Le Goff, 2007; Eiroa, 2010).

El Estado feudal como forma de organización política de los señores feudales tiene la marcada función de proteger las relaciones de producción y de propiedad feudal, mediante la coacción ejercida para obtener el trabajo de los campesinos, burgueses y artesanos que conforman la base social productiva, que son coaccionados extraeconómicamente por el poder feudal, las normas y la moralidad religiosas; que también fundamentan el llamado derecho canónico, inspirado en la patrística filosofía de los padres de la Iglesia Católica,

---

<sup>1</sup> Nombre dado en la Europa medieval a los habitantes de los burgos o barrios nuevos de las ciudades en expansión.

y el pensamiento escolástico; que en conjunción a las costumbres y fuentes de derecho germánico; conforman lo que pudiera denominarse el derecho feudal, que se refleja en diversas normas integradas definidas en cuerpos jurídicos determinados (Morán, 2002; La Torre, 2020).

A partir del siglo X la bonanza económica a consecuencia de las innovaciones y la extensión de las técnicas agrícolas, hace que los campesinos dispongan de más tiempo para procurarse otros ingresos y ganen en independencia, lo cual facilita las actividades comerciales allende las fronteras señoriales, permiten que surja una incipiente clase: la burguesía, artesanos y mercaderes, que originalmente eran campesinos y ahora, aprovechan el tiempo en que no están obligados a trabajar la tierra para dedicarse a otras actividades lucrativas (Heers, 2000; Le Goff, 2007; Eiroa, 2010); influidas por tan favorables circunstancias, nacen las primeras sociedades colectivas de artesanos y comerciantes, como forma de organización más avanzada respecto a las pequeñas comunidades hereditarias familiares ligadas por vínculos sanguíneos, debido a que aceptan la participación y el trabajo de personas ajenas al núcleo familiar, aunque unidas por relaciones confianza, elemento que determina el sentido personalista de las sociedades colectivas medievales (Cano, 2021).

Con el transcurso del tiempo, los señores feudales pasan de obtener trabajo gratuito a recibir retribuciones en especie, además de oro y plata; en la medida se habitúan a recibir las retribuciones en moneda o especie, van abandonando el deseo de explotar la tierra y la ceden en arriendo. Las relaciones económico-sociales basadas en la propiedad, usufructo y explotación de la tierra, pierden su carácter agrario y rural para ceder paso a las ciudades, que acogen el germen de una nueva clase social: la burguesía que presiona para que se facilite la apertura económica de los burgos, se reduzcan los tributos de peaje y se garantice formas de comercio seguro.

El feudalismo alcanza su clímax de desarrollo en el siglo XIII; sin embargo, las transformaciones anteriores erosionan el modelo de relaciones feudales de vasallaje, ahora, las alianzas entre señores se basan en valores económicos y no tanto en los antiguos paradigmas; el agotamiento de las tierras de cultivo desencadena la falta de alimentos y la hambruna, que coinciden con graves enfermedades epidémicas, como la conocida peste negra, para generar gran cantidad de muertos,

lo que sumados a otros factores determinan la decadencia y extinción del Estado feudal en un lapso temporal enmarcado cronológicamente entre el siglo XV y el siglo XVIII (Heers, 2000; Le Goff, 2007).

Del análisis anterior, se deduce que a pesar de los diversos cuerpos jurídicos determinados, es prematuro hablar de derecho de propiedad en toda la extensión del concepto, aunque en la praxis las relaciones socio-económicas del Estado feudal, tienen fuerte base en la propiedad de la tierra, que en su sentido actual solo es detentado por los monarcas y la Iglesia, en esta etapa la propiedad sobre bienes reales (medios de trabajo, inmuebles, etc), como la personal, (joyas, artículos de valor artístico o artesanal, etc); carecen de importancia relativa, en comparación con la propiedad de la tierra (Morán, 2002; La Torre, 2020).

Por tanto, tampoco en la Edad Media es posible configurar principios y conceptos sobre las formas de propiedad, aunque existe el Estado feudal y se muestran intentos por codificar y organizar el Derecho; el sistema feudal, caracterizado por la descentralización, la división social en estamentos, encabezados por los privilegiados con amplísimas potestades y todo tipo de derechos y monopolios señoriales, que se pueden resumir en la fuerte coacción extraeconómica ejercida sobre la base productiva de la sociedad conformada por campesinos comunales, artesanos, y comerciantes; son elementos suficientes para considerar que en este período histórico, los innumerables retos que enfrentan el desarrollo económico, político y social, no fueron canalizados a través de decisiones colegiadas o fruto de análisis dialéctico, científico y multi-causal, sino a través de criterios y valoraciones individuales, limitadas a la voluntad de los señores feudales.

## 1.4. Edad Moderna

La Edad Moderna se corresponde al período en que se desarrolla la llamada modernidad, que destaca valores como el progreso, se propone que cada ciudadano es libre de tener sus metas, conforme a su propia voluntad , y que se alcancen dichas metas de forma lógica y racional, negándose en la práctica los valores tradicionales del período anterior la Edad Media , generalmente identificada como una época de aislamiento y oscuridad intelectual. Cronológicamente y desde la perspectiva de la cultura occidental, se sitúa entre el

siglo XV y el siglo XVIII, período signado por acontecimientos de repercusión global como el descubrimiento de América, la Revolución francesa, la invención de la imprenta, el desarrollo del Humanismo y el Renacimiento, el denominado comercio triangular cuya influencia perdura en la actualidad , así como la Primera Revolución Industrial, proceso de transformaciones económicas, sociales y tecnológicas iniciado en la segunda mitad del siglo XVIII (Campbell, 1974; Galindo, 2008; Hobsbawm, 2001 y 2003).

El descubrimiento de América abre la llamada era de los descubrimientos, que permite la expansión europea, hasta cierto punto facilitada por los adelantos técnicos y de organización social, en la cual los europeos, principalmente portugueses, españoles y británicos , impulsados por la necesidad de acceder a las riquezas del hemisferio oriental, recorrieron casi todo el mundo, cartografiando, conquistando, ocupando parte del espacio geoestratégico, estableciendo rutas oceánicas y dando inicio al proceso de expansión económica, política y socio-cultural de factura europea.

Paulatinamente, el océano Atlántico gana protagonismo frente al Mediterráneo, fundamentalmente por el denominado: comercio triangular, ruta comercial denominada así porque sobre el mapa, traza una figura similar a un triángulo, cuyos vértices comprenden tres continentes: Europa, que aportaba productos manufacturados y suministros de toda clase algunos de ellos llamados quincalla: cascabeles, espejitos, cuentas de colores, telas de baja calidad y otros que podían servir de intercambio ; América, donde se cargaban hacia Europa, productos coloniales azúcar, ron, tabaco, cacao y metales preciosos oro y plata y; África, desde donde se embarcaban esclavos destinados a las plantaciones de América, producto de la infamante trata negrera. El comercio triangular, se considera un fenómeno histórico de larga duración, cuyas consecuencias trascienden los días actuales por el desarrollo económico diferenciado de las tres zonas afectadas por su carácter de comercio colonial, por el que las ex-metrópolis se benefician por el valor añadido de su producción industrial y las ex-colonias funcionan como fuentes de materias primas y mercados cautivos para los productos industriales y tecnologías procedentes de aquellas (Campbell, 1974; Galindo, 2008; Hobsbawm, 2001 y 2003).

La Revolución Industrial o Primera Revolución Industrial, constituye el proceso de transformaciones económicas, sociales y tecnológicas,

que se inicia en el Reino Unido de la Gran Bretaña, a partir de la segunda mitad del siglo XVIII concluye aproximadamente en la primera mitad del siglo XIX, período durante el que se extiende paulatinamente a gran parte de Europa occidental y Norteamérica. Por su trascendencia, se cree es el mayor conjunto de transformaciones económicas, tecnológicas y sociales ocurridas en la historia de la humanidad desde el período Neolítico y que significa el cambio de la economía rural basada esencialmente en la agricultura y el comercio, a una economía urbana, industrializada y mecanizada e influye directa o indirecta en casi todos los aspectos de la vida cotidiana (Galindo, 2008; Hobsbawm, 2001, 2003).

La Revolución Industrial alcanza mayor visibilidad en el ámbito económico, dada la correlación entre avances tecnológicos, desarrollo de las fuerzas productivas, disminución de tiempo y costos de producción, con el incremento la producción agrícola y la naciente industria y su reflejo en los principales índices de crecimiento económico; lo que en su conjunto se considera como la transición del sistema feudal basado en la economía mayoritariamente agraria y rural, al capitalismo industrial o pre-monopolista que, sin abandonar lo agrario y rural, incorpora a la base productiva lo industrial y lo urbano, en completa libertad económica, traducida en libre mercado, libre manufactura, con bajo o ningún impuesto, libre mercado laboral y mínima intervención de los gobiernos, que se resume en la frase: *laissez faire, laissez passer*, acuñada a finales del siglo XVIII, por la escuela del movimiento fisiócrata gobierno de la naturaleza en la entonces Francia revolucionaria y que en ese idioma se traduce como: “dejen hacer, dejen pasar”, expresión que resume la oposición contra el intervencionismo del Estado en los asuntos económicos; que en modo sintético, devienen teorías económicas del *laissez-faire* sistematizadas y popularizadas por Adam Smith (Hobsbawm, 1998, 2003, 2013).

Los factores descritos, sumados a la extracción de oro y plata de América, estimulan la acumulación de bienes y valores destinados a actividades económicas y comerciales para generar beneficios: el capital, que comparado con otros bienes, tiene la peculiaridad que puede acumularse con el tiempo y sus rentas pueden ser reutilizadas para aumentar el capital original (Engels, 1884; Anderson, 1979).

Estos cambios influyen simultáneamente en ámbitos diferentes: en el ámbito político-ideológico, surgen los Estados nacionales y los primeros imperios ultramarinos; en el ámbito artístico se transforma con el mencionado Renacimiento, en el ámbito religioso se produce el movimiento de la Reforma Protestante; en el ámbito filosófico la corriente del Humanismo, proporciona un nuevo enfoque del hombre y la sociedad en reemplazo a la Escolástica del medioevo y; en el ámbito científico, se descarta que todo conocimiento sólo puede proceder de los maestros y de la enseñanza tradicional y se fomenta el desarrollo de la investigación empírica de la ciencia moderna, en el ámbito social, se desenvuelve la llamada Revolución Burguesa donde la burguesía emerge como nueva clase dominante e impone su concepto de sociedad de clases basada en el mérito y la ética del trabajo, frente a la anterior sociedad estamental dominada por privilegiados desde la cuna. Al mismo tiempo aparece su nuevo antagonista: el proletariado, como mano de obra compuesta por operarios diversos que ceden sus habilidades artesanales ante las máquinas que solo demandan movimientos sencillos y repetitivos (Engels, 1884; Anderson, 1979; Hobsbawm, 1998, 2003, 2013).

En la esfera política e ideológica, se produce la llamada Revolución Liberal, que sustituye las añejas monarquías por el nuevo régimen el Estado burgués, compuesto por sistemas representativos, con constituciones, parlamentos y división de poderes , justificados por la ideología liberal inspirada en el *laissez-faire*, contra el intervencionismo estatal en asuntos económicos, se transforman en demandas políticas y sociales. La cima de la pirámide social del nuevo régimen se encabeza por una clase dirigente de composición heterogénea pues junto a la vieja nobleza concurre la nueva burguesía que tras acceder al poder trasmuta de revolucionaria a conservadora, al tomar plena conciencia de lo precario de su ubicación en la cúspide de una pirámide social cuya base está compuesta por la gran masa de proletarios.

El Estado burgués inspirado en la idea que no fue creado por Dios, sino por los hombres que conciertan el contrato social para la defensa de la propiedad, la libertad y la vida de las gentes, en sus inicios desempeña un papel históricamente progresista, sin embargo, con posterioridad deviene instrumento de la burguesía que considera al Estado como defensor político armado de sus intereses, un garante de la imperante doctrina del liberalismo económico *laissez faire, laissez passer* , cuya función se reduce a proteger la propiedad privada de

los medios de producción, la expansión comercial, el orden y la paz, por medio de la coacción económica sobre el obrero asalariado libre en el plano personal, pero obligado a trabajar bajo las condiciones del empresario por no disponer de capital ni de instrumentos de trabajo (Engels, 1884; Anderson, 1979; Hobsbawm, 1998, 2003, 2013).

La formación y desarrollo del Estado burgués nacional, laico y fuerte, demanda de un nuevo sistema de Derecho, en tanto, las normas de derecho son paulatinamente modificadas en interés de la nueva clase dominante, a partir de fuentes romanas como el derecho de gentes (*ius gentium*) y la nueva corriente del derecho natural, el iusnaturalismo inmanentista, que a grandes rasgos sostiene que siendo el hombre social por naturaleza, las normas de convivencia en sociedad son naturales e inherentes al ser humano, constituyen fuentes de derecho positivo y, por el hecho de ser naturales, son inmutables e indiscutibles.

En este proceso, se abandonan las anteriores fuentes jurídicas del derecho germánico y del derecho canónico, inspirado en la patrística y el pensamiento escolástico; la religión deja de ser invocada como fuente de derecho y se impone el pragmatismo en las relaciones internacionales, signado por los primeros esbozos del Derecho Internacional, a la vez que se instauran principios jurídicos como: igualdad, ante la ley, todos son libres e iguales, seguridad jurídica y estado de derecho, que son identificados con la modernidad y que en su conjunto, conforman los sistemas de derecho burgueses, que trascienden la actualidad reflejados en diversas teorías ius-filosóficas, principios y normas de derecho (Morán 2002; Galindo, 2008; La Torre, 2020).

Los cambios radicales experimentados en casi todos los ámbitos, también transforman las relaciones de propiedad, la propiedad privada surge como la forma predominante de propiedad y determina la importancia relativa de propiedad sobre bienes reales y personales, que en la Edad Media no se consideran importantes en relación a la propiedad de la tierra, derecho exclusivo de los monarcas y la Iglesia. Dentro del término de propiedad privada, se incluyen bienes como los medios de producción, el capital, bienes inmuebles, de uso personal y otros, que imponen la necesidad de un derecho específico: el derecho de propiedad, para delimitar propiedad privada de la propiedad pública o estatal y asegurar su disfrute pacífico y los modos de transmisión de la misma, al amparo del nuevo ordenamiento jurídico (Morán 2002; La Torre, 2020).

En la Edad Moderna surge y se consolida el Estado burgués de carácter nacional y laico, inspirado en la idea que no fue creado por Dios, sino por medio del contrato social entre los hombres, que en sus inicios desempeña un papel progresista, pero posteriormente se reduce a instrumento de la nueva clase social burguesa y que demanda de normas de Derecho, sistematizadas, codificadas, estructuradas y coherentes con el objetivo de proteger la propiedad privada sobre los medios de producción, la expansión comercial, el orden y la paz, por medio de la coacción económica sobre la base social productiva y clase antagonica: el proletariado.

Si bien la Revolución Industrial introduce avances tecnológicos que desarrollan las fuerzas productivas, disminuyen tiempo y costos de producción e incrementan la producción manufacturera, que necesitan ser administrados o gestionados para asegurar su desarrollo a largo plazo, no se hallan evidencias definitivas sobre la construcción teórica-conceptual de carácter administrativo; lo acelerado de los cambios, la imperante doctrina del *laissez faire, laissez passer*, las incipientes relaciones de propiedad, esencialmente privada y demás factores, al parecer influyen en que las decisiones económicas, comerciales o de otra naturaleza derivadas de los desafíos al desarrollo económico, político y social; se adopten con criterios y valoraciones empíricas y unipersonales, en desmedro de decisiones colectivas o, producto de un análisis dialéctico, científico y multi-causal.

## 1.5. Edad Contemporánea

Siguiendo la historiografía occidental, la Edad Contemporánea es el período que va desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX hasta los días actuales, como una continuación e intensificación de todos los conceptos filosóficos, políticos, económicos y sociales precedentes, cuyo clímax es el triunfo y desarrollo de dos vectores económicos y sociales: el capitalismo y la burguesía.

Debido a la cantidad, variedad y significado histórico de acontecimientos acaecidos en esta etapa, a los fines de facilitar su comprensión, se separan convencionalmente en generalidades y tres etapas fundamentales donde se explican sintéticamente aspectos esenciales del Estado, el Derecho, la propiedad, la administración o gestión y otros tópicos relacionados con la toma de decisiones para

dar respuesta a los grandes y cambiantes desafíos planteados por cada momento histórico.

En términos generales este período histórico se considera continuador de los avances experimentados en casi todos los ámbitos de la sociedad de la llamada Edad Moderna y a la vez innovadora de nuevos conceptos como modernidad y antropocentrismo, desarrollando una cosmovisión centrada en el hombre y la exaltación de valores como el progreso social, la libertad individual, el conocimiento mediante la investigación científica ya esbozados por los precedentes postulados del Humanismo, el Renacimiento y la Revolución.

Esta amalgama de continuidad y renovación sirve de fundamento a múltiples planteamientos, que van desde los religiosos que promueven el secularismo, el ateísmo y el anticlericalismo; hasta las posiciones filosóficas como el idealismo, el positivismo y el materialismo dialéctico, que son fuente de manifestaciones ideológicas variadas y dispares, como el nacionalismo y el totalitarismo de raíces ideológicas opuestas (Hobsbawm, 1994, 1998, 2007, 2013); el Estado contemporáneo se asienta sobre estas doctrinas socio-políticas, sobre las que predomina el liberalismo y el desarrollo del andamiaje conceptual de los derechos humanos, conforman el ideal de la democracia contemporánea aceptado por amplia mayoría como modelo de gobierno.

En la esfera social, se consolida la burguesía como clase dominante y se multiplican las manifestaciones antagónicas de la clase proletaria, casi al mismo tiempo, se experimenta la llamada transición demográfica, supuestamente concluida para las sociedades más avanzadas y aún en curso para la mayor parte del resto, lo que da lugar a la diferenciación entre países desarrollados, países emergentes y países subdesarrollados (eufemísticamente llamados primer mundo, o norte y tercer mundo, o sur) (Hobsbawm, 1994, 1998, 2007, 2013; Rivera, 2014; Gonzales, 2017, citados por Cardozo, 2017).

En consonancia, el Derecho plantea todo un arsenal de propuestas filosóficas, que se traducen en normas jurídicas, sistematizadas y organizadas en ordenamientos encabezados por constituciones e integrados por multitud de cuerpos jurídicos jerarquizados que tienden a regular las complicadas y mutantes relaciones entre los elementos de la sociedad; especialmente entre el ya poderoso Estado y las personas, cuyos puntos conflictuales mucho tienen que ver con las

relaciones de propiedad, particularmente entre la propiedad pública y la privada, esta última tutelada por el Derecho, pero también limitada por el interés público (representado por el Estado).

La plenitud alcanzada por el capitalismo, como modo de producción y de la burguesía como clase social predominante; está plétórica de acontecimientos en campo de la política, entre ellos algunos esenciales como: la consolidación de los conceptos de Estado y nación, concretados en el surgimiento del clásico estado burgués europeo, con sus valores de igualdad de índole jurídica, libertad de mercado y fraternidad enlazada al concepto de propiedad; cuyas fronteras geográficas son compatibles con mercados nacionales y el control de otros espacios exteriores para su inminente expansión colonial (Anderson, 1979; Galindo, 2008; Hobsbawm, 1994, 1998, 2007, 2013).

Explicados *grosso modo* aspectos generales, a continuación, se explica la primera etapa, se enmarca convencionalmente entre finales del siglo XIX y principios del XX, signada por hechos históricos desde la Comuna de París hasta la Primera Guerra Mundial y la Revolución de Octubre, también conocida por la entrada del capitalismo a una fase superior, la monopolista.

Se experimenta la evolución de los Estados nacionales burgueses y el fortalecimiento de su papel en la economía y como actor protagónico de las relaciones internacionales; en la medida que se desarrolla la descomposición de los antiguos imperios como el ruso, alemán, austro-húngaro o turco a consecuencia de la Primera Guerra Mundial, se consolidan imperios coloniales como los de Inglaterra, Francia, Holanda y Portugal, estados burgueses jóvenes EE.UU., Bélgica, Alemania y Japón - se incorporan a la carrera por colonias y esferas de influencia, a la par la Revolución de Octubre, que transforma la otrora Rusia zarista en Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), traza una línea temporal a partir de la que surgen otras naciones independientes (Anderson, 1979; Galindo, 2008; Hobsbawm, 1994, 1998, 2007, 2013).

El conjunto de transformaciones económicas que se ha llamado Segunda Revolución Industrial acelera el proceso de industrialización y cambia su naturaleza, con el subsecuente crecimiento y variación del modelo económico, como consecuencia del progresivo proceso

avance y crecimiento de la mecanización, producto de las innovaciones técnicas, concentradas fundamentalmente en: nuevas y ventajosas fuentes energéticas; nuevos sistemas de transporte y comunicación y nuevos materiales y productos químicos; con la consiguiente e inusitada expansión de la industria y adelantos prácticamente para todas las actividades de la producción.

Este proceso induce cambios organizativos en las empresas y mercados, acarrea la concentración y centralización del capital, conduce al nacimiento de la empresa monopólica, que en esta etapa adoptan variados nombres como: trust, cártel, sindicato, etc., que rebasan las fronteras estatales para expandirse extraterritorialmente, punto de partida de la internacionalización o globalización de la economía (Anderson, 1979; Hobsbawm, 1994, 1998, 2007, 2013).

Al mismo tiempo se concientiza la necesidad de abandonar los métodos empíricos de administración o gestión y asumir el estudio sistemático de los constantes cambios organizativos en la empresa y los múltiples factores de riesgos aportados por complejas relaciones internas y externas, para encontrar medios para manejarlos con efectividad, (Stoner, 1996; Correa, 2013; Cabrera, 2019); que se expresan en diversas escuelas de pensamiento y de teorías que se explican en las subsiguientes páginas.

La segunda etapa, se limita convencionalmente entre mediados y finales del siglo XX, a partir de hechos históricos ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial y hasta la desintegración del nombrado campo socialista y extinción de la Unión Soviética; conscientes que en ningún modo significa disrupción o falta de continuidad de procesos políticos económicos o sociales que mutan y se desarrollan conforme a las circunstancias que cada contexto impone, por tanto, comienzan en determinada época y evolucionan constantemente hasta llegar a las manifestaciones que actualmente se conocen.

El conjunto de transformaciones económicas iniciado en la Segunda Revolución Industrial se incrementa por la expansión de innovaciones técnicas y la optimización en el uso de fuentes energéticas como el petróleo y la electricidad; facilidad de acceso a mejores sistemas de transporte y comunicación, incluidas las espaciales, que continúan el proceso de industrialización, el cambio de naturaleza, variación y el subsecuente crecimiento de la producción masiva de bienes

manufacturados y la difusión internacional del modelo económico de producción basado en la explotación de recursos naturales y la producción de bienes de consumo, que genera cambios organizativos en las empresas y mercados y mayor concentración y centralización del capital. La empresa se descompone según diversos criterios clasificatorios en micro, pequeña, mediana (MPYMES) y grande; la empresa monopólica precedente se transforma en empresa transnacional y deviene referente más notorio de la expansión de la economía a escala mundial (Stoner, 1996; Correa, 2013; Cabrera, 2019).

Con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, se desintegran los imperios coloniales como el español, portugués, británico, francés y belga, y surgen múltiples naciones independientes, no exentas de conflictos civiles, religiosos o tribales, muchos causados por límites fronterizos arbitrarios, que reproducen los fijados por las anteriores metrópolis coloniales. En el aspecto político, los Estados nacionales aislados pierden gradualmente su papel relevante en las relaciones internacionales, desplazados por una política de bloques de evidente carácter político y militar, Organización del Atlántico Norte (OTAN) Pacto de Varsovia, encabezados por los Estados Unidos y la Unión Soviética, acompañado de la integración internacional de Europa Unión Europea y la aparición de numerosas organizaciones internacionales, tales como el sistema de la Organización de Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, (FMI), etc. (Anderson, 1979; Galindo, 2008; Hobsbawm, 1994, 1998, 2007, 2013).

En el aspecto económico, el Estado interviene como regulador estatal-monopolista de la economía, que en el período posbélico toma una envergadura sin precedentes de carácter permanente, el contenido de la función económica estatal abarca los aspectos más diversos de la economía y la administración pública, tales como: la creación de la empresa estatal mediante la nacionalización parcial o las inversión gubernamental; el uso de las finanzas y los créditos del Estado para influir sobre determinada coyuntura económica, tales como: implementación de medidas de regulación anti-crisis, anti-inflación, etc.; la programación del desarrollo económico para lograr resultados socio-económicos generales, tales como: el estímulo a investigaciones científico-técnicas, el subsidio a distintas ramas de la agricultura o la industria, entre otros.

La función económica del Estado también se refleja en las relaciones económicas internacionales, a través de la actividad económica exterior de los órganos estatales, conjuntamente con formas tradicionales como el control de exportaciones e importaciones, la regulación de aranceles y tarifas, etc.; además de la ayuda económica a otros países; la realización de proyectos científico-técnicos, agrícolas y/o industriales, conjuntamente con Gobiernos de otros países; la financiación de operaciones de comercio exterior de empresas públicas y privadas, la integración económica (Anderson, 1979; (Galindo, 2008; Hobsbawm, 1994, 1998, 2007, 2013).

La tercera etapa, se enmarca convencionalmente entre finales del siglo XX y lo que va del siglo XXI, a partir de hechos históricos ocurridos desde la desintegración del nombrado campo socialista y extinción de la Unión Soviética hasta la actualidad, en cuyo contexto nuevos países industrializados inician un rápido crecimiento industrial, comercial y económico abriendo la posibilidad de adquirir grandes cantidades de productos industriales cada vez más baratos y diversificados, aumenta la brecha entre los que producen bienes manufacturados y los que los intercambian por materia primas, que no aportan valor añadido.

Como estrategia para atenuar los efectos negativos generados por el acelerado crecimiento industrial, comercial y económico, los Estados se unen en bloques y alianzas internacionales de marcados intereses económicos en detrimento de su carácter político y militar, tales como la Comunidad Europea (CE), Comunidad Económica Euroasiática (CEE), la Comunidad Económica Africana (CEA), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y otros.

El desmedido crecimiento industrial, comercial y económico induce transformaciones en cascada que afectan al sistema educativo y científico; al tamaño y gestión de las empresas, a la forma de organización del trabajo, al consumo, hasta desembocar en un crecimiento ininterrumpido, que sobrepasa los límites de la naturaleza y generaliza el consumo de todo tipo de bienes, servicios y recursos naturales, que contradictoriamente para una pequeña parte de las personas significan un elevado nivel de vida y para la mayoría, marcadas diferencias económico-sociales. El actual modelo de desarrollo impone graves disyuntivas medioambientales y de otro tipo para las generaciones futuras.

Surgen conceptos como el de desarrollo sostenible y el de Tercera Revolución Industrial o Revolución Científico-tecnológica (RCT), este último avalado por una declaración formal del Parlamento Europeo que esencialmente expone que la tesis que transformaciones económicas son resultado de la convergencia entre las nuevas tecnologías de la comunicación con nuevos sistemas de energía.

La llamada Tercera Revolución Industrial se está desarrollando en el siglo XXI a partir de la interacción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la investigación, desarrollo e innovación en el campo de la inteligencia artificial y las fuentes de energía renovables; planteadas como alternativas para transformar el anterior modelo de desarrollo extractivo y consumista por modelos de desarrollo sostenible enfocados en reconciliar el crecimiento económico, los recursos naturales y la sociedad, sin comprometer la vida en el planeta, ni la calidad de vida de la especie humana.

Resumiendo, la Edad Contemporánea se percibe como continuación de los conceptos filosóficos, políticos, económicos y sociales precedentes y a la vez innovadora, se consolida la burguesía como clase dominante, no sin manifestaciones antagónicas de la clase proletaria; el Estado, a partir del clásico estado burgués europeo; en el transcurso del tiempo asume formas variadas y dispares, en relación a la posición filosófica, ideológica y el modelo económico que acoja. El Derecho alcanza la máxima expresión en los respectivos ordenamientos jurídicos, integrados por normas sistematizadas y organizadas, esencialmente destinadas a regular las complicadas y mutantes relaciones sociales; especialmente las relaciones de propiedad, entre el poderoso Estado y las personas.

El conjunto de transformaciones económicas iniciado por el proceso de industrialización y el subsecuente crecimiento de la producción y su gradual internacionalización, generalizan un modelo económico basado en la explotación de recursos naturales y la producción masiva de bienes de consumo, que impone cambios organizativos en el Estado y la empresa; quizá como nunca antes, se concientiza que la necesidad de abandonar los métodos empíricos de administración o gestión y asumir otros nuevos con bases científicas; expuestos por diversas escuelas de pensamiento, teorías y modelos que apuestan por procesos de toma de decisiones colectivos, fruto del análisis científico, dialéctico y multilateral, que responda eficazmente a los

enormes desafíos que implica asegurar el desarrollo a largo plazo y la inserción en novedosos modelos económicos.

## 1.6. Apuntes sobre la administración o gestión y la empresa

Explicadas las particularidades sobre los orígenes y desarrollo en cada etapa histórica de conceptos como Estado, Derecho y propiedad; a continuación, se explica el nacimiento y evolución de conceptos consustanciales a los anteriores, como el de administración o gestión y la empresa. En este acápite se explican brevemente las diversas teorías que proponen determinada forma o modelo de administración, empresa, que resultan difíciles de acotar en etapas históricas como las explicadas, debido a que las circunstancias económicas, sociales, políticas e incluso personales de cada autor, se solapan en el tiempo.

La administración o gestión, los organismos, asociaciones y empresas, al igual que el Estado, el Derecho y la propiedad, son resultados de su tiempo y su contexto histórico social, por tanto, la evolución del marco teórico-conceptual de estas debe entenderse en relación al desarrollo de las relaciones sociales en cada período histórico concreto, lo que explica la presencia de evidencias de formaciones estables con disímiles objetivos, tales como: los económicos, gremios, compañías, empresas, etc.; bélicos, ejércitos, milicias, etc.; religiosos, sectas, iglesias, etc., por solo mencionar algunas.

Parafraseando a Stoner, et al. (1989); y Correa (2013); la constitución, consolidación y las acciones organizacionales son resultado del contexto político, social, económico, ecológico, demográfico, tecnológico y jurídico variables según el período histórico determinado, pero siempre interesadas en cómo mejorar su desempeño; incluso desde mucho antes de que la administración fuera concebida y aplicada como ciencia de uso común.

En la última época de la Prehistoria, se evidencia la conformación de cierta estructura social basada en relaciones de familias patriarcales, constituidas de forma jerárquica, donde se manifiesta la división social del trabajo (Engels, 1847); caracterizada por la sustitución de las actividades extractivas nómadas o semi-nómadas, caza, pesca y recolección, por otras más sedentarias como la agricultura, la ganadería, el trabajo artesanal y otros subordinados al jefe del clan

(Morán, 2002; Fullola & Nadal, 2005; Eiroa, 2010; La Torre, 2020). Debido a tan elemental estructura socio-económica, el trabajo aun no es considerado como una actividad propia de los seres humanos y no se percibe como un medio contributivo a mejorar las condiciones de vida y mucho menos de obtener mayor cantidad de recursos que los estrictamente necesarios (Correa, 2013).

En el período histórico conocido como Edad Antigua, se ha explicado que la estructura de la sociedad evoluciona y se identifica por el Estado esclavista y la religión oficial, cuyo poder se impone sobre la base social integrada por esclavos, artesanos y campesinos comunales y otras capas (Campbell, 1974); si bien en este período histórico se datan los primeros indicios de escritura y destacan casos aislados de civilizaciones como la sumeria, en la que puede suponerse la existencia de formas arcaicas de control administrativo sobre el cobro de los impuestos o; la antigua civilización egipcia admirable por sus imponentes obras, que indican su capacidad para planear, organizar y controlar a decenas de miles de trabajadores o la llamada civilización helénica, en la antigua Grecia donde filósofos como Sócrates y Platón hacen aportes sobre la universalidad y la especialización de la administración, así como la gestión de los negocios y la organización de la administración pública (Correa, 2013); sin dejar de mencionar la civilización romana, una de las más influyentes en el pensamiento administrativo de la sociedad actual, porque sienta precedentes básicos para el funcionamiento de la administración pública y establece criterios elementales de empresa, separándola en públicas, semi-públicas y privadas (Stoner, et al., 1989; Correa, 2013).

Parafraseando a Stoner (1996); y Correa (2013), en la Edad Antigua tampoco puede hablarse de teorías propiamente dichas, para explicar los principios, conceptos, modelos y/o procedimientos acerca de la organización y funcionamiento de la administración y la empresa tal y como hoy se conocen. Si bien el feudalismo marca la transición de la formación económico-social o modo de producción esclavista al feudal (Engels, 1884). En relación a la administración y la empresa, se superan las pequeñas comunidades hereditarias familiares consanguíneas y nacen las primeras sociedades colectivas de artesanos y comerciantes, sin el necesario vínculo familiar, pero unidas por el aporte del trabajo individual, la afinidad de oficios y lazos de confianza.

El anterior proceso presupone la superación de la actividad individual y la agrupación en sociedades colectivas, ordinariamente llamadas gremio o sindicato identificados por el tipo de actividad que desarrollan, joyeros, zapateros, pañeros (Rieznik 2001, citado por Correa, 2013); motivadas más por razones de seguridad económica o de otra índole que con desmedido ánimo de obtener ganancias, pues los productos y servicios de la actividad de artesanos y comerciantes están mayormente destinados a satisfacer necesidades ajenas y en menos escala los beneficios que genera se emplean para satisfacer necesidades propias.

En la Edad Media, el trabajo todavía no es visto como un medio para mejorar las condiciones de vida y como fuente de obtención de riquezas (Correa, 2013); todo ello causa presumible de la inexistencia de constructos teóricos-conceptuales sobre administración y empresas (Stoner, et al., 1989; Correa, 2013); aunque resulta interesante el ejemplo de la práctica administrativa aportado por la Iglesia Católica, creadora de una estructura jerárquica simple que aún prevalece sin cambios sustanciales; además de los aportes de filósofos como Francis Bacon (1561 - 1626) y René Descartes (1596 - 1650) (Medina & Ávila, 2002).

Parafraseando a Medina & Ávila (2002), los primeros antecedentes de la conceptualización de la administración moderna datan de 1769, cuando la invención de la máquina de vapor por James Watt y el torno de hilar por Jaime Hergreaves, sentaron las bases para la mecanización de la fabricación de bienes materiales, lo que permite su producción a gran escala, hasta entonces realizada de forma manual; desencadenándose así la Primera Revolución Industrial, modificativa de la estructura socio-económica de la época y causante de cambios acelerados en todas las esferas de la vida social.

Parafraseando a Stoner (1996); Medina & Ávila (2002); y Correa (2013), los cambios más notorios de la estructura socio-económica de la época como el crecimiento acelerado de la estructura de las fábricas y empresas, la especialización del trabajo y los grandes volúmenes de producción resultantes, demandan la necesidad de establecer métodos administrativos formales, que combinarán armónicamente las nuevas realidades con los antecedentes históricos. Aparece la nueva figura del empresario, inexistente anteriormente, "quien establece una relación unilateral con los colaboradores, pero a su vez vertical,

autoritaria y reducida completamente a la producción". En esta época se destacan los siguientes aportes:

- Fundamentación científica del efecto de la especialización del trabajo sobre la productividad, propuesta por Adam Smith (1776); a partir de un estudio realizado en una fábrica de alfileres, quien al dividir el trabajo observa el incremento de la productividad en proporción a la habilidad adquirida por cada trabajador, con el consiguiente ahorro del tiempo anteriormente perdido durante el cambio de tareas. Smith sostiene que la división de tareas también promueve la invención de sistemas productivos y máquinas que tienden a aumentar la producción y disminuir costes de mano de obra.
- Consideración de los trabajadores como el principal recurso de la administración, al identificarlos como máquinas vitales, concepto introducido por el empresario y utopista británico Robert Owen, quien demostró que la atención de las necesidades personales y sociales de los obreros crea un clima de trabajo favorable que incide directamente en su motivación, lo que redundaría en un aumento de la productividad.
- Planteamiento de la necesidad de aplicar métodos científicos a los procesos administrativos y productivos, expuesto por Charles Babbage, considerado el padre de la computación moderna, quien plantea que la aplicación práctica de los adelantos científicos y tecnológicos aumenta la productividad a niveles nunca antes vistos. También defendió y le realizó aportes a la especialización del trabajo.
- Empleo del primer organigrama para ilustrar la estructura de una empresa, obra del ingeniero ferroviario Daniel C. Mc Callum.

De acuerdo con Stoner (1996); Chiavenato (2001); y Medina & Ávila (2002), estas constituyen las primeras respuestas a la necesidad de establecer métodos administrativos formales y que sientan precedentes, que combinan las nuevas realidades con fuentes históricas para exponer las primeras teorías generales de la administración y la empresa en el siglo XIX, que sustituyen el empirismo predominante, y son desarrolladas a inicios del siglo XX, con carácter científico y metodológico en las llamadas teorías de la Escuela Clásica de Administración, cuya interpretación se presenta a continuación:

- Teoría de la Administración Científica (TAC), el ingeniero mecánico estadounidense Frederick W. Taylor (1856 - 1915), quien fue el principal investigador e impulsor de esta teoría que también recibe el nombre de taylorismo en su honor. desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores, aspectos que antes se dejaban al azar Su principal objetivo era el aumento de la productividad de los obreros mediante la aplicación de técnicas científicas que perseguían el logro de la máxima eficiencia posible. Taylor planteó que la eficiencia organizacional y productiva dependía de tres factores fundamentales:
  - Establecimiento de la única forma mejor (one best way) de realizar cada trabajo, mediante el estudio de tiempos, y movimientos, con el objetivo de racionalizar los métodos de trabajo, mediante la descomposición de cada tarea y cada operación de las mismas en una serie ordenada de movimientos simplificados y de la fijación de tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas.
  - Desarrollo de la idea de la remuneración basada en la producción como principal forma de motivación para los obreros, por lo que los trabajadores que produjeran más ganarían más y viceversa.
  - Reconocimiento de la necesidad de que las condiciones laborales garanticen el bienestar físico del trabajador y la disminución de la fatiga.

Además, Taylor define cuatro principios fundamentales de la administración científica como: el principio de planeamiento, planificar los métodos de trabajo, sustituyendo la espontaneidad por análisis científicos ; el principio de preparación, preparar las máquinas y medios de producción, la organización del flujo de herramientas y materiales y, la selección de los trabajadores, por métodos científicos relacionados con la capacitación y entrenamiento para que produzcan mayor cantidad de artículos y con mayor calidad ; principio de control, controlar el trabajo para que sea ejecutado de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto y; principio de ejecución, distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades.

Bajo la influencia del trabajo de Taylor, otros ingenieros realizan aportes a la Teoría de la Administración Científica, entre ellos: Henry

L. Gantt, quien sustituye el sistema de tarifas diferenciales por los sistemas de incentivos mediante bonos, inicia el uso de gráficos en la producción, la gráfica de Gantt, funda los cimientos de otros métodos gráficos, Método de la Ruta Crítica (CPM, por sus siglas en inglés) y la Técnica para Revisión y Evaluación de Programas (PERT, por sus siglas en inglés), que ayudan a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas. También influenciados por el pensamiento de Taylor, los esposos Gilbreth, se destacan por estudiar los movimientos corporales y manuales, diseñar un sistema de clasificación para nombrar 17 movimientos básicos manuales e incluir en la teoría y praxis administrativa aspectos humanos como la influencia de la fatiga y la monotonía del trabajo.

- Teoría Clásica de la Administración (TCA), su principal exponente es el francés Henri Fayol (1844 - 1925), considerado fundador de la escuela clásica de la administración, por ser pionero en sistematizar las operaciones administrativas en grupos de actividades relacionadas entre sí, con énfasis en la estructura y el funcionamiento de la organización, describir las principales funciones universales, a realizar por cualquier organización, y enunciar los 14 principios de la administración: la división del trabajo, la autoridad superior, la disciplina individual y colectiva, la unidad de mando, la unidad de dirección superior, la subordinación de los intereses personales a los colectivos, la remuneración adecuada al trabajo, la centralización de las decisiones, la importancia de la cadena de mando, el orden u organización del trabajo, la equidad entre trabajo y compensación, la estabilidad de los puestos de trabajo, la iniciativa individual y el trabajo en equipo.
- Teoría de la Burocracia, cuyo principal exponente es el sociólogo alemán Max Weber, (1864- 1920), uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural, concepto referido a la organización ideal de una burocracia cuyos objetivos y dirección del trabajo se considera la forma más eficiente y racional de administrar las complejas organizaciones características de la sociedad industrial moderna, enfocadas en elevar la eficiencia y mantener un control efectivo sobre el personal, mediante un sistema de diseño organizacional caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía de funciones estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad. Algunos rasgos característicos de

esta burocracia ideal son: Especialización del puesto, jerarquía de la autoridad, selección formal, reglas y reglamentos formales, impersonalidad y orientación de la carrera.

Las anteriores teorías, emanadas de la llamada Escuela Clásica de Administración, de innegable valor teórico y resultados prácticos, son objeto de críticas que fundamentalmente giran alrededor de limitaciones derivadas de “*considerar las organizaciones como máquinas gigantescas creadas para lograr sus objetivos*” (Furnham, 2001, citado por Correa, 2013); y al trabajador como un ser interesado sólo en el aspecto económico; concebir la empresa como un sistema cerrado, rígido e impersonal, sin considerar la diversidad de influencias externas e internas, derivadas de la variedad y complejidad de las relaciones sociales; privilegiando la formación de grupos cerrados y desanimando la innovación empresarial.

Al margen de las críticas o limitaciones, llega el momento en que las teorías de la Escuela Clásica o Mecanicista no satisfacen las necesidades impuestas por el desarrollo socio-económico de la época, de modo que son desplazadas por otros constructos teórico-prácticos, enmarcados en la indistintamente llamada Escuela del Comportamiento Social, Escuela de las Ciencias del Comportamiento o Escuela Conductista, signada a partir de 1920, por el lanzamiento en los Estados Unidos de América, de la Teoría de las Relaciones Humanas, que junto a otras que incorporan elementos de la sociología y la psicología, se explican a continuación:

- Teoría de las Relaciones Humanas, crítica a las teorías antes expuestas, a las cuales imputan ignorar en cierta forma el lado humano y social de los trabajadores conducente a cierto grado de alienación en la práctica empresarial. Sus principales exponentes son Mary Parker Follett (1868- 1933) y Chester I. Barnard (1886-1961), dos teóricos que conceden la mayor importancia a los aspectos sociales de las organizaciones. Las ideas de la primera consideran que las organizaciones se deben basar en la ética de grupo, en lugar del individualismo; afirma que la tarea del administrador es armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo y por despliega conceptos como la motivación, el liderazgo, el poder, la autoridad y el compañerismo. El segundo visualiza las organizaciones como sistemas de personas socialmente relacionadas; sostiene que el principal papel de los administradores es la comunicación

y estimulación a sus subordinados a realizar el mayor esfuerzo posible y asegurar el éxito de la organización por medio de la cooperación de todo su personal; aunque su principal aporte es el reconocimiento de la importancia y la universalidad de la organización informal. Frecuentemente reconocido como seguidor de las teorías humanísticas Elton Mayo (1880-1949), sobre la base de experimentos en los que participa, reconoce la importancia del grupo para el trabajo individual, basado en la reacción positiva de las personas cuando otros se ocupan por ellas para mejorar determinada situación; instaura el concepto de “hombre social”, motivado por necesidades sociales, que complementa el concepto de “hombre racional” mayormente motivado por necesidades económicas.

- Teoría Científica del Comportamiento, siguiendo el concepto de hombre social, establecido por Mayo, se centra en explicar de una manera más exacta la motivación del hombre, el dinero no es un factor de motivación determinante para alcanzar los objetivos de la empresa, en comparación con otros como las normas y sentimientos del grupo, percepción de la seguridad, etc. ; considera que las administraciones deben adaptarse a las necesidades de los individuos y que el factor humano es determinante para lograr los objetivos de la empresa; por esta razón es conocida también como la Teoría de las Necesidades y Motivaciones, que tiene en el estadounidense Abraham Maslow (1908 -1970), a uno de sus exponentes más representativos, al considerar las necesidades como un producto psicológico, instintivo, social y cultural; indicando que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, las cuales se aparecen representadas en la conocida Pirámide de Maslow, que se explica en páginas posteriores. El otro investigador representativo es Douglas Mc Gregor (1906 -1964), quien formula dos conjuntos de hipótesis Teoría X y Teoría Y acerca de la naturaleza humana. La Teoría X descansa sobre un punto de vista esencialmente negativo de las personas, poca ambición, disgusto por el trabajo, evitación de responsabilidades, etc. , por lo que necesita que se le dirija muy de cerca para trabajar con eficacia. Al contrario, la teoría Y descansa en un punto de vista positivo de las personas, autodirección, aceptación de responsabilidades, iniciativa, etc. ; por lo que plantea que la administración participativa es el mejor método

para aprovechar el potencial humano y ofrecer aspiraciones de superación personal. Muy asociadas a las anteriores, se pueden mencionar la Teoría de la Personalidad, de Chris Argyris; la Teoría de la Satisfacción de Motivación, de Alderfer y la Teoría de los dos Factores, de Herzberg.

Se han explicado muy brevemente las escuelas o fuentes de pensamiento generalmente consideradas como las antecesoras más importantes del actual bagaje teórico-conceptual sobre la administración y la empresa, aunque pueden citarse otras como: la Teoría de la Administración Empírica, considera la administración como un arte, cuyo aprendizaje requiere más de la práctica que de la teoría ; la Teoría Ambientalista, considera importante condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia ; la Escuela Ecléctica, que combina los conocimientos de cada escuela o teoría ; la Teoría de la Medición Cuantitativa, que reivindica la administración como una entidad lógica, cuyas acciones se pueden expresar matemáticamente, medidas y reducidas a ecuaciones, relaciones y datos; y la Escuela de la Teoría de las Decisiones, racionaliza la administración en torno a la toma de decisiones .

Todas las teorías anteriormente explicadas mantienen de una forma u otra, su vigencia en la actualidad, evolucionan e integran sus principios a novedosos constructos teórico prácticos que desarrollan otras fuentes de pensamiento que continúan generando teorías y modelos que guían la administración y la empresa, para dar respuestas a las necesidades y características propias de la sociedad actual, en lo que se ha dado en llamar: Escuela del Pensamiento Administrativo Contemporáneo. Entre los planteamientos, se destacan varias teorías que sirven de plataforma a correspondientes modelos de administración o gestión empresarial, entre las que se encuentran:

- Teoría Z, filosofía o modelo propuesto por el estadounidense Ouchi, muy vinculado a la Calidad Total, integra las prácticas exitosas de la cultura japonesa y la norteamericana, con énfasis en las relaciones humanas.
- Calidad Total (Total Quality Management), cuyos máximos exponentes son: Deming, Juran, Crosby, Ishikawa y Feigenbaum, obviando sutilezas entre las variantes norteamericana y japonesa, básicamente propone que la calidad tiene un efecto en cascada,

por tanto, cuanto antes se detecte un defecto, se rectifica más fácil y menor pérdida.

- Teoría de la Contingencia, debida a las investigaciones de Chandler, Woodward, Burns & Stalker y Lawrence & Lorsch, plantea que las técnicas de administración que más contribuyen al logro de los objetivos de la empresa pueden variar en dependencia de diferentes circunstancias, lo que impulsa al administrador a identificar qué técnicas son aplicables en determinadas circunstancias o momento particulares, para contribuir a obtener los objetivos planeados.
- Enfoque de Sistemas, introducido por Ludwig von Bertalanffy, y uno de los enfoques de mayor impacto en la teoría y praxis administrativa; presentada por Katz y Kahn, concibe la empresa como un sistema abierto, sensible, con capacidad para crecer, auto-reproducirse y dar respuesta, en constante intercambio con el contexto que la rodea. A su vez, el sistema está compuesto por subsistemas interrelacionados, cuyas actividades específicas influye en el resto de los componentes del sistema total. De igual manera, la empresa también es un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes.
- El nuevo Enfoque de las Relaciones Humanas, basado en los trabajos de Peters & Waterman, que superan la Teoría de la Contingencia, al constituir un enfoque integral de la teoría y práctica de la administración y la empresa, que combina las facetas positivas de las personas, sensibilidad, intuición y creatividad y el estudio científico de la empresa, con el objetivo de establecer las formas de actuar de los administradores ante una considerable cantidad de situaciones. Se plantea que las personas constituyen la principal fuerza motriz de la empresa, por ello, se deben atender sus necesidades individuales, como premisa para que realicen el trabajo con calidad
- El Desarrollo Organizacional, con énfasis en el desarrollo planificado de la empresa que se encuentra influenciada por un macro-sistema en constante cambio, lo cual estimula la necesidad de diseñar empresas flexibles y adaptables, construir nuevas estructuras y modificar la cultura organizacional. El Desarrollo Organizacional es un conjunto de ideas sobre las relaciones persona/ empresa/ ambiente, que sustenta procesos planeados de cambios que repercuten en la cultura, las estructuras y los procesos

organizacionales, al objeto que la empresa adquiriera capacidad de auto-renovación, aplique acciones efectivas para remediar sus problemas y sobreviva a los cambios acelerados de la sociedad actual.

Los antecedentes históricos del origen y desarrollo de instituciones y conceptos, que a la luz del conocimiento actual se denominan propiedad, Estado y Derecho, guarda estrecha relación con otros constructos conceptuales como administración, gestión, empresa que aparentemente aislados, están indisolublemente aglutinados por los correspondientes procesos de toma de decisiones que obedecen a una secuencia de acontecimientos enlazados en el espacio y en el tiempo por las particularidades de cada etapa histórica y de cada uno de los pueblos, que han tratado de dar respuestas a grandes y cambiantes desafíos.

Decisiones que, en principio son expresiones de actos de voluntad unipersonal basados en valoraciones empíricas y paulatinamente devine resultado de complejos procesos de elaboración colectiva fundados en conocimientos y aportes de la ciencia.



## CAPÍTULO II.

# ESTADO, DERECHO Y PROPIEDAD: DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DE LOS DESAFÍOS

### 2.1. El Estado

El presente Capítulo profundiza la explicación de conceptos relacionados con el Estado, el Gobierno y el sistema político de la sociedad, conjuntamente con el Derecho, a los efectos de proporcionar una visión panorámica de las complejas y cambiantes interrelaciones entre éstos y las relaciones económicas regidas por el derecho de propiedad, cuyas las regulaciones generales, si bien otorgan amplias garantías para su ejercicio.

También imponen ciertos límites jurídicos; particularizando en el proceso de toma de decisiones en el ejercicio de la llamada propiedad privada, que no deben ser arbitrarias, voluntaristas u originadas por impulsos espontáneos; sino todo lo contrario, las decisiones deben ser el producto de aplicar teorías, modelos y herramientas científicas en un proceso analítico en el cual se evalúen las amenazas de factores de riesgos internos, externos, de carácter político, social o económico, que en última instancia, representan importantes desafíos que demandan una evaluación racional y balanceada de factores y circunstancias objetivas, acompañados de juicios de valores éticos y morales.

El Capítulo anterior sienta la premisa que el surgimiento y la evolución del concepto de propiedad, es consustancial a la evolución histórica de la humanidad en sus diferentes períodos, cuya plena definición está muy vinculada al nacimiento y desarrollo de elementos imprescindibles para su ejercicio: el Estado y el Derecho.

A continuación, se explica someramente aspectos conceptuales y prácticos que toman como paradigma al estado burgués clásico, en relación al concepto de Estado, su estructura y funciones, el Gobierno, el sistema político de la sociedad y otras cuestiones imprescindibles

para comprender el papel protagónico del Estado como representante y ejecutor del poder público, sujeto activo de la administración del bien público, decisor y actor destacado en la madeja de relaciones sociales que giran en torno al derecho de propiedad, cuyas amplias facultades solo ceden ante la acción estatal.

Para facilitar la comprensión de este acápite, a continuación, se explican términos y conceptos socio-políticos como los de Estado, Gobierno y otros, sin lo cual no es posible la cabal comprensión de los temas que más adelante se explican.

Ante todo, señalar que el término Estado cuyo surgimiento y desarrollo se explica en el Capítulo antecedente, tiene una concepción tan variada, como variadas son las posturas políticas e ideológicas defendidas para justificar el modelo o la forma que asume, de modo que existen diversas concepciones acerca de la formación y evolución del Estado (Pereznieta & Ledesma, 1992; Fernández & Pérez, 2000; Mc Cormick, 2019; La Torre, 2020); algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- Concepciones teológicas, que atribuyen al divino poder de Dios la creación del hombre y la organización de la vida en sociedad, con el Estado como máximo representante del poder terrenal.
- Concepciones biológicas, las que tienden a explicar o definir el Estado, apelando a categorías, concepciones y leyes extraídas de la Biología.
- Concepciones sociológicas, argumentan el Estado es la cima de la organización política de la sociedad, como ente social, organismo o un conjunto de ellos de naturaleza jurídica, social, ética y espiritual. En esta clasificación, se destacan las ideas del pacto social de los hombres, que rehúsan vivir en estado de barbarie y acuerdan organizarse en una sociedad civilizada y política, ceden parte de su poder a favor de quienes en su nombre deben gobernar, para garantizar la defensa de la libertad.
- Concepciones históricas, aquellas que plantean que tanto el Estado como el Derecho, son frutos de la evolución del espíritu del hombre, por tanto, no permanecen estáticos, sino que evolucionan históricamente, a la par del desenvolvimiento de la sociedad hacia etapas superiores de cultura, civilización y de organización política,

donde el Estado expresa la máxima forma de organización de la vida social.

- Concepciones jurídicas, abandonan toda pretensión de explicación política, ideológica o sociológica sobre el Estado y suponen que el Estado es sencillamente una persona jurídica colectiva.
- Concepciones filosóficas, de ellas se decantan dos grandes posiciones:
  - Concepciones filosóficas idealistas, fundamentalmente explican que el Estado es la organización racional de la vida para conciliar los intereses generales con los particulares, regular el orden social y realizar el objetivo principal del Derecho: la libertad.
  - Concepciones filosóficas materialistas, esencialmente plantean que el Estado surge como instrumento de dominación de la clase hegemónicamente dominante, surgida a consecuencia del desarrollo de las fuerzas productivas y de los medios de producción se genera el excedente de producción y la posibilidad de apropiación, causa de las desigualdades sociales y la división de la sociedad en clases antagónicas.

De los estudios de Fernández & Pérez (2000), Mc Cormick (2019); y La Torre (2020), se interpreta que determinados elementos concilian tan diversas concepciones y que son fundamentales para caracterizar al Estado como parte de la sociedad y constituyen los rasgos distintivos que a continuación se explican:

- Único ente capaz de crear el Derecho, pues la producción de normas jurídicas es una facultad exclusivamente estatal, como mecanismo de auto-legitimación y de expresión de sus decisiones.
- Población, derivado de la esencia social del Estado, como el resultado más prominente de la organización de las personas en la sociedad, cuyos vínculos de poder se ejercen a través de los ciudadanos o personas que integran dicho Estado.
- Territorialidad, muy vinculada a la anterior, debido a que las funciones del Estado y sus vínculos de poder se ejercen en función de relaciones territoriales pues, cada persona se asienta en determinado territorio. El Estado fija sus límites territoriales y con ello, los límites espaciales del poder estatal.

- Soberanía, interpretada como la capacidad de decidir en sus propios asuntos, con los límites establecidos por el respeto a la soberanía de otros Estados y a principios y normas de derecho internacional.
- Detenta el poder público, lo que significa que el poder estatal alcanza a toda la sociedad, es universal, se impone sobre toda la sociedad con carácter coactivo, pues solo el Estado posee la capacidad para imponer determinadas decisiones u obligar a observar determinadas conductas, cumplir órdenes y otras regulaciones para conciliar los intereses generales con los particulares. De particular interés aquellas en que invocando el interés público, el Estado establece límites al pleno ejercicio del derecho de propiedad.
- Derecho al cobro de impuestos y otros gravámenes, como fuente de financiación de las formas productivas de la sociedad, las inversiones, los proyectos de investigación, desarrollo e innovación y el sostenimiento de estructuras y órganos no productivos, por solo mencionar algunos.

De los rasgos esenciales que distinguen al Estado, se infiere que, de su ejercicio se derivan las funciones estatales, tanto en el ámbito interno como en el externo. Hacia lo interno, las funciones del Estado se enfocan en actividades administrativas, económicas, actividades relacionadas con la vida social, actividades culturales, políticas e ideológicas, defensa de la población, el territorio y la soberanía, etc. En el contexto externo, el Estado ejerce su soberanía, en las relaciones con el resto de los Estados y naciones que componen la comunidad internacional (Pereznieto & Ledesma, 1992; Fernández & Pérez, 2000; Mc Cormick, 2019).

Ahora bien, para el ejercicio de tan diversas y complejas funciones, el Estado como máximo exponente del poder público, emplea varias formas que, en dependencia de su naturaleza, pueden ser: jurídicas, cuando pone en vigor determinadas normas jurídicas y; de facto, cuando las funciones estatales son asumidas y cumplidas sin necesidad de promulgar normas jurídicas, sino simple y llanamente mediante acciones administrativas, ejecutivas, de control y otras, a las cuales compulsa por medio de métodos como: el método persuasivo, consistente en lograr consenso en el acatamiento o la aceptación de una o varias de sus funciones, a través de actividades educativas,

culturales, económicas, financieras, políticas e ideológicas, sin necesidad de recurrir a la fuerza de los órganos de defensa y seguridad o; en caso que falle la persuasión y se desintegre el consenso o aceptación general por circunstancias que provoquen tensiones sociales, políticas o económicas, emplea el método coactivo, mediante la represión (Fernández & Pérez, 2000; Mc Cormick, 2019; Muro, 2019).

El análisis de las concepciones explicadas anteriormente permite elaborar una definición extensiva, del Estado, como resultado de la evolución histórica de la humanidad y constituye el mayor exponente de la organización de la sociedad, a la cual representa, cuyas funciones y actividades se encaminan a regular el orden social y conciliar los intereses generales con los particulares, a través de un sistema de normas jurídicas.

## El Estado y el gobierno

En su más amplia acepción, el Gobierno es todo el conjunto de órganos, organismos o instituciones, que conforman las estructuras administrativas y se integran por personas o funcionarios dedicados al servicio público, concepto que acoge diversas actividades estatales, denominadas generalmente poder del Estado que se materializa en el cumplimiento de las funciones del Estado (López, 2001; Mc Cormick, 2019). De modo que el Gobierno, constituye la pilastra principal del Estado, la autoridad que, en su nombre, planifica, organiza, administra y controla las relaciones funcionales entre los elementos de su propia estructura, como expresión del llamado poder ejecutivo, así como sus relaciones con los demás órganos representativos del poder del Estado, poder legislativo y poder judicial (La Torre, 2020).

En un sentido más reducido, se piensa que el Gobierno es un equipo compuesto por una cantidad variable de ministros, que puede ser llamado consejo de ministros o sencillamente gabinete, encabezado por un presidente o primer ministro, al cual la Constitución o Carta Magna del Estado, le confiere poderes o funciones ejecutivas.

Pese a su estrecha relación por la dinámica del poder, el Gobierno no es lo mismo que el Estado. Como se ha dicho el Gobierno es el pilar fundamental del Estado, representa la actividad estatal y se caracteriza por su dinamismo y susceptibilidad de pasar, cambiar y

se transformarse ante determinadas exigencias históricas (Fernández & Pérez, 2000); o circunstanciales para mejor poder cumplir sus funciones de poder ejecutivo, derivado del poder estatal; mientras que el Estado es un ente superior, representativo de la sociedad en su conjunto e históricamente más estable, caracterizado por rasgos propios e inconfundibles y el ejercicio del poder público, a través de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial (Mc Cormick, 2019; La Torre, 2020).

Una vez aceptado el rasgo de territorialidad del Estado, es comprensible que los vínculos del poder público con los ciudadanos se asienten en relaciones territoriales, por lo que el aparato estatal y de Gobierno, adopta una estructura administrativa territorial, desde los órganos de las localidades hasta los órganos centrales de poder (Pereznieto & Ledesma, 1992; Sospedra & Uribe, 2018; De la Rocha, 2019).

## El Estado y el sistema político

El Estado es el máximo exponente del poder público, generalmente desagregado en los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, que ejercen diversas y complejas funciones estatales, bajo formas jurídicas o de facto y con el empleo de métodos persuasivos para lograr el mayor consenso posible o, caso contrario, métodos coactivos, mediante el uso de la fuerza (Fernández & Pérez, 2000; De la Rocha, 2019).

De lo cual se intuye que para lograr y mantener consenso o la aceptación del poder público o estatal, sin necesidad de recurrir al método coactivo, privilegia el método persuasivo a través de actividades educativas, culturales, económicas, financieras y, sobre todas, las de carácter políticas e ideológicas. Ahora bien, en el ejercicio de las actividades políticas e ideológicas, el Estado no está aislado pues las decisiones políticas no corren por su cuenta exclusiva, sino que debe contar con la participación de otros entes para tomar decisiones políticas, que componen un conglomerado de instituciones, además de dinámicas y complejas interrelaciones, generalmente llamadas sistema político de la sociedad (Fernández & Pérez, 2000; Sospedra & Uribe, 2018; De la Rocha, 2019).

Se ha de reconocer que la conceptualización de los términos política y sistema político es tan variada como la filiación filosófica, ideológica o el modelo de relaciones socio-económicas asumida por el Estado

en el decurso de la historia. De manera sencilla y didáctica, se puede definir la política como un proceso de toma de decisiones grupales o sociales, lo que, llevado al objeto de esta explicación, se puede inferir como una opinión o doctrina relacionada con las forma o métodos en que el Estado realiza sus funciones y actividades de gobierno (Campbell, 1974; Payne & Alonso, 2007; La Torre, 2020).

De igual manera, se puede decir que el sistema político es la organización de la sociedad, sistematizada en un conjunto de personas e instituciones enlazadas por las múltiples y mutantes interacciones de factores como los ideales, los valores, las convicciones y actitudes, que participan en la toma de decisiones para mantener o modificar el orden socio-político, en dependencia de los objetivos, económicos, políticos y sociales que se propongan (Campbell, 1974; Payne & Alonso, 2007; La Torre, 2020).

Definido sencilla y didácticamente, también puede apreciarse al sistema político como un conjunto de personas, órganos, mecanismos y organizaciones, inspirados por de reglas, convenciones y/o normas de proceder que pueden estar o no contenidas en normas jurídicas, pero que se asumen y se obedecen en función del proceso de toma de decisiones políticas, basadas en última instancia por motivaciones de índole económica (Fernández & Pérez, 2000; Guerrero & Rubio, 2015; Sospedra & Uribe, 2018; Mc Cormick, 2019), de la interpretación de estos autores se pueden percibir determinados rasgos compartidos por el conjunto de personas, órganos, mecanismos y organizaciones integrantes del sistema político, entre ellos:

- Su carácter político, los objetivos políticos declarados para influir o intervenir en el proceso de toma de decisiones, a primera vista políticas, pero en el fondo, de esencia puramente económica.
- Poseer cierta estructuración funcional, relativamente independiente y membresía en función del grado de influencia y de presión para hacer valer sus intereses en el proceso de toma de decisiones políticas.

Guerrero & Rubio (2015); Sospedra & Uribe (2018); y Mc Cormick (2019), plantean que es importante separar del conjunto de personas, mecanismos y organizaciones, a los elementos aislados que componen el sistema político, especialmente los siguientes:

- El Estado, constituye el centro del sistema político al disponer de poder público, en virtud del cual puede hacer valer sus decisiones sobre toda la sociedad ya sea por métodos persuasivos o coactivos.
- Los partidos políticos, entidades públicas conforman por individuos que comparten intereses, visión, principios, valores y objetivos comunes, cuyo objetivo central es alcanzar o mantener el poder, mediante su participación e influencia en el proceso de toma de decisiones políticas.
- Los grupos de presión, agrupaciones de personas, cuyo objetivo central no es alcanzar o mantener el poder, sino influir en el proceso de toma de decisiones políticas para obtener ciertos beneficios o hacer valer sus intereses, a través de distintas formas y medios para presionar directamente sobre las instituciones del Estado o indirectamente, sobre la opinión pública.
- Otras organizaciones, asociaciones e instituciones que pueden tener o no determinado contenido político, y que desde posiciones de colaboración o de oposición, influyen en el proceso de toma de decisiones políticas.

En definitiva, lo crucial es comprender que la clasificación del Estado, el Gobierno y el sistema político de la sociedad, dependen de la filiación filosófica, ideológica o el modelo de relaciones socio-económicas que asuman; pero tienen el denominador común de sostenerse en base a dinámicas y complejas interrelaciones (Perezniel & Ledesma, 1992, Fernández & Pérez, 2000); que generalmente desembocan en procesos de toma de decisiones grupales sobre asuntos relativos a la administración o gestión, con fuertes influencias de las formas de propiedad, pública o privada (Sospedra & Uribe, 2018; De la Rocha, 2019).

También debe reconocerse la dualidad del Estado, respecto a la propiedad; por un lado, es sujeto de derecho de propiedad y por el otro es el único ente de la sociedad con capacidad para restringir el ejercicio de este derecho a los titulares de la propiedad privada (Perezniel, & Ledesma, 1992; Fernández & Pérez, 2000), a través de mecanismos legales (Mc Cormick, 2019; La Torre, 2020).

## 2.2. El Derecho

A continuación, se explican brevemente cuestiones relacionadas con el Derecho, tales como: estado de derecho, ordenamiento jurídico,

hecho jurídico, relaciones jurídicas, normas jurídicas y otras netamente jurídicas, necesarias para comprender el funcionamiento del complejo entramado de relaciones multilaterales entabladas por el Estado, el Gobierno, los componentes de sistema político y las personas individuales, en torno al derecho de propiedad. Desde la perspectiva de la teoría y praxis, se abordan algunos principios y conceptos asociados al derecho de propiedad, basados en un típico sistema de derecho de corte románico-francés, imperante en casi todos los espacios geográficos de raíces latinas.

El Derecho ha sido tema de históricos debates entre juristas, filósofos y teóricos, quienes han propuesto distintas definiciones y las correspondientes fundamentaciones teóricas jurídicas sin que exista, hasta la actualidad, acuerdo sobre su definición. No obstante, a continuación, se ofrecen algunas que resultan más acordes con los fines del texto.

Del planteamiento de Pereznieto & Ledesma (1992), se interpreta que el Derecho es el conjunto de normas que imponen deberes y que confieren facultades, que establecen las bases de convivencia social y cuyo fin es dotar a todos los miembros de la sociedad de los mínimos de seguridad, certeza, igualdad, libertad y justicia.

Con un enfoque normativista Kelsen (1993), mencionado por De la Rocha (2019), entiende por Derecho, conjunto de normas jurídicas, creadas por el estado para regular la conducta externa de los hombres y en caso de incumplimiento está prevista de una sanción judicial.

Parafraseando a Fernández & Pérez (2000); Merodio (2009); y Arcos (2020); el Derecho puede considerarse como el orden normativo e institucional, que regula la conducta del individuo en la sociedad, fundamentado en relaciones sociales determinantes de su carácter y contenido, que varían según el territorio y el momento histórico; que reviste la forma de un sistema de normas jurídicas, de carácter general, dictadas para regular el funcionamiento de la sociedad, que se imponen de manera obligatoria a sus destinatarios y su incumplimiento, debe conllevar a una sanción coactiva del Estado y además, constituye un conjunto de principios, conceptos, valores y normas jurídicas destinadas a regular la convivencia social y a solucionar los conflictos jurídicos que se planteen.

En la vida cotidiana es muy frecuente que el término “derecho” se emplee indistintamente para nombrar tanto a esta disciplina, integrante de las Ciencias Sociales, como a su objeto de estudio; de manera que se escucha decir “derecho” para referirse tanto a la Ciencia Jurídica como a determinado conjunto de normas, como las de derecho civil, derecho penal, derecho mercantil (Muro, 2019; Arcos, 2020).

De los fundamentos y el contenido de las innumerables doctrinas desarrolladas en la historia de la humanidad: naturalistas, idealistas, materialistas y otras, acerca de cómo comprender el Derecho, se puede concluir que es una Ciencia Social cuya manifestación más visible es un sistema de normas, resultante de una evolución científico-técnica histórica, que contiene un conjunto de valores económicos, políticos, sociales y espirituales que se corresponden a determinada ética.

De lo escrito por los autores nombrados, es posible elaborar la deducción que el Derecho está conformado por un conjunto de normas jurídicas resumidas en el término: la ley, que expresan formalmente los derechos y obligaciones concedidos o impuestos a las personas y valores, determinados por factores que regulan el funcionamiento de la sociedad y que son obligatorias para todos los individuos por medio de la coacción estatal. De lo cual se puede interpretar que el Derecho posee las siguientes características:

- Normatividad: resume la necesidad de la sociedad de establecer normas de conducta que adquieren carácter jurídico al estar promulgadas, sancionadas y protegidas por el Estado. Esta constituye la expresión formal del Derecho a través de normas jurídicas.
- Obligatoriedad: el sistema de normas jurídicas es obligatorio, pues en él se manifiesta la voluntad de clase como voluntad del Estado, obligado a promulgar y defender las normas que correspondan a las necesidades e intereses económicos de la clase dominante.
- Imperatividad: las normas jurídicas no entrañan un ruego, ni un consejo para sus destinatarios, sino que establecen derechos y deberes de manera imperativa, en forma de mandato jurídico.
- Coactividad: las normas jurídicas establecen sanciones para aquellos que las incumplan. El Derecho se identifica con la coacción

del Estado, que obliga al acatamiento del orden jurídico mediante instrumentos y órganos coactivos.

## 2.3. Principios y conceptos jurídicos básicos

Como se ha expresado en el Capítulo I, las convulsiones en los ámbitos político, económico y social experimentadas en la Edad Moderna, conllevan a la prevalencia de la burguesía como clase social y la formación y desarrollo del Estado burgués nacional y laico, que requiere un nuevo sistema de Derecho, en interés de la nueva clase dominante, en cuyo proceso de formación se abandonan las anteriores fuentes jurídicas, inspiradas en la patrística y el pensamiento escolástico. Se impone el pragmatismo en las relaciones internacionales y se propugnan y extienden principios jurídicos que son identificados con la modernidad y que en la actualidad se reflejan en diferentes sistemas de derecho. A continuación, se explican los principios de igualdad ante la ley, seguridad jurídica y estado de derecho.

### La igualdad ante la ley

El principio de igualdad ante la ley o de igualdad legal, establece que todas las personas son iguales ante la ley, constituye un principio fundacional de los sistemas democráticos, ya que deja sin efectos prerrogativas, privilegios o estatus nobiliario de una persona, respecto a las otras; por lo tanto, es totalmente con otros sistemas de dominación como la esclavitud, el colonialismo, el neocolonialismo y otros (Arenal, 2015).

Apreciado en toda su extensión, el principio de igualdad ante la ley es todo el conjunto de deberes, derechos y garantías establecidas por el ordenamiento jurídico y presupone que el contenido de las normas jurídicas es igual para todos, sin menoscabar las bases de la justicia. Este principio implica el deber de todos los miembros de la sociedad, de cumplir con la ley, incluyendo a los órganos del Estado, los cuales deben interpretar y aplicar el contenido de la Ley, sin caer en la discriminación (Hernández, 2013).

Siguiendo a Hernández (2013); y Arenal (2015), el principio de igualdad ante la ley se diferencia de otros conceptos, derechos y principios interrelacionados, tales como:

- La igualdad civil y política: contempla los llamados derechos humanos de primera generación, proclamados por primera vez durante la Revolución francesa , que básicamente giran en torno a la libertad personal, libertad de expresión, libertad de reunión, libertad de religión, derecho a juicio justo por tribunal competente, etc. y la participación directa o indirecta en los procesos políticos, derecho al sufragio, derecho a elegir y ser elegido, derecho de participación ciudadana en los asuntos del gobierno, etc. .
- Igualdad económica, social y cultural: incluye los llamados derechos humanos de segunda generación, proclamados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) y el Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), se consideran básicos e imprescindibles para poder ejercer los derechos civiles y políticos y tener una vida digna e igualdad de condiciones y de trato, relacionando derechos como el derecho al trabajo, la libre elección de empleo, condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias, las prestaciones por desempleo, la libertad sindical y el derecho de huelga , el derecho a la seguridad social, el derecho a una vivienda digna, el derecho al agua, el derecho a una alimentación adecuada, el derecho a la educación y a la salud, el derecho a disfrutar de un medioambiente adecuado, etc.

## La seguridad jurídica

La seguridad jurídica es uno de los principios del Derecho de aceptación universal, cuya base es la certeza de las personas de que sus acciones u omisiones, reconocidas por el Derecho, publicadas y aplicadas conforme a los procedimientos legales establecidos (Carbonell, 2004); adquieren consecuencias jurídicas invariables, la seguridad jurídica puede apreciarse como convicción o seguridad en que lo establecido, regulado, prohibido o permitido por el Estado, (Guerrero & Rubio, 2015); es de general conocimiento de la sociedad y está protegido por este como máximo representante del poder público y órgano emisor de disposiciones legales dirigidas a regular las relaciones en sociedad (Sospedra & Uribe, 2018; De la Rocha, 2019).

Explicado de modo básico, la seguridad jurídica constituye la garantía otorgada a los individuos por el Estado de que su persona, sus bienes y sus derechos no serán vulnerados y; caso contrario, se le asegura la

protección y reparación de los mismos. De forma escueta, el concepto de seguridad jurídica constituye la certeza del derecho que posee determinada persona de que su situación jurídica no será modificada, a menos que se haga por procedimientos legales establecidos, previa y debidamente registrados (Sospedra & Uribe, 2018; De la Rocha, 2019).

De la paráfrasis de los autores referenciados, se deduce que para tener convicción plena de seguridad jurídica se desprenden dos condiciones previas:

- Que el derecho sea reconocido y aplicado conforme a los procedimientos legales establecidos.
- Que el derecho sea debidamente asentado en registros públicos, publicidad registral.

De los estudios de Carbonell (2004); Sospedra & Uribe (2018); y De la Rocha (2019), se interpreta la existencia de varios principios inherentes al concepto de seguridad jurídica, entre los que se citan:

- El carácter retroactivo de la Ley.
- La tipificación jurídica de los delitos y las penas.
- Las garantías constitucionales.
- El efecto impeditivo de la cosa juzgada.
- La caducidad de las acciones.
- La prescripción.

## El estado de derecho

Hernández (2013); y Schonfeld (2019), refieren que el estado de derecho es todo aquel donde impera un sistema de leyes organizado en sistema institucional, generalmente establecido en una constitución, ley de leyes, en la cúspide de un ordenamiento jurídico cuyas normas están sometidos las autoridades y sus funcionarios, de modo que cualquier medida o acción debe atenerse a las normas jurídicas establecidas.

El estado de derecho es un principio, aunque esencialmente jurídico, utilizado preferentemente en el ámbito político para definir la forma política de organización de la vida social, en la cual el Estado, acepta

el marco jurídico establecido y sus órganos deben actuar conforme a los procedimientos regulados por ley y guiados por el respeto absoluto a los derechos fundamentales de las personas (Schonfeld, 2019).

En el sistema democrático, de aceptación general por antonomasia, se toma como ejemplo clásico de la aplicación del estado de derecho, pues en la democracia la función de gobierno se ejerce por una persona que representa el poder ejecutivo, sometido al escrutinio de otros dos poderes, legislativo y judicial, que fungen como contralores y “contrapesos” del poder ejecutivo.<sup>2</sup> A diferencia, no se plantea la existencia de un estado de derecho en países o Estados, gobernados de forma autocrática, por una sola persona quien ejerce el poder total, sin que exista la división de poderes (Hernández, 2013; Schonfeld, 2019); en este sentido y parafraseando a ambos investigadores, generalmente se acogen dos acepciones del principio de estado de derecho:

- Aceptación formal o “débil” donde la organización y el funcionamiento de la sociedad y del Estado es formalmente regulado por normas jurídicas, sin embargo, en realidad el poder es ejercido por una sola persona.
- Aceptación material o “fuerte” donde la organización y el funcionamiento de la sociedad y del Estado es regulado por normas jurídicas, el poder del Estado es subordinado al orden jurídico vigente y en la realidad es ejercido a través de sus órganos de gobierno cumpliendo con los procedimientos jurídicos vigentes y en el respeto absoluto del ser humano y del orden público.

Explicadas las definiciones y principios anteriores, a continuación, se explican otras definiciones o conceptos como el de ordenamiento jurídico, normas jurídicas, hechos y relaciones jurídicas.

## El ordenamiento jurídico

Bobbio (1997); Fernández & Pérez (2000); Mc Cormick (2019); y Arcos (2020), consideran que el ordenamiento jurídico puede catalogarse como el conjunto de normas jurídicas vigentes en un lugar y en una época determinados, cuya finalidad es obtener una organización sistemática y ordenada de estas normas, que la generalidad de los

---

<sup>2</sup> La clásica tripartición de poderes, propugnada por Charles Louis de Secondat, Señor de la Bréde y Barón de Montesquieu.

países contemporáneos, tienen en la constitución la cúspide del ordenamiento jurídico, que se erige como la norma suprema, seguida por las leyes, los decretos, las resoluciones y otras regulaciones como los tratados, contratos y disposiciones específicas.

Es pertinente aclarar que no debe confundirse el ordenamiento jurídico con el orden jurídico, pues este último es un componente del primero, consistente en el conjunto de normas que rigen una determinada área del ordenamiento jurídico.

## La norma jurídica

Los autores anteriormente señalados consideran que se define la norma jurídica como una prescripción dirigida a ordenar el comportamiento humano, dictada por una autoridad y cuyo incumplimiento puede acarrear a determinada sanción, mediante la que se imponen deberes y se reconocen derechos; o sea, son mandatos jurídicos con eficacia social organizadora, que tratan la solución a distintos problemas sociales, por lo que se considera el elemento más importante del derecho objetivo. Según el país de que se trate, la norma jurídica puede revestir la forma de código, ley, tratado, ordenanza, decreto, resolución, costumbre, precedente judicial, principio general del Derecho, contrato o testamento.

Las normas jurídicas, se caracterizan por su carácter heterónomo (impuesta por otro), bilateral (frente al sujeto obligado a cumplir la norma, existe otro facultado para exigir su cumplimiento), coercible (exigible por medio de sanciones y la posibilidad legítima de recurrir al uso de la fuerza socialmente organizada en caso de su incumplimiento) y externo (importa el cumplimiento de la norma, no el estar convencido de la misma) (Bobbio, 1997; Mc Cormick, 2019).

La violación de las normas jurídicas es un acto ilícito y conlleva sanciones pecuniarias o administrativas, por lo que además de la función coercitiva, se le atribuye la función motivadora, las que procuran que no se quebranten las condiciones y normas de convivencia social y, en especial, que no se dañen los bienes, su carácter sancionador contribuye a la prevención general (Fernández & Pérez, 2000; Arcos, 2020).

Es necesario advertir que no deben confundirse los conceptos de normas jurídicas y normas sociales, si bien abarcan un amplio grupo

de estereotipos, paradigmas o pautas socialmente reconocidas, como la moda, la tradición, los usos y costumbres, entre otras; que rigen el comportamiento la sociedad, constituyendo lo que generalmente se llama moral, hábitos o costumbres, su incumplimiento no implica una sanción institucional, aunque puede generar algún tipo de recriminación o reproche de la sociedad.

## El hecho jurídico

Del análisis de los autores consultados (Bobbio, 1997; Fernández & Pérez, 2000; Mc Cormick, 2019; y Arcos, 2020); se infiere como hecho jurídico a todo fenómeno de la naturaleza o del comportamiento humano a los que la ley atribuye alguna consecuencia jurídica, a modo de ejemplo se citan: el nacimiento, la filiación, el matrimonio, la muerte y otros de índole similar de consecuencias legales en las ramas del derecho civil, el derecho de obligaciones, el derecho de propiedad, el derecho de sucesiones y otras.

**Los hechos jurídicos pueden ser calificados de acuerdo a ciertos valores**, atribuyéndoles determinadas consecuencias, que se configuran y tipifican como parte de la norma jurídica y que en la vida práctica se manifiestan inmensa variedad de hechos naturales o sociales que, por la trascendencia en la vida de las personas, tienen determinados efectos, destinados a constituir, modificar o extinguir relaciones jurídicas. Para garantizar el general cumplimiento de los mencionados efectos en las relaciones jurídicas, los hechos que se consideren trascendentales se relacionan claramente en normas que conforman el ordenamiento jurídico, por lo tanto, para que los hechos naturales o sociales y sus efectos adquieran relevancia y reconocimiento jurídicos, deben ser recogidos en el ordenamiento jurídico (Fernández & Pérez, 2000; Arcos, 2020).

Desde la perspectiva de Bobbio (1997); y Mc Cormick (2019), se puede interpretar que los hechos son acontecimientos susceptibles de ser percibidos por los sentidos de las personas; cuyo análisis, generalmente responde a los siguientes criterios:

- De acuerdo con su origen, los hechos son humanos o naturales.

- De acuerdo con las consecuencias que producen son hechos simples o hechos jurídicos (ambos tipos pueden ser humanos o naturales).

## Las personas, la personalidad y la capacidad jurídicas

Tanto el Derecho, como las normas jurídicas sistematizadas y ordenadas en los diferentes ordenamientos jurídicos carecerían de sentido si no están destinadas a las personas, como células básicas de toda sociedad (Bobbio, 1997; Mc Cormick, 2019). De lo anterior se desprende la importancia de conocer las clases de personas a los fines del derecho y qué cualidades deben poseer para ser su objeto de atención en cuestiones de derechos y su aplicación, es preciso decantar términos muy utilizados, como el de persona natural, persona jurídica, personalidad y capacidad jurídica, para lo cual partiendo de Fernández & Pérez (2000); y Arcos (2020), se interpreta lo siguiente:

- Sujeto o persona natural o, persona física se considera al individuo, al ser humano capaz de ser titular de derechos y de obligaciones; entre estos, los relacionados con la propiedad y las extensas facultades de disposición sobre la misma.
- Sujeto o persona jurídica o, persona moral, se denomina a grupos de individuos, asociaciones, sociedades, empresas y demás formas de agrupación, capaz de ser titular de derechos y de obligaciones, los cuales son ejercidos por una persona física, a nombre y representación de la persona jurídica.
- Personalidad jurídica, define la aptitud o idoneidad de la persona, para ser sujeto de derechos y obligaciones, que desde el punto de vista jurídico corresponde a determinadas cualidades propias de cada persona y a la vez, distintivas de unos a otros, entre ellas: el nacimiento o constitución, la nacionalidad, el nombre, el domicilio, el patrimonio y otras que debe acreditar para realizar determinado acto jurídico.
- Capacidad jurídica, define la idoneidad o aptitud legal de las personas para realizar actos jurídicos, ejercer derechos y contraer obligaciones. Generalmente se diferencia en capacidad de goce y en capacidad de obrar o de ejercicio.
- La capacidad de goce es la aptitud para ser titular de derechos, con las limitaciones establecidas en la ley; entre estas, la capacidad de

goce de los bienes y derechos propios, extensamente reconocidos y jurídicamente protegidos hasta los límites trazados por la misma ley.

- La capacidad de obrar o de ejercicio supone la idoneidad del sujeto para ejercer personalmente sus derechos, celebrar diversos actos jurídicos en nombre propio y ejercitar las acciones procedentes ante los tribunales.

## El acto jurídico

Desde el punto de vista de Bobbio (1997); y Mc Cormick (2019, el acto jurídico puede ser definido como una manifestación de la voluntad con la intención de producir consecuencias de derecho, las cuales están reconocidas por el ordenamiento jurídico, cuya existencia está condicionada al cumplimiento indispensable de tres aspectos: la capacidad, la voluntad y su exteriorización, que, interpretando a dichos autores, se explican de la manera siguiente:

- Capacidad o aptitud de la persona para ser titular de derechos y de obligaciones, como requisito previo e indispensable para conocer si quien expresa la voluntad tiene capacidad para emitirla de acuerdo a los requisitos que la ley establece. En casi todos los ordenamientos jurídicos se le otorga al individuo, persona física o persona natural una amplia gama de derechos, dentro de los se distinguen los derechos de libre disposición de su persona y de sus bienes, salvo las limitaciones que establece la ley. En cuanto a las asociaciones, sociedades y demás agrupaciones de individuos, personas morales o personas jurídicas, se establece que éstas pueden ejercitar los derechos y contraer las obligaciones que sean necesarias para realizar su objeto social, por intermedio de sus representantes.
- Voluntad, expresión de una voluntad libre e intención cierta, siempre que voluntad e intención, puedan realizarse de acuerdo con la ley establecida. Lo anterior, implica el análisis de la voluntad de las partes para saber si se expresan libremente, pues de no ser así, acarrearía la inexistencia o la nulidad del acto respecto de cual se ha manifestado. En este análisis deben considerarse dos dimensiones: la voluntad externa como manifestación por medios perceptibles por la otra parte interesada, protegida por el derecho mediante la solemnidad de las formas y; la voluntad

interna producto de procesos cognitivos-volitivos de la siquis, en los cuales predomine la inteligencia, la racionalidad y los juicios de valores éticos y morales, que por su importancia en la toma de decisiones, es protegida por la teoría de los vicios de la voluntad, que tradicionalmente ha distinguido tres vicios: el error, el dolo y la mala fe, consistentes en:

- Error, considerado como una creencia contraria a la realidad; es decir, un estado subjetivo que está en desacuerdo con la realidad o con la exactitud que aporta el conocimiento científico. De ahí la importancia de fundamentar el acto de voluntad en un proceso de toma de decisiones, basado en el análisis medido de la mayor cantidad posible de factores que puedan influir en la realidad objetiva.
- Dolo, abarca cualquier sugestión o artificio que se emplee para inducir a error o mantener en él a alguna de las partes interesadas.
- Mala fe, apreciada como simulación o encubrimiento del error de una de las partes, una vez conocido.

De los estudios de Fernández & Pérez (2000); y Arcos (2020), se puede dilucidar, la que entre acto y negocio jurídico existe una relación de género a especie; al entenderse este último como una operación celebrada con el propósito de crear, transmitir o extinguir efectos legales, que requiere la existencia de tres elementos: el consentimiento, el objeto y la solemnidad, expresamente escritos en documento o medio probatorio, conocido como instrumento jurídico.

## La relación jurídica

Fernández & Pérez (2000); y Arcos (2020), definen la relación jurídica como el vínculo que une a dos o más personas, respecto a determinados bienes o intereses legales; caracterizada por ser estable y orgánicamente regulada por el Derecho, como vía para garantizar el cumplimiento del objetivo que se persigue al constituir, modificar o extinguir dicha relación. Se entiende que una relación social que por su importancia sea reconocida e integrada en una norma, automáticamente se transforma en relación jurídica y como tal, produce consecuencias jurídicas.

De manera más simple, puede decirse de toda relación humana

regulada por la voluntad de la ley, que comprende tanto a un sujeto activo, el titular del derecho como a un sujeto pasivo, el titular de obligaciones y que encuadra en normas de derecho.

Los anteriores, son elementos esenciales para comprender el funcionamiento del complejo entramado de relaciones multilaterales entre el Estado, el Gobierno (especialmente a través de la administración pública) y los demás componentes de la sociedad; sean los grupos que integran el sistema político o las personas individuales, remarcando las relaciones generadas por la dicotomía entre el vasto ejercicio del derecho de propiedad y las limitaciones impuestas por la ley, que muy frecuentemente influyen y hasta determinan en el proceso de toma de decisiones; lo cual reafirma la intención de dar una idea lo más exacta de cómo funcionan ciertos componentes de este complejo de interrelaciones, a continuación, se explican otros aspectos básicos, siempre basados en la teoría y praxis de un típico sistema de derecho de corte románico-francés.

## 2.4. Clasificación básica de los derechos

generalmente se admite la existencia de dos grandes clases de derecho: el derecho objetivo y el derecho subjetivo (Bobbio, 1997; Fernández & Pérez, 2000; Mc Cormick, 2019; Arcos, 2020), los cuales se explican a continuación, al margen de discusiones teóricas y de la postura que se asuma respecto a tal o cual definición:

1. La acepción generalizada plantea que el derecho objetivo es el conjunto de normas jurídicas, leyes, decretos, resoluciones, de aplicación general, carácter permanente y obligatorio cumplimiento, emitidas por el Estado para mantener el orden social. Por su amplitud puede interpretarse de maneras diferentes:
  - Como grupo de reglas que rigen la convivencia social de las personas.
  - Norma o conjunto de ellas, que otorgan derechos y establecen obligaciones.
  - Conjunto de normas que regulan la conducta de las personas, con el fin de establecer un orden equilibrado para la convivencia en sociedad.

2. Las opiniones más comunes entienden al derecho subjetivo como facultad o potestad legal inherente a las personas atendiendo a la naturaleza, contrato u otra causa admitida por el ordenamiento jurídico, o sea un poder concedido por ley a las personas para que, actúen de la manera que estime más conveniente, con el objetivo de solventar determinadas necesidades e intereses, bajo la protección o tutela del Estado, en uso de su voluntad personal, solo limitada por un interés social general. Esta acepción, acepta las interpretaciones siguientes:

- Como facultad de un individuo para ejecutar una acción o abstenerse de ella, o para exigir de otro sujeto el cumplimiento de un deber.
- Como facultad, potestad o autorización otorgados por la norma jurídica a un sujeto frente a uno o más sujetos, ya sea para ejecutar una acción propia o determinar la de aquellos.
- Concesión de autoridad dada por la norma jurídica una persona por la cual está legitimada para ejecutar una acción sobre una o más personas o cosas.

Dentro de los derechos subjetivos es necesario diferenciar las siguientes clasificaciones:

- Derechos civiles y políticos: protegen la libertad individual de su represión ilegal por parte de los gobiernos u otro agente político público o privado, además de garantizar la capacidad de las personas para participar en la vida civil y política del Estado en condiciones de igualdad. Ejemplos: derecho de sufragio activo y pasivo, derecho de asociación, derecho de reunión, etc.
- Derechos privados (relaciones jurídicas entre particulares o, entre estos y el Estado, siempre que actúe sin ejercer el poder público), se sub clasifican en:
  - Derechos personales o créditos (solamente pueden reclamarse de ciertas personas que han contraído obligaciones por un acto propio o por disposición legal).
  - Derechos reales (se ejercen sobre cosas materiales, su ejercicio supone la plena autonomía de la voluntad y son universalmente reconocidos y amparados por el derecho, salvo las limitaciones

también establecidas por el derecho y concretadas por el poder público estatal).

Se puede resumir que el uso, disfrute y libre disposición de los bienes integrantes de la propiedad, constituyen derechos subjetivos, privados y reales; cuyos actos y relaciones jurídicas pueden concertarse entre sujetos, atendiendo al tipo de personas, su personalidad y capacidad jurídicas. También debe entenderse que el derecho de propiedad es extensamente reconocido y protegido por el ordenamiento jurídico, salvando ciertas limitaciones, en razón del interés general de la sociedad, representado y apoyado por el poder del Estado, por intermedio de la administración pública.

De esto último se infiere que las decisiones que se adopten respecto a la llamada propiedad privada, en ningún caso deben ser arbitrarias, voluntaristas u originadas por impulsos espontáneos; todo lo contrario, es preferible que las decisiones sean la salida de un proceso analítico en el cual se evalúen tanto las causas o factores de riesgo que obligan a tomar una u otra decisión, como otras no menos importantes como las normas de derecho de propiedad en el ordenamiento jurídico, las normas morales y los intereses generales de la sociedad, como la seguridad nacional, la utilidad y la salud públicas y la ecología, entre otros.

## 2.5. El derecho de propiedad

Como se ha expresado, aunque se cree que el concepto de propiedad tan antiguo como las primeras sociedades primitivas; hubo de transcurrir un gran lapso temporal y sucesivos procesos socio-económicos hasta llegar al desarrollo de la Edad Moderna, donde circunstancias, de todo tipo favorecen la aparición y generalización del concepto de propiedad privada y establece el derecho de propiedad con el propósito fundamental de delimitar fronteras entre el poder del Estado y el interés público y la del poder del individuo y el interés privado.

Parafraseando autores como Díez Picazo (1995); Borja (2013); Mc Cormick (2019); y Arcos (2020), aunque tradicionalmente se ha considerado que el derecho de propiedad es un apéndice del derecho civil; la propia naturaleza jurídica, los principios, conceptos e instituciones del derecho de propiedad, permiten suponer su

independencia y autonomía como una rama del Derecho, tiene como objeto de estudio las relaciones patrimoniales que surgen entre personas naturales o jurídicas con motivo de la apropiación y transformación de los bienes de naturaleza en el seno del proceso de producción y reproducción social.

Entendida la conceptualización sobre derechos y subjetivos; los derechos subjetivos de carácter privado y dentro de estos los derechos reales; a continuación, se detallan aspectos interesantes sobre el derecho real de propiedad, aclarando de antemano que a pesar de la frecuencia del empleo de los términos dominio y titularidad, en lugar de propiedad; entre ellos no existen diferencias de extensión (Borja, 2013; Mc Cormick, 2019; Arcos, 2020); de cuyas obra se puede interpretar que la interpretación y utilización de los tres términos se basan en los siguientes puntos de vista:

- **Dominio:** es un concepto técnicamente jurídico, que en sentido subjetivo implica la potestad que corresponde al propietario sobre el bien.
- **Titularidad:** es otro concepto técnicamente jurídico, que subjetivamente describe la condición de propietario que corresponde al titular sobre el bien.
- **Propiedad:** se trata de un concepto económico-jurídico que, con sentido objetivo acentúa la relación de pertenencia del bien a la persona.

El derecho de propiedad se trata del poder directo e inmediato sobre un objeto o bien, dicho poder le confiere a quien lo ostenta titular, la potestad de disponer del mismo sin otras limitaciones que las impuestas por la ley (Diez Picazo, 1995; Morán, 2002; Borja, 2013; Mc Cormick, 2019; y Arcos, 2020). Constituye un derecho real al que el ordenamiento jurídico otorga a su titular amplias facultades legales sobre determinado objeto o bien.

Para el jurista hispano-argentino Guillermo Cabanellas, citado por Morán (2002), la propiedad supone el dominio que un individuo tiene sobre una cosa determinada, con la que puede hacer lo que desee su voluntad; sin reconocer que esta potestad de hacer, es enmarcada dentro de ciertos límites establecidos por la ley.

La definición dada en el Código Civil del Chile (1857); obra del filósofo, poeta, filólogo, educador y jurista venezolano-chileno Andrés Bello López, que al decir de Martinic & Tapia (2005); fue adoptada por Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Colombia y Panamá, establece que “el derecho real en una cosa corporal para gozar y disponer de ella arbitrariamente; no siendo contra la ley o contra el derecho ajeno”.

De los razonamientos anteriores se infiere que, en un sentido estrictamente jurídico; el derecho de propiedad es un conjunto de relaciones jurídicas en la que el sujeto activo llamado titular o propietario, posee amplios derechos sobre el bien, amparado por la tutela del Estado; mientras que los sujetos pasivos, quedan obligados a reconocer sus facultades, no de interferir en el disfrute exclusivo del titular del derecho y en caso contrario exponerse a la coerción estatal. En un enfoque más amplio, se considera el derecho de propiedad como institución social y jurídica, que puede definirse como el conjunto de derechos y obligaciones que delimitan las facultades de disposición y uso sobre bienes materiales de un individuo o grupo, respecto a otros.

De las investigaciones de Morán (2002); Borja (2013); y Mc Cormick (2019), se interpreta que el objeto del derecho de propiedad son todos los bienes susceptibles de apropiación, siempre y cuando cumplan las siguientes condiciones:

- Que el bien sea de utilidad, si no lo fuera, la apropiación carece de sentido.
- Que el bien exista en cantidad limitada.
- Que sea susceptible de ocuparse, porque de otro modo no podrá actuarse.

Desde el punto de vista jurídico, el derecho de propiedad es el más completo que se puede tener sobre un bien, cuyo dominio se encuentra supeditado a la voluntad, exclusividad y a la acción de su propietario, que solo están limitadas por la ley (Diez Picazo, 1995; y Arcos, 2020).

No obstante, desde el punto de vista objetivo y sociológico se reconoce que la propiedad, está orientada a cumplir una función social, implica la existencia de limitaciones intrínsecas o inherentes al derecho; así como obligaciones que se derivan de la propiedad en sí; reconocimiento que, generalmente posee rango constitucional

y se refiere en lo fundamental a limitaciones de interés público y limitaciones de interés privado (Morán, 2002; Borja, 2013; Mc Cormick, 2019); de cuyas obras se interpreta que se pueden distinguir como a continuación se relacionan:

#### 1. Limitaciones de interés público:

- La explotación del suelo, el límite está señalado por los preceptos de la legislación minera, ya que el subsuelo pertenece al Estado y su explotación corresponde a organismos estatales o empresas privadas o ambos, designados por el Estado.
- La soberanía del Estado su sobre el espacio aéreo.
- Las restricciones impuestas para la protección de recursos naturales y el medio ambiente.
- Las restricciones impuestas para la protección de la salud humana.
- Regulación de luces, vistas y construcciones.

#### 2. Limitaciones de interés privado:

- Las restricciones derivadas de las relaciones de vecindad y que generan derechos y obligaciones para los propietarios de los inmuebles colindantes.

## Principios del derecho de propiedad

En el campo de la doctrina jurídica, especialmente en los ordenamientos jurídicos de significativa influencia latina (Diez Picazo, 1995; Morán, 2002; Borja, 2013; Mc Cormick, 2019; y Arcos, 2020), se considera que el pleno derecho real de dominio o propiedad está integrado por tres principios:

1. El *ius utendi*: es el derecho de uso. El propietario tiene el derecho a usar el bien según su voluntad, siempre que no vulnere normas jurídicas establecidos o lesione los derechos de otros propietarios. Por ejemplo:
  - El propietario de un bien inmueble no podría justificar la tenencia de drogas, al estar prohibida por la mayoría de los ordenamientos jurídicos.
  - Un empresario no puede ejercer en una zona residencial, determinada actividad industrial que genere ruidos intolerables,

que lesionen la salud de los vecinos y contravengan las normas de convivencia.

2. El *ius fruendi*: es el derecho de goce. El propietario tiene el derecho de aprovechar y disponer de los frutos o productos que genere el bien. Por regla general, el propietario de una cosa es también propietario de todo aquello que la cosa produzca, con o sin su intervención. Los frutos pueden ser naturales o civiles.
  - Los frutos naturales son aquellos que la cosa produce natural o artificialmente sin detrimento de sustancias.
  - Los frutos civiles están constituidos por las sumas de dinero que recibe el propietario por ceder a otro el uso o goce de la cosa.
3. El *ius abutendi*: es el derecho de disposición. El propietario de la cosa que está bajo su dominabilidad (poder de hecho y voluntad de posesión), puede hacer con ella lo que quiera, incluyendo dañarla o destruirla (disposición material), excepto cuando sea contrario a su función social. Por ejemplo: el propietario de una cosa declarada patrimonio cultural no debe dañarla o destruirla, al contrario, debe estar obligado a su conservación.

Del mismo modo, el propietario puede enajenar la cosa, venderla, donarla y, en general, desligarse de su derecho de propiedad y dárselo a otra persona; o incluso renunciar al derecho, abandonar la cosa o constituir en favor de otra persona un derecho real limitado, como el usufructo, la servidumbre, la prenda o la hipoteca (disposición jurídica).

En conclusión, tiene pleno derecho real de dominio sobre un bien, aquel que cumpla los tres principios fundamentales: uso (*ius utendi*), goce (*ius fruendi*) y disfrute (*ius abutendi*).

## Características del derecho de propiedad

El derecho de propiedad se caracteriza por ser un poder de índole moral y derecho exclusivo, perfecto y perpetuo, aunque también puede ser limitado (Morán, 2002; Faría, 2014; Mc Cormick, 2019; y Arcos, 2020)., como se explica a continuación:

- Constituye un poder moral porque la apropiación del bien presupone un proceso de reflexión, análisis y valoración del fin al

que se destina, como paso previo a la aceptación voluntaria del mismo. La apropiación del bien nunca se realiza de forma instintiva.

- Es un derecho exclusivo debido a que la utilidad del bien, solo es aprovechable por su titular y, por ende, no puede solventar las necesidades de muchas personas a la vez. La exclusividad explica por qué no son bienes apropiables los llamados bienes libres o de uso inagotable, que existen en cantidades sobrantes para todos, tales como el aire atmosférico, el mar o la luz solar.
- Es un derecho perfecto porque el dominio puede recaer tanto sobre la esencia misma del bien, como sobre su utilidad o sobre sus frutos; de aquí deriva el concepto de dominio imperfecto según que el dominio se ejerza sobre la sustancia (dominio radical) o sobre la utilidad (dominio de uso o dominio de usufructo). Estas dos clases de dominio, al coincidir en un mismo titular, constituyen el dominio pleno o perfecto. También se dice que el derecho de propiedad es un derecho perfecto, pues todo titular de un bien puede reclamar o defender su posesión, aun mediante el uso proporcionado de la fuerza y además, puede disponer de su utilidad e incluso, destruirlo o abandonarlo, con limitaciones como las explicadas en el principio del *ius abutendi*, o derecho de disposición .
- Es un derecho perpetuo, porque la titularidad sobre un bien no prescribe al paso del tiempo, o sea no existe un término establecido para dejar de ser propietario.
- Puede ser un derecho limitado por ciertas exigencias relativas al principio del bien común para “asegurar que el derecho de propiedad no resulte incompatible con los intereses públicos” (Faría, 2014, p. 4); generalmente de rango constitucional y referidas en lo fundamental a asuntos como: los intereses generales de la Nación, la seguridad nacional, la utilidad y la salud públicas y la conservación del medio ambiente, entre otras. Atendiendo a su poder moral, también puede ser subordinado al deber moral.

## Clasificación de la propiedad

Una vez aprehendidos las teorías, principios, conceptos en la literatura consultada (Diez Picazo, 1995; Morán, 2002; Borja, 2013; Faría, 2014; Mc Cormick, 2019; y Arcos, 2020), es comprensible la necesidad de clasificar los tipos o especies de propiedad, tal y como se observan en la cotidianidad:

1. En la mayoría de los ordenamientos jurídicos, atendiendo al sujeto que detenta el derecho de propiedad, esta puede ser:
  - Pública, si corresponde a la sociedad en general.
  - Privada, cuando corresponde a determinada persona o grupo y el derecho se ejerce con exclusión de otros individuos.
  - Individual, si el derecho corresponde a un solo individuo.
  - Colectiva privada, cuando el derecho es ejercido por varias personas
  - Colectiva pública, si la propiedad corresponde a la colectividad y es ejercida por un ente u organismo público.
2. De acuerdo a la naturaleza del bien sobre el cual se ejerce el derecho de propiedad, esta se puede clasificar en:
  - Propiedad de bienes muebles, si pueden transportarse de un sitio a otro, incluye semovientes, buques y aeronaves (sobre los que existen regulaciones especiales).
  - Propiedad de bienes inmuebles o bienes raíces, el suelo y todo lo que natural o artificialmente se halle incorporado a él, y cualquier otro bien que se encuentre unido al inmueble permanentemente para su explotación o utilización.
  - Propiedad corporal, tiene que ser real y perceptible por los órganos del sentido.
  - Propiedad incorporeal, la constituida solo por derechos intangibles, expresados en acciones, omisiones o dinero (el crédito, la renta, la servidumbre, etc).
3. En correspondencia con el objeto o uso al cual está destinado el bien sobre el cual se ejerce el derecho de propiedad, esta puede ser:
  - Propiedad de bienes de consumo, destinados a satisfacer necesidades específicas; comúnmente son considerados como de consumo la amplia gama de bienes que no se clasifican como bienes de producción.
  - Propiedad de bienes de producción, destinados a realizar una actividad determinada para obtener un beneficio económico o

una ganancia particular; frecuentemente asociados al concepto de capital.

## Modos de adquirir la propiedad

En consonancia con el criterio de Ariño (1995); Rojas (2011); y Fernández (2020), se ha explicado que el concepto de derecho de propiedad ha sufrido importantes mutaciones, en correspondencia con los cambios socio-económicos experimentados por la humanidad en el transcurso de la historia y que ha evolucionado hasta generar una serie de normas sociales y jurídicas, necesarias para mantener el orden social en determinado período histórico o región del planeta.

De la interpretación de la obra de los parafraseados juristas (Diez Picazo, 1995; Morán, 2002; Borja, 2013; Faría, 2014; Mc Cormick, 2019; y Arcos, 2020), se deduce que estas relaciones, sociales en principio, se han llevado al plano del Derecho, concediendo el rango de hechos jurídicos a acontecimientos naturales como el nacimiento, la familia, la filiación, el matrimonio, la muerte y otros mediante la conversión de relaciones sociales en principio, a relaciones jurídicas amparadas por normas de derecho. Dentro de las normas que integran el derecho de propiedad, se hallan aquellas que garantizan la adquisición y transmisión de los bienes que integran la propiedad, cuyo mecanismo teórico se explica en las siguientes líneas.

En primer lugar, los modos de adquirir la propiedad, son hechos jurídicos a los que la ley reconoce el efecto de originar o trasladar la propiedad, frecuentemente son llamadas “títulos”, de las cuales existen varias clasificaciones, de las cuales una de ellas se relaciona, a modo de ejemplo:

- A título universal, la adquisición comprende todos los derechos de propiedad.
- A título oneroso o gratuito, en el primer supuesto la adquisición se efectúa mediante pago equivalente al valor del bien; en el segundo, la adquisición está libre de pago alguno.
- Originarios, la adquisición no proviene de un sujeto activo anterior, es decir el derecho de propiedad surge por primera vez en la persona del adquirente, cuya voluntad de adquirir debe estar amparada en una norma jurídica.

- Derivados, la adquisición proviene de un sujeto activo anterior, que transmite el derecho de propiedad a favor del adquirente.

Independientemente del modo de adquirir la propiedad que se utilice, se establece una relación jurídica entre dos sujetos:

1. El sujeto activo, transmitente-antecesor o causante, quien debe tener la propiedad o el derecho sobre el objeto que transmite, pues nadie puede transmitir lo que no tiene.
2. El sujeto pasivo, adquirente-sucesor o causahabiente.

Algunos de los hechos jurídicos causantes de la adquisición de la propiedad, se relacionan a continuación:

1. La Ley, es el primero de los títulos para adquirir la propiedad, pues todas las adquisiciones se fundamentan en normas jurídicas.
2. Los acontecimientos naturales, constituyen títulos de adquisición de la propiedad cuando la ley les atribuye este carácter, por ejemplo: cuando autoriza al dueño de un terreno a hacer suyos los frutos del árbol ajeno que caigan en su inmueble, o cuando se le otorga la propiedad de un animal a su captor. En tales casos, la adquisición de la propiedad se consuma con el acto de posesión, porque se trata de adquisiciones originarias donde no existe la tradición o entrega por parte del transmitente.
3. Los actos jurídicos, constituyen el título más importante para la adquisición. Los actos jurídicos pueden generar otras relaciones jurídicas. Ellos no son por sí solos determinantes de la adquisición de la propiedad, pues para que esta se realice plenamente a favor del adquirente es necesaria la tradición o entrega del transmitente.
4. La tradición, entrega o transmisión de la cosa por cualquier título. Incluye tanto el bien material como la posesión jurídica, por causa de actos a través de relaciones jurídicas con finalidad traslativa, o sea, se realiza por el transmitente con la intención que el adquirente se haga propietario. Para que la transmisión tenga los efectos deseados, debe concurrir dos elementos:
  - Acuerdo de voluntad de las partes de transmitir y adquirir la propiedad.
  - Ejecución de ese acuerdo mediante la transmisión de la posesión jurídica.

La tradición entrega o transmisión de la cosa puede realizarse de dos modos:

- Jurídica o Real, entrega material de la cosa, amparada por el ordenamiento jurídico, debe ser verificable, compatible y conforme a derecho; generalmente, se realiza sobre bienes muebles inscritos por lo que requiere de su inscripción en el registro público de la propiedad.
  - Virtual o Fingida: entrega por medio de la palabra o hechos que demuestran la entrega del bien y no la posesión. Solo cuando se cumple la entrega virtual y en el instante en que transmitente le da al adquirente la posesión del bien, se constituye la entrega física, demostrativa que el bien mueble o inmueble, es existente y que el acto de tradición o entrega cumple con las normas jurídicas establecidas. Debido a la variedad casi infinita de la naturaleza del objeto y las circunstancias del acto jurídico, a continuación, se enumeran algunos ejemplos:
    - Entrega del bien al correo o al porteador.
    - Entrega simbólica utilizando signos representativos de lo que se transmite, como es el caso de una llave.
    - Entrega instrumental, cuando se formaliza por documento público, cuyo otorgamiento equivale a la entrega, si de su contenido no resulta lo contrario.
    - *Longa manu*, se señala el bien transmitido estando a la vista, pues si nada lo impide y el transmitente enseña el bien al adquirente, éste puede realizar por sí el acto de toma de posesión.
5. La accesión, cuando dos bienes pertenecientes a diferentes dueños se unen de manera que constituyan un todo inseparable en sentido económico, no material, se atribuye la propiedad del todo al dueño de la cosa principal. En algunos ordenamientos jurídicos se establece la accesión cuando uno de los valores incorporados a un objeto es el trabajo realizado por una persona que no es dueño. Generalmente, se reconocen clases de accesión:
- Accesión inmobiliaria, ejemplos:
    - Accesión de inmueble a inmueble, por efectos de la acción de las aguas aluvión o acrecentamiento de los predios ribereños; avulsión o separación de una porción de terreno y su transporte

a un predio inferior que pertenece a otro; formación de isla por la acumulación de arrastres de las corrientes fluviales y mutación del cauce de un el río.

- Adhesión de una cosa accesoria de un inmueble que se une a un inmueble principal por edificación u otra acción de construir una obra sobre el suelo; plantación en el suelo de especies vegetales para que arraiguen y crezcan y siembra en la tierra de granos o semillas para que germinen o se desarrollen.
- Adhesión mobiliaria, donde cada uno de los propietarios se convierte en copropietario del todo, mediante las formas siguientes:
  - Por especificación, cuando se une un bien mueble con materiales ajenos.
  - Por unión o mezcla, ya sea por adjunción (unión de cosas que se distinguen, pero no se pueden separar) o conmixción (unión de cosas que se confunden y compenetran de modo que no pueden separarse).

## Otros modos de adquirir la propiedad

Determinados hechos o acontecimientos naturales como el nacimiento, la familia, la filiación, el matrimonio, la muerte y otros, de carácter social en principio (Diez Picazo, 1995; Morán, 2002; Borja, 2013; Faría, 2014; Mc Cormick, 2019; y Arcos, 2020), se han elevado al Derecho con el rango de hechos jurídicos, cuyas consecuencias son ejecutables a través de relaciones jurídicas amparadas por normas de derecho.

Ha quedado demostrado que parte del conglomerado de normas que integran el derecho de propiedad, se dedican a garantizar la adquisición y transmisión de los bienes que integran la propiedad, regulando modos de adquirir la propiedad como los explicados, a los cuales se añaden los siguientes:

- Herencia o sucesión por causa de muerte, modo de adquirir el universo o parte de los bienes, derechos y obligaciones de una persona fallecida (en este caso el transmitente es llamado causante y el adquirente es llamado causahabiente).
- Ocupación de un bien que carece de dueño, consiste en su aprehensión material unida al ánimo de adquirir el dominio, es decir pasan a ser de otro por el solo hecho de ocuparla.

Este modo de adquirir el dominio requiere, por una parte, de la aprehensión material del bien que se adquiere, aunque que es causa de intenso debate, generalmente se acepta que solo pueden adquirirse por ocupación los bienes corporales, y no se ha llegado a consenso en cuanto a si los bienes inmuebles pueden adquirirse por ocupación. Por otra parte, la ocupación requiere que el hecho objetivo de la aprehensión se acompañe con la voluntad del adquirente de hacerse propietario y que se comporte como tal. La ocupación puede realizarse de formas, tales como:

- Ocupación de cosas animadas mediante la pesca y la caza.
- Ocupación de cosas inanimadas, que recibe distintos nombres como invención o hallazgo.
- Usucapión, se adquiere la propiedad o los derechos reales por la posesión a título de dueño, continuada por el tiempo señalado por la ley, también llamada prescripción extintiva; pese a existir diferencias conceptuales entre ambos términos, pues se considera usucapión como un hecho positivo, la posesión del bien ajeno que se adquiere, limitada solamente a los derechos reales; mientras que la prescripción extintiva puede ser apreciada como un hecho negativo, el abandono o inacción del titular del derecho que se pierde y comprender los derechos reales y personales.

## Extinción de la propiedad

La propiedad se extingue por causas que pueden ser voluntarias abandono y enajenación e involuntarias destrucciones del objeto, accesión continua (Diez Picazo, 1995; Morán, 2002; Borja, 2013; Faría, 2014; Mc Cormick, 2019; y Arcos, 2020). Cuando algunas de estas causas conllevan a la destrucción material o jurídica del objeto, se dice tienen carácter absoluto.

Las demás causas de extinción solo determinan la extinción del derecho del sujeto original y su sustitución por otro sujeto, entonces, se dice tienen carácter relativo.

En el campo de las causas que extinguen el derecho de propiedad, se mencionan las siguientes:

- Renuncia o abandono, por voluntad expresa del titular del derecho.

- Enajenación, en el ámbito jurídico, significa la transmisión del derecho de propiedad del sujeto original a otro sujeto, se dice estar en presencia de una renuncia traslativa y con ella se revela la facultad de disposición impresa por el derecho de propietario de un bien. La enajenación puede ser causada por relaciones entre personas naturales vivientes inter vivos o, por causa de muerte herencia o sucesión por causa de muerte. Sin embargo, la facultad de enajenar bienes propiedad de personas jurídicas, debe estar establecida en sus estatutos o reglamentos.
- Destrucción física, implica la destrucción total del bien y en consecuencia, la extinción de la propiedad, pues lógicamente sin objeto no puede existir ningún derecho de propiedad.
- Destrucción jurídica, se distingue de la destrucción física porque aun subsistiendo físicamente el bien, este deja de ser propiedad del sujeto. Ejemplos: el animal que recobra su libertad, o el bien que sale del comercio lícito.
- Adquisición, además de ser causa de la adquisición de la propiedad, también puede causar su extinción.
- Revocación, estrictamente el término revocación se aplica a actos jurídicos que perfectos en su nacimiento, se resuelven por una causa de ineficacia sobrevenida posteriormente, cuya certeza no pudo preverse al tiempo del nacimiento del derecho. Pueden considerarse casos de revocación de la propiedad: nulidad, rescisión o resolución del acto determinante de su adquisición.
- Transmisión judicial de la propiedad, este modo de transmitir el derecho de propiedad de un sujeto a otro, también puede representar la extinción del derecho de propiedad de uno, respecto al a otro, cuando tribunal competente atribuye los derechos ejecutoriamente reconocidos, a título de venta, o a título de adjudicación.

En este Capítulo han sido abordados diferentes conceptos relacionados con el Estado, el Gobierno, el sistema político de la sociedad y el Derecho, con énfasis en el derecho de propiedad, que proporcionan una visión panorámica de las complejas y cambiantes interrelaciones entre éstos y las relaciones económicas en torno a la propiedad pública o privada, que gozan de amplias garantías para su ejercicio, pero dentro de ciertos límites jurídicos.

La adopción de decisiones en el contexto de la llamada propiedad privada, no debe ser arbitraria, voluntariosa o inspirada por impulsos

emotivos; al contrario, lo más recomendable es que las decisiones sean el resultado de la aplicación de teorías, modelos, herramientas y conocimiento científico en general; llevado a cabo en procesos que tengan en cuenta las normas de derecho establecidas, las normas morales y los intereses generales de la sociedad, las amenazas de factores de riesgos internos y externos, que en última instancia, representan importantes desafíos que demandan una evaluación racional y balanceada de factores y circunstancias objetivas, acompañados de juicios de valores éticos y morales.



## CAPÍTULO III.

# LAS EMPRESAS Y SU ADMINISTRACIÓN: EL ÁMBITO VISIBLE DE LAS DECISIONES

### 3.1. La empresa

Una vez desarrollados los temas relacionados con el Derecho y una de sus más importantes ramas: el derecho de propiedad, a fin de proporcionar una aproximación al concepto de propiedad, las disposiciones generales sobre los modos de trasmisión, extinción y otros aspectos, con énfasis en la propiedad privada; en este Capítulo se explican las relaciones entre el derecho de propiedad, las empresas y la administración o gestión empresarial, unas de las principales áreas donde se visibiliza la dinámica y compleja interrelación entre propiedad pública y privada, empresa pública y privada.

Se destacan las condiciones generales donde se desenvuelve la empresa privada en países en vía de desarrollo; a fin de asimilar la necesidad vital de instrumentar procesos de toma de decisiones, que abandonen las prácticas ancestrales, para fundarse tanto en normas de derecho, normas morales e intereses sociales, como en teorías, modelos y herramientas proporcionadas por el conocimiento científico; para dar respuestas proporcionales a los factores de riesgos internos y externos, que en última instancia, representan importantes desafíos para el desarrollo de cualquier emprendimiento público, privado o, de alcance social.

Indudablemente, la empresa es uno de los sujetos de la relación jurídica amparada por el derecho de propiedad. A la par del desarrollo del concepto de propiedad, tal y como se entiende actualmente; el concepto o la definición de empresa ha sufrido diversas metamorfosis a lo largo de la historia, son conocidas indistintamente como sindicatos, trust, cártel, compañía, sociedad, corporación (Anderson, 1979; Hobsbawm, 1994, 1998, 2007, 2013); en dependencia de

circunstancias del contexto económico-social, actividad económica, tamaño y diversidad de factores.

De acuerdo con Stiglitz (2003), una empresa es una organización, entidad o institución, dedicada a la producción de bienes y servicios, con objetivos comerciales o económicos definidos, a fin de obtener beneficios monetarios para asegurar la continuidad del ciclo de producción, su estructura en general y el desarrollo a futuro, mediante inversiones.

De estudios realizados por Hope (1993); McConnell, et al. (2009); y Fernández (2020), se realiza la paráfrasis de otra definición más generalizadora, que considera a la empresa como un sistema que interactúa con su entorno, externo, interno, macro o micro, para conseguir se materialice una idea, de forma organizada, a fin de satisfacer las expectativas de los clientes y, en última instancia, obtener ganancias. A pesar de su brevedad, esta conceptualización merece se destaquen los aspectos siguientes:

- Requiere de una idea inicial o visión que, para ser llevada a la realidad, necesita ser organizada o planificada a través de una razón de ser u objeto social, una misión, una estrategia, objetivos estratégicos y tácticos y un programa de acciones coherentes.
- Debe estar centrada en la satisfacción los clientes y en la generación de beneficios económicos.

Siguiendo el parafraseo de los mencionados autores, la explicación anterior sugiere que empresa es toda entidad o ente término general utilizado para denominar todo lo que es perceptible por los seres vivos, que realice determinada actividad económica.

De Cordero (2008), tal y como aparece citado desde una perspectiva jurídica, por Rojas (2011), se extrae la paráfrasis que, en dependencia de su forma jurídica y estructura particular, se considera una empresa, a toda entidad dedicada a la actividad industrial, de servicios, artesanal u otras actividades restringidas al marco familiar y/o personal, así como las sociedades y asociaciones de personas que realicen una actividad económica regular y estable. De igual fuente se deduce que en materia de comercio internacional, comúnmente se acepta la definición de empresa como el conjunto integrado por: capital, administración y trabajo, destinado a la satisfacción de ciertas

necesidades del mercado o, simplemente como organización o actividad económica o de negocios.

De las definiciones anteriores se puede concluir que una empresa es una organización, grupo social o entidad, que administra de forma planificada sus recursos materiales, humanos y financieros, destinados a la producción de bienes y servicios según las necesidades o demandas de sus clientes y de la sociedad en su conjunto (Sánchez, 2019); mediante procesos como la planeación, organización, mando y control, concatenados entre sí y centrados en cumplir la actividad fundamental de la misma y materializar los objetivos previstos.

## Objetivos económicos y sociales de la empresa

De estudios realizados por Mc Connell, et al. (2009); Wheelen & Hunger (2013); y Fernández (2020), se puede interpretar que la empresa, es una entidad ambivalente, pues además de poseer una esencia económica, también es tiene una esencia social, sin que los objetivos económicos de la empresa prevalezcan por encima de sus objetivos sociales; están tan vinculadas entre sí, que se trata de alcanzar unos, sin demora o menoscabo de los otras.

La empresa está compuesta por personas y trabaja para personas, por eso está integrada en la sociedad que la rodea y no puede ignorar su influencia, por cuanto la sociedad le aporta las condiciones necesarias para realizar actividades productivas o de servicios y utilizar la infraestructura económica-productiva de forma pacífica y ordenada, que son garantizadas por la ley y el poder público; provee fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; garantiza la educación general de sus empleados; facilita el acceso a los medios de comunicación y realiza otras funciones (**Sánchez, 2019**); en un constante flujo y reflujo, mediante el cual la empresa recibe múltiples aportes de la sociedad, al tiempo que contribuye al bienestar y desarrollo social, en una relación de interdependencia (Fernández, 2020); de la cual se interpreta el planteamiento de los siguientes objetivos:

- Objetivos económicos:
  - Externos, la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

- Internos, la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa, en forma de utilidades o en forma de salarios y otras prestaciones. Entre estos objetivos se hallan la apertura de oportunidades de inversión y de empleo.
- Objetivos sociales:
  - Externos, contribuir al desarrollo de la sociedad, tratando que la actividad económico-productiva de la empresa no limite los valores sociales y personales fundamentales, sino que los promueva en la medida de sus posibilidades.
  - Internos, contribuir al pleno desarrollo de los empleados de la empresa, tratando de no agredir valores humanos fundamentales, sino promoverlos.

Pese a las muchas discusiones acerca de la importancia de alguno de estos objetivos por encima del otro, de Stiglitz (2003); Hope (1993); Mc Connell, et al. (2009); y Fernández (2020), se puede deducir concordancia en que todos son fundamentales, están estrechamente ligados y se debe tratar de lograrlos simultáneamente y se interpreta que la empresa está para servir a las personas de afuera la sociedad y a las personas de adentro sus empleados.

En correspondencia a lo anterior, la responsabilidad social empresarial, sobrepasa la mera producción y comercialización de bienes y servicios, pues también implica asumir compromisos y trabajar conjuntamente (**Sánchez, 2019**; Fernández, 2020); con el Estado, los órganos de Gobierno, miembros del sistema político de la sociedad y otros grupos de interés Universidades, Institutos de Investigación, Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) y otras partes interesadas, en solucionar acuciantes problemas tanto sociales como empresariales, incorporados sinérgicamente en un modelo de crecimiento denominado de cuádruple hélice, academia, empresa, gobierno y sociedad (Carayannis & Campbell, 2011); que supera al anterior modelo de triple hélice, academia, empresa y gobierno, propuesto por (Etzkowitz & Leydesdorf, 1998).

La interrelación entre Academia, Empresa, Gobierno y Sociedad y la responsabilidad social corporativa (RSC), también conocida como responsabilidad social empresarial (RSE), contribuye de manera voluntaria y activa a la mejora social, económica y ambiental; al mismo tiempo genera beneficios tangibles para la empresa (**Sánchez, 2019**;

Fernández, 2020); de cuya obra se puede interpretar se encuentran los que a continuación se enumeran:

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejora de las relaciones con los trabajadores, el gobierno, los centros académicos y de investigación, así como las comunidades a nivel territorial y nacional.
- Mejor enfrentamiento a situaciones de riesgo o de crisis, con el necesario apoyo académico, gubernamental y social.
- Sostenibilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad.
- Proyecta buena imagen corporativa y mejora la reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial, lo que aumenta las posibilidades de la empresa para atraer nuevos socios y capital.
- Mayor rentabilidad o rendimiento financiero.

Resulta necesario destacar que la interrelación entre Academia, Empresa, Gobierno y Sociedad y la responsabilidad social corporativa o empresarial, presupone el previo y cabal cumplimiento de las normas que componen el ordenamiento jurídico, especialmente las normas jurídicas en materia de derecho laboral, las específicas de su actividad económica o comercial y las de protección medioambiental. Sin este punto de partida, es francamente imposible que la empresa se considere socialmente responsable (Sánchez, 2019; Fernández, 2020).

## Clasificación de las empresas

Recuérdese que ya en la antigüedad se establecen criterios elementales de empresas y dividen su ámbito de actuación en públicas, semi-públicas y privadas, sin que sea posible hablar de teorías propiamente dichas, para explicar los principios, conceptos, modelos y/o procedimientos acerca de la organización y funcionamiento de la administración y la empresa tal y como hoy se conocen (Stoner, et al., 1989; Correa, 2013). Los trabajos de Stoner (1996); Chiavenato (2001); Medina & Ávila (2002); Cabrera (2019); permiten interpretar que solo a inicios del siglo XX, se establecen principios, conceptos, modelos y/o procedimientos sobre la administración y la empresa con carácter científico y metodológico en las llamadas teorías de la Escuela Clásica de Administración.

Hope (1993); Mc Connell, et al. (2009); **Sánchez (2019)**; y Fernández (2020), consideran que existen innumerables diferencias entre unas empresas y otras, no obstante, a los fines del texto, pueden clasificarse de varias formas, algunas de las cuales se mencionan continuación:

- Según sus relaciones con otras empresas y con los clientes:
  - Empresas aisladas o de ciclo cerrado, empresas que solo dependen de sí mismas, cuyo ciclo económico-productivo, desde las materias primas hasta el producto final, ha sido realizado solo por ellas.
  - Redes de empresas o de ciclo abierto, unión de empresas con objetivos comunes, donde cada una aporta sus fortalezas principales y de manera conjunta satisfacer las necesidades del mercado y mejorar la competitividad.
- Según el sector de la economía:
  - Empresas del sector público o privado.
  - Empresas del sector primario, conformado por empresas dedicadas a recolectar, extraer o transformar recursos naturales sin grandes operaciones, tales como: la agricultura, la pesca, la acuicultura, la silvicultura, la minería y otras, cuyas producciones son empleadas como materias primas.
  - Empresas del sector secundario, compuesto por empresas que transforman las materias primas en productos elaborados, tales como: la artesanía, la industria, la construcción y la generación de energía.
  - Empresas del sector terciario, abarca las empresas de servicios que no requieren la transformación o producción de bienes materiales, por ejemplo: el comercio mayorista y minorista, las comunicaciones, la hotelería y turismo, las actividades financieras banco, seguros, bolsa y otros mercados de valores , servicios públicos, servicios privados y otros.
  - Empresas del sector cuaternario, con base en el conocimiento y la prestación de servicios de informatización, consultoría, tecnología, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y otros servicios fundamentalmente intelectuales, dirigidos a la diversificación, la expansión, las inversiones, la reducción de costes, la introducción de nuevas técnicas de producción, etc.

- Según la actividad fundamental:
  - Empresas industriales, cuya actividad principal la producción de bienes materiales, por la transformación o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se subdividen en:
 

Empresas extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

Empresas manufactureras: aquellas que transforman la materia prima en productos terminados para satisfacer las necesidades directas del consumidor: vestuario, muebles, alimentos, electrodomésticos, etc. o de producción maquinaria ligera, productos químicos, etc.
  - Empresas comerciales, fungen como intermediarias entre productor y consumidor; su actividad fundamental es la compraventa de productos terminados. Se sub-clasifican en: mayoristas, minoristas y comisionistas.
  - Empresas de servicios, su actividad fundamental es la prestación de servicios, tales como: Transporte, Turismo, Servicios públicos: energía, agua, comunicaciones, etc. , servicios privados: asesoría, ventas, publicidad, contabilidad, consultoría, etc. , Educación, Salud y otros.
- Según la forma jurídica, en relación a la titularidad del derecho de propiedad y la responsabilidad legal de los propietarios:
  - Empresas públicas o privadas.
  - Empresas individuales, cuando el titular del derecho de propiedad es una sola persona, cuya responsabilidad legal frente a terceros puede ser ilimitada, es decir, incluye todos sus bienes o limitada hasta el monto del aporte para su constitución. Generalmente, son empresas pequeñas o de carácter familiar.
  - Empresas societarias o sociedades, constituidas por varias personas, titulares del derecho de propiedad, cuya responsabilidad legal frente a terceros puede variar, en dependencia de la forma que adopten, sociedad anónima, sociedad colectiva, sociedad anónima de capital variable,

sociedad en comandita, sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada, (SAS).

- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social, por la asociación voluntaria de varias personas para constituir una organización autónoma y democrática, pues su administración y gestión se realiza conforme a los estatutos que se acuerden. Ejemplos: cooperativas de producción, cooperativas de servicio, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas agrarias, etc.

Atendiendo a la forma jurídica que asuman, fundamentado en el régimen de propiedad, se evidencian dos grandes grupos de empresas: públicas y privadas, las cuales por su importancia se tratan en páginas siguientes.

- Según su tamaño, de acuerdo al criterio de la cantidad de trabajadores que la integran:
  - Micro-empresa, si está integrada por menos de 10 empleados.
  - Pequeña empresa, si está integrada por entre 10 y 49 empleados.
  - Mediana empresa, si está integrada por entre 50 y 249 empleados.
  - Gran empresa, si está integrada por 250 o más empleados.
- Según el ámbito geográfico en el que realizan su actividad:
  - Empresas locales, su actividad fundamental se circunscribe a los límites de un territorio o localidad determinada.
  - Empresas nacionales: son aquellas cuya actividad fundamental se desarrolla en un solo país.
  - Empresas multinacionales, o empresas internacionales son aquellas que desarrollan su actividad fundamental en varios países.
  - Empresas transnacionales, son las que están establecidas en su país de origen y además se constituyen en otros países, para realizar actividades tanto de compraventa, como de producción.
- Según la cuota de mercado:

- Empresa aspirante, aquella que su planificación estratégica va dirigida a ampliar su cuota de mercado frente al líder y demás empresas competidoras.
- Empresa especialista, la que se especializa en satisfacer necesidades muy específicas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que puede actuar casi en condiciones de monopolio.
- Empresa líder, la que acapara la mayor cuota de mercado y marca la diferencia en cuanto a precio, calidad, innovación, publicidad, etc. Normalmente es secundada por el resto de las empresas.
- Empresa seguidora, es aquella que no posee una cuota de mercado lo suficientemente grande como para influir en la empresa líder.

## Recursos de la empresa

De los trabajos de Hope (1993); Mc Connell, et al. (2009); **Sánchez (2019)**; y Fernández (2020), se interpreta que toda empresa requiere una serie de recursos para poder existir, funcionar y lograr sus objetivos, estos recursos se agrupan en tres grandes conjuntos:

- Recursos materiales, término generalizador, que contempla a todos los medios materiales naturales o confeccionados por las personas necesarios para realizar la actividad fundamental de la empresa y garantizar el cumplimiento de sus objetivos.
- Recursos humanos, compuesto por los miembros o empleados de la empresa, sean obreros, técnicos especializados o directivos, se plantea constituyen el activo fundamental de cualquier empresa, pues de ellos depende en gran medida la ejecución de la actividad fundamental, el alcance de los objetivos propuestos e indicador básico del cumplimiento de las normas jurídicas en materia de derecho laboral para evaluar la eficiencia y eficacia de la responsabilidad social empresarial (RSE) y la interrelación entre Academia, Empresa, Gobierno y Sociedad, sin dejar de considerar complejos procesos socio-sicológicos definidos por términos como: sentido de pertenencia, motivación, compromiso y otros generalmente subestimados, pero muy influyentes en el éxito de la

empresa. La obtención de los recursos humanos se realiza a través de procesos de reclutamiento, selección y captación de personal.

- Recursos Financieros, los bienes de capital activos, expresado en dinero o sus expresiones en valores como las acciones, los bonos y otros títulos. Los recursos financieros se obtienen por dos vías o fuentes: las externas préstamos, créditos, etc. y las propias o internas, autofinanciamiento, aportaciones.

### 3.2. Empresas públicas y privadas

En el acápite relacionado con la clasificación de las empresas según se interpreta de las obras de Hope (1993); Mc Connell, et al. (2009); **Sánchez (2019)**; y Fernández (2020), se destacan algunas de las que se distinguen por la forma jurídica que adoptan, en relación a la titularidad del derecho de propiedad y la responsabilidad legal de los propietarios, al tiempo que se difiere el análisis más profundo de dos grandes grupos de empresas: las empresas públicas y las empresas privadas, las cuales, por su importancia, se tratan a continuación:

#### Empresa pública

Por la interpretación de las investigaciones de Stoner (1996); y Correa (2013), se conoce que los Estados nacionales, surgidos a consecuencia de las turbulentas revoluciones que caracterizaron la Edad Moderna y que en la llamada Edad Contemporánea se consolidan y alcanzan su máxima expresión en etapas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, especialmente descollantes por su función económica como reguladores de aspectos diversos, entre ellos la creación de empresas estatales, sea para prestar servicios internos o realizar actividades de comercio e intercambio exterior.

La función económica del Estado se realiza por determinadas entidades bajo la denominación de empresa o corporación pública, empresa o sociedad estatal, se agrupan las entidades en las que la titularidad del derecho de propiedad y, consecuentemente la responsabilidad legal ante terceros, corresponde al Estado, en sus diferentes niveles: nacional, provincial o departamental, municipal o cualquiera otra denominación de acuerdo a su división político-administrativa (McConnell, et al., 2009; Sánchez, 2019; Fernández, 2020).

Esencialmente, lo que define a una empresa pública es que el Estado ostenta la titularidad del derecho de propiedad sea parcial o total, en el supuesto de propiedad parcial, la cantidad porcentual de acciones en manos del sector privado, no influye significativamente para considerar si una empresa es pública o no; sino el control real que el Estado tenga en el proceso de toma de decisiones de la empresa. De modo que la capacidad del Estado para ejercer presión política o influencia predominante directa o indirecta sobre la base de la propiedad, la participación financiera o las normas o estatutos que rigen la asociación, constituye el elemento fundamental que define la empresa pública (Hope, 1993; Mc Connell, et al., 2009; **Sánchez, 2019**; y Fernández, 2020).

## Distinciones entre empresa pública y empresa privada

La gran mayoría de los Estados del mundo crean o controlan empresas, que si bien comparten un objetivo común: maximizar utilidades, también tienen diversos objetivos internos más específicos como: la prestación de servicios públicos, la generación de empleos, el desarrollo económico y las investigaciones científico-técnicas, por citar algunos; compartidos con objetivos externos específicos como: la realización conjunta con otros países de proyectos científico-técnicos, agrícolas e industriales, la financiación de operaciones de comercio exterior de empresas públicas y privadas y la integración económica, entre otros. (Stoner, 1996; y Correa, 2013).

Para realizar su actividad fundamental y alcanzar los objetivos propuestos, la administración o gestión de la empresa pública tiene muchos puntos de contacto con la empresa privada (Hope, 1993; Mc Connell, et al., 2009; **Sánchez, 2019**; y Fernández, 2020); sin embargo, entre ambas existen marcadas diferencias, de las que se destacan las siguientes:

- Las fuentes de financiación: las de la empresa pública mayoritariamente proceden de fuentes públicas a través del presupuesto del Estado y en menor grado de la autofinanciación; mientras que la financiación de la empresa privada se nutre fundamentalmente del mercado financiero público y privado.
- La consecución de beneficios o utilidades: la razón de ser de la empresa pública no es obtener beneficios, su actividad fundamental

y objetivos específicos internos y externos está encaminada a cumplir la función de regulación económica del Estado, por medio de empresas de prestación de servicios públicos, promotoras del desarrollo económico del país o de las investigaciones científico-técnicas, la financiación de operaciones de comercio exterior, proyectos multinacionales científico-técnicos, agrícolas e industriales, por citar algunas. Sin embargo, es preciso destacar que esta diferencia no es de fondo, porque tanto la empresa pública como la privada comparten otros objetivos como el crecimiento, la responsabilidad social corporativa (RSC), o responsabilidad social empresarial (RSE) (Cabrera, 2017; Fernández, 2020); así como la interrelación entre Academia, Empresa y Gobierno (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998); y la investigación, el desarrollo y la innovación (Cardoso, 2017); por solo citar algunos.

- El control que ejercen los poderes del Estado: derivado de que la titularidad del derecho de propiedad y la responsabilidad legal ante terceros, corresponde al Estado, en sus diferentes niveles, además del control real que el Estado tenga en el proceso de toma de decisiones de la empresa, por tanto, el grado de control a están sometidas las empresas públicas debe ser mayor.

## Objetivos de la empresa pública

Siguiendo la paráfrasis a trabajos de McConnell, et al. (2009); **Sánchez (2019)**; y Fernández (2020), la razón de ser de la empresa pública no es generar beneficios, por tanto, aunque no desdeña la proyección y alcance de objetivos económicos; su actividad fundamental se enfoca en objetivos sociales como: la prestación de servicios públicos, la generación de empleos, el desarrollo económico y las investigaciones científico-técnicas y otros de indudable connotación social.

Para alcanzar los objetivos propuestos, la administración o gestión de la empresa pública debe concentrarse en conocer de manera clara y precisa, cuáles son los objetivos de índole social que se propone lograr, qué contra-prestación social va a recibir a cambio y por cuáles indicadores se mide el cumplimiento de los objetivos económicos, en términos de rentabilidad, eficiencia económica y sus efectos sobre la distribución de la renta y sobre el entorno macroeconómico en general, que seguidamente se detallan.

- **Rentabilidad:**

Si se toma en cuenta que la razón de ser de la empresa pública no es generar beneficios, en principio, la rentabilidad no debe tener especial atención; sin embargo, a la luz de las transformaciones experimentadas en las relaciones económicas y comerciales y la asimilación de conceptos como el de responsabilidad social empresarial, se sobrepasa la mera producción y comercialización de bienes y servicios para asumir compromisos con la sociedad y trabajar conjuntamente con grupos de interés o partes interesadas para cumplir los compromisos sociales asumidos. De tal suerte, aparece el indicador de rentabilidad social para medir el balance de pérdidas vs beneficios, de modo que la empresa es rentable socialmente cuando genera más beneficios que pérdidas a la sociedad en general, con independencia de si la empresa en particular es rentable desde el punto económico.

El indicador de rentabilidad social, constituye la contrapartida de indicador de rentabilidad económica, que solo interesa a la empresa en particular. En la empresa pública puede ser más conveniente prescindir del criterio estricto de beneficio económico y referirse al excedente comercial bruto, destinado a estimular la eficiencia económica, a través de la mejora tecnológica y de administración o gestión empresarial. Este último incluye abarca los conceptos de intereses para medir la rentabilidad de los ahorros e inversiones , amortización para compensar la depreciación que sufran determinados componentes del patrimonio , más beneficios, criterios de medida que permiten que el Estado conozca las necesidades financieras de cada una de las empresas públicas.

A pesar de que el objetivo de la empresa pública de maximizar su beneficio ha sido rechazado ampliamente, argumentando que generalmente disfruta de poder monopólico en algunos de los mercados de bienes y servicios donde concurre, no se ha dejado de reconocer que la sostenibilidad o el incremento de la rentabilidad de la empresa pública también es un medio para estimular la eficiencia tecnológica y de administración o gestión y la minimización de costes de todo tipo.

- **Eficiencia económica**

Con bastante frecuencia se confunden los términos eficacia y eficiencia, a pesar de sus distintitos significados, pues la eficacia describe la capacidad de lograr un efecto u objetivo deseado, por su parte, eficiencia define la capacidad de lograr dicho efecto u objetivo con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. La unión de ambos conceptos se define por el término efectividad, o sea el logro de un efecto u objetivo deseado con el mínimo de recursos posibles y en el menor tiempo posible.

Estas definiciones son aplicables tanto al campo de la economía, donde se determina la eficiencia por el empleo de una cantidad mínima de recursos materiales, humanos y financieros para lograr los resultados previstos, productos o servicios, excedente comercial bruto, eficiencia tecnológica y de administración o gestión, etc. , como al campo de la administración, donde se define la eficiencia por la relación entre los resultados conseguidos en determinado proyecto y los recursos utilizados en el mismo. También la eficiencia es entendida como la utilización de menos recursos para alcanzar un mismo objetivo o, por el contrario, cuando se alcanzan más objetivos con igual o menos cantidad de recursos.

- **Efectos sobre la distribución de la renta**

De manera general, se considera que la distribución nacional de la renta es la forma en que se reparten los bienes e ingresos producidos por la actividad económico-productiva entre las diferentes capas socio-económicas que conforman a la sociedad, aunque en la realidad no se manifiesta igual, pues existe la llamada desigualdad de ingreso.

La desigualdad de ingreso puede ser evaluada por el análisis de la distribución desde la perspectiva geográfica, diferencias de renta entre los habitantes de diversas regiones o, desde la perspectiva funcional diferencias entre los estamentos productivos: industria-agricultura- servicios, trabajo-capital. También es medible mediante la llamada curva de Lorenz y el coeficiente de Gini.

Tanto la distribución de la renta como la desigualdad de ingreso, son temas sensibles por su impacto social, causando no pocas controversias entre posiciones que sostienen que la capacidad de auto-regulación del mercado garantiza por sí sola la distribución equitativa de la riqueza de un país; hasta las que abogan por la

intervención del Estado en la distribución de la renta para tratar de equilibrar la desigualdad social (**Sánchez, 2019**; Fernández, 2020).

Discusiones aparte, la generalidad considera que la empresa pública frecuentemente actúa sobre la renta de los consumidores, bien aumentando la producción de bienes y servicios o bien aplicando precios condicionados por las circunstancias sociales para facilitar la distribución real de la renta de la forma más equitativa posible, por medio del incremento en cantidad y calidad de la producción de bienes y servicios o por la aplicación de precios, con intereses más políticos y sociales que económicos que favorece la distribución a costa de la rentabilidad.

### • **Efectos macroeconómicos**

Cada Estado es consciente que las decisiones de la empresa pública pueden incidir a nivel macroeconómico, por tanto, sus efectos macroeconómicos potenciales constituyen objeto de especial interés, a sabiendas que determinadas variables sometidas al control de la empresa pública desde una perspectiva positiva, pueden considerarse como herramientas de las políticas macroeconómicas (Stoner, 1996; Correa, 2013); del análisis de la obra de dichos autores, se puede interpretar que entre las variables a considerarse en la formulación de las políticas macroeconómicas, se citan:

- El nivel de desempleo.
- La tasa de inflación.
- El superávit o el déficit de la balanza de pagos.
- La tasa de crecimiento potencial del producto nacional.

Al parecer las políticas de inversión, precios y salarios de la empresa pública influyen en los valores de dichas variables, lo cual reafirma la necesidad que su administración o gestión determine de manera clara y completa, cuáles son los objetivos socio-económicos que se propone alcanzar, que engloben los cuatro aspectos importantes en el proceso de toma de decisiones de la empresa pública: eficiencia económica, rentabilidad, efecto sobre la distribución de la renta e impactos macroeconómicos, en función del interés público, también llamado político, social o nacional.

Al evaluar y gestionar los indicadores de eficiencia económica, rentabilidad, efecto sobre la distribución de la renta e impactos macroeconómicos (Stoner, 1996; Correa, 2013), se deben tener en cuenta dos problemas importantes:

1. La existencia de conflictos entre estos cuatro aspectos debido a que el esfuerzo por incrementar el valor de uno de ellos puede traer efectos negativos para los otros. Entonces, para evitar o atenuar los posibles conflictos, la administración o gestión de la empresa debe determinar de forma clara y completa, los objetivos socio-económicos que se propone alcanzar y atribuir pesos relativos a cada uno los aspectos mencionados.
2. El control que ejercen los poderes del Estado sobre la empresa pública, frecuentemente afecta significativamente el proceso de toma de decisiones por el que la administración o gestión de la empresa determina objetivos socio-económicos claros, consistentes, sustentables y comprensibles.

Los conflictos que se originan entre estos cuatro aspectos (eficiencia económica, rentabilidad, efecto sobre la distribución de la renta e impactos macroeconómicos), en función del interés público generalmente son:

- Conflicto entre la eficiencia económica y la distribución de la renta, donde la eficiencia se sacrifica en interés de mantener o aumentar la renta de determinados grupos. El suministro de bienes y servicios de la empresa pública a grupos determinados de consumidores a precios que no cubren el coste, tiende a aumentar las rentas reales de estos y a reducir la eficiencia económica.
- Conflicto entre la rentabilidad y distribución de la renta, de forma general el decrecimiento de la eficiencia económica conlleva al decrecimiento de los beneficios. De manera similar ocurre cuando el suministro de bienes y servicios de la empresa pública a grupos determinados de consumidores a precios que no cubren el coste, aumenta las rentas reales de estos y proporcionalmente, reduce la rentabilidad.

## Financiación de la empresa pública

Desde un punto de vista económico financiero, se conoce la empresa pública recibe fondos de dos fuentes: la primera: el presupuesto

del Estado Hacienda Pública o Tesoro Público (McConnell, et al., 2009; Sánchez, 2019; y Fernández, 2020), cuyos fondos se obtienen principalmente de los excedentes brutos comerciales del propio sistema empresarial público, de los impuestos y de otras fuentes y que generalmente son aportados a título de fondos de dotación, préstamos o subvenciones; la segunda fuente es la autofinanciación, a partir de reservas propias obtenidas de los beneficios de operación.

Parafraseando a los mencionados autores, la medida en que la empresa utilice cada una de estas fuentes de financiación está en dependencia de cantidad de factores, unos de carácter permanente o más estable como la forma jurídica de la empresa en relación a la titularidad del derecho de propiedad y la responsabilidad legal de los propietarios, el sector de la economía, la actividad económica fundamental, etc.; y otros de carácter transitorio o cambiantes en relación con circunstancias del entorno, tales como la fluctuación de precios y tarifas, una política económica coyuntural, por citar algunos.

### 3.3. La empresa privada

Retomando el trabajo de Stoner (1996); y Correa (2013), se interpreta que una empresa privada es una organización, grupo social o entidad, que administra organizadamente los recursos materiales, humanos y financieros que posee, con el objetivo de producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes, las generales de la sociedad y generar ganancias para los propietarios o accionistas.

En correspondencia con el sector de la economía en que operan y de la forma jurídica que asume, en relación a la titularidad del derecho de propiedad y la responsabilidad legal de los propietarios inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios clasifica como empresa privada y opera dentro del sector privado de la economía, a diferencia de las instituciones estatales, como empresas públicas y organismos gubernamentales.

Con cierta frecuencia también se utiliza la definición de empresa pública como referencia generalizadora al sector privado de la economía o a conceptos como los de iniciativa privada o libre iniciativa, de libre empresa, y de empresa capitalista, resultado de

combinaciones conceptuales de carácter ideológico, económico y jurídico (McConnell, et al., 2009).

También fruto de combinaciones o mezclas conceptuales ideológicas, económicas y jurídicas, es la conceptualización de diversos modelos o sistemas económicos, cuyo pivote son las relaciones de propiedad y la responsabilidad legal del titular del derecho. Del estudio de dichos investigadores, se infiere que, en correspondencia de esas combinaciones los modelos o sistemas económicos pueden asumir *grosso modo* las formas siguientes:

- Sistema económico capitalista: en el que predomina el sector privado, donde las empresas de gestión privada, constituyen el eje central de la economía y sus beneficios son controlados por los propietarios.
- Sistema económico socialista: en el que predomina el sector público, la mayoría de las empresas son propiedad del Estado, sostienen la totalidad o la mayor parte de la economía y sus beneficios son controlados por el Estado, en representación de toda la comunidad.
- Sistema de economía mixta: como su nombre lo indica, trata de conciliar la gestión de las empresas privadas, con la intervención del Estado para regular su funcionamiento, mediante la fusión de elementos de la economía de libre mercado con elementos de la economía planificada y la coexistencia del sector público y del sector privado de la economía.

## Diferencias esenciales entre la empresa privada y la empresa pública

Se puede aseverar categóricamente que las diferencias entre empresa privada y empresa pública no son absolutas ni antagónicas, como lo demuestra la existencia de empresas mixtas, de capital social parte público y parte privado, sin desconocer los procesos de nacionalización conversión de una empresa privada en empresa pública o de privatización, por el cual empresa pública pasa al sector privado de la economía

La administración o gestión de la empresa privada tiene muchos puntos en común con la empresa pública (McConnell, et al., 2009; Sánchez, 2019; y Fernández, 2020); a pesar que la razón de ser de la empresa privada es obtener beneficios para sus propietarios o accionistas y

otras diferencias, en cuanto a las fuentes de financiación a cargo del mercado financiero, el control de los poderes del Estado, apreciado por el control real que el Estado tenga en el proceso de toma de decisiones de la empresa; tanto la empresa pública como la privada comparten otros objetivos como el crecimiento, la responsabilidad social corporativa o empresarial, por citar algunos. Sin menoscabo de lo anterior, del análisis de dichos autores, se interpreta que la empresa privada posee ciertos caracteres muy particulares, entre los que se mencionan:

- Se rige por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad principal es magnificar sus beneficios, mediante la producción de bienes y servicios destinados a determinado mercado, sin que sean definitorias otras clases de necesidades.
- Mayor libertad de acción en la administración o gestión de la empresa y menor control de los poderes del Estado. Aunque esta libertad de acción es relativa, por la influencia de ciertos límites condicionados por la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios y otros factores coyunturales.
- El proceso de toma de decisiones para la administración o gestión eficaz y eficiente de la empresa puede enfrentar factores de riesgo, tales como:
  - La variabilidad o reacción del mercado de consumo ante determinado estímulo.
  - Las relaciones de competencia con otras empresas.
  - La variabilidad o reacción del mercado de valores, como principal fuente de financiación.
  - La depreciación de la inversión si la empresa no obtiene beneficios.
- El Estado no está obligado a resolver los problemas económicos, financieros o legales que resulten de la administración o gestión de la empresa privada.

## Tipos de empresa privada

Las empresas, según la actividad fundamental a que se dediquen, sector de la economía y otros rasgos pueden clasificarse como públicas o privadas (McConnell, et al., 2009; Sánchez, 2019; y Fernández,

2020); sin embargo, en cuanto a las relaciones de propiedad y la responsabilidad legal del titular del derecho propiedad, es necesario formular las distinciones siguientes:

- Empresa unipersonal o de propiedad única, el titular del derecho de propiedad es una sola persona, que puede operar por si misma o emplear a otros, la responsabilidad legal ante terceros es personal, total e ilimitada. Es muy común observar esta forma en pequeñas empresas.
- Empresas societarias o sociedades, constituidas por varias personas, titulares del derecho de propiedad, cuya responsabilidad legal frente a terceros puede variar, en dependencia de la forma que adopten:
  - Asociación, forma de empresa en la que dos o más personas trabajan con el objetivo común de obtener beneficios. La responsabilidad legal ante terceros de cada socio suele ser personal, total e ilimitada; con diferencias entre las diferentes formas típicas en que pueden ser observadas las asociaciones: asociación general, sociedad limitada y sociedad de responsabilidad limitada, llamadas de una u otra manera y con normas jurídicas indistintas, según el país donde se constituyan.
  - Corporación, típicamente una sociedad o un grupo de personas autorizadas para operar como una entidad única, constituida y registrada conforme a las normas establecidas por el ordenamiento jurídico del país donde se constituyen, lo cual justifica la existencia de múltiples tipos de corporaciones, aunque normalmente se destacan dos especies, en dependencia si se constituyen con o sin ánimo de lucro o, por su capacidad o no de emitir acciones. Dado caso que le sea permitida la emisión de acciones, se conoce como sociedades anónimas, cuyos derechos de propiedad se dividen en acciones y sus propietarios se conocen como accionistas, en cambio aquellas corporaciones que no capacidad para emitir acciones, los dueños de la corporación son considerados solo miembros de la misma.

## La propiedad sobre las acciones

Según la interpretación de la obra de los autores consultados (McConnell, et al., 2009; Sánchez, 2019; y Fernández, 2020), la

propiedad sobre las acciones consisten en títulos representativos del valor de una de las fracciones iguales en que se divide el capital social de la corporación o sociedad que lo emite, la cual, precisamente se define por la facultad o autorización que posean para emitir acciones. De los mismos autores se deduce que el titular de acciones o accionista, es propietario de la empresa en proporción al capital invertido en la compra de esas acciones.

Los accionistas pueden ser los fundadores de la empresa, sus familiares y herederos, un grupo de inversores, u ocasionalmente los empleados también poseen acciones de la corporación o sociedad, quienes, en la generalidad de los casos, adquieren derechos, como a los mencionados a continuación:

- Derecho a percibir los beneficios de la empresa, en proporción al capital invertido para comprar acciones.
- Derecho a ser informado sobre los resultados de la administración o gestión de la empresa.
- Derecho a voz y voto en la junta de accionistas.
- Derecho a transmitir libremente las acciones.
- Derecho de opción preferente para la suscripción de nuevas series de acciones o, en su caso, derecho a recibir acciones liberadas.

## Valoración de las acciones

Es posible sugerir que en determinados países se trazan diferencias entre empresas (McConnell, et al., 2009; Sánchez, 2019; y Fernández, 2020), cuyas acciones no se cotizan en el mercado de valores y empresas que sí lo hacen y la valoración de sus acciones se fundamenta en el pronóstico de los beneficios a obtener a futuro en igual medida al valor del capital invertido no significa promesa de pago de intereses ; son títulos de valor, representativos de la participación en la propiedad de la empresa, cuota-parte del valor total de la misma y que confieren al accionista los mencionados derechos.

El valor de las acciones, en principio depende del desarrollo de la empresa en el transcurso del tiempo, su valor puede crecer o decrecer en relación a factores internos, como el deterioro o crecimiento del patrimonio neto de la empresa, en relación a las pérdidas o ganancias reales sobre los capitales aportados, además de factores externos

relacionados con la fluctuación de la especulación financiera, habida cuenta que las acciones son susceptibles de venderse en el futuro por un precio de venta superior al valor inicial de la misma, para obtener una ganancia de capital.

## Clases de empresarios privados

En aquellas empresas cuyas acciones se cotizan en el mercado de valores (McConnell, et al., 2009; Sánchez, 2019; y Fernández, 2020), es posible diferenciar dos clases de empresarios:

- El empresario riesgo, o accionista que arriesga su dinero comprando acciones de determinada empresa, como medio de inversión con el objeto de percibir beneficios en forma de renta variable en relación directa con las expectativas de desarrollo que tenga la empresa.
- El empresario decisión, es una figura colectiva representada por el Consejo de Administración, Junta Directiva o Consejo de Dirección de la empresa, generalmente compuesto por el presidente, director o gerente general y los altos cargos de dirección. Sobre esta recae la responsabilidad ejecutar la política adoptada para cumplir la actividad fundamental y los objetivos previstos por la empresa, además de rendir cuentas de su administración o gestión, al empresario riesgo, quien decide su continuidad o no como accionista de la empresa, en base a los resultados económicos obtenidos y objetivos alcanzados. Como su nombre lo indica, asume todo el proceso de toma de decisiones y las consecuencias que de este se deriven, por lo cual está influenciado por la incertidumbre, generada por innumerables factores de riesgo que debe enfrentar, financieros, comerciales, económicos, legales, ambientales, etc. , sin desconocer las limitaciones jurídicas al derecho de propiedad, la prevalencia del “bien común” sobre los intereses particulares y las valoraciones de índole moral, que también inciden sobre todo proceso de toma de decisiones, acerca de lo cual se abunda en páginas posteriores.

Al respecto Stoner, et al. (1989), citados por Cano (2021), reconocen los tipos de empresarios anteriores y añaden la figura del empresario industrial, del cual se infiere lo siguiente:

- El empresario *industrial*, es el socio que aporta sus servicios y/o conocimientos técnicos, científicos o artísticos, y al igual que el

empresario riesgo, tiene derecho a participar en el reparto futuro de los beneficios obtenidos.

### 3.4. La administración de empresas

En el desarrollo de este Capítulo, en determinados aspectos acerca de la empresa se han empleado los vocablos: administración o gestión, en el sentido de acotar las acciones que se ejecutan para cumplir la actividad fundamental de la misma y alcanzar los objetivos trazados en un período dado. A continuación, se explican algunas cuestiones relacionadas con este tema.

Con la evolución de la empresa conjuntamente con diversos modelos para su administración, el concepto de administración de empresas se ha consolidado en las últimas décadas como una ciencia de carácter empresarial o económico (Stoner, 1996); cuyo objetivo fundamental es que cada empresa gestione sus recursos y sus capacidades de manera racional y coherente, de la forma más eficaz o eficiente que pueda (Wheelen & Hunger, 2013).

De lo anterior, se infiere que el término administración de empresas puede variar según el sentido en que se utilice, aunque su objetivo sea básicamente el mismo, puede explicarse tanto como ciencia cuyo objeto de estudio son las estrategias para la gestión y funcionamiento óptimos de las empresas públicas y privadas, a fin de garantizar el alcance de las metas propuestas (Wheelen & Hunger, 2013); o como *“un método y práctica organizacional basado en la gestión”, “con el objetivo de llevarlas a su mayor optimización posible”*. (Sánchez, 2019, p.7); o sencillamente para describir las acciones de administración, planificación, control y dirección de los recursos con los que cuenta una persona, empresa u organización, con el fin de alcanzar sus objetivos.

En base a tan variados enfoques es posible interpretar que generalmente se considera a la administración de empresas, como una rama de las ciencias sociales, aplicable a funciones administrativas del Estado y empresas públicas y privadas; que estudia el uso adecuado y eficiente de los recursos materiales, humanos, financieros que dispone la empresa, de manera interdisciplinaria con otras áreas del conocimiento como la economía, la estadística, la contabilidad o administración financiera, la mercadotecnia o administración comercial y el derecho, entre otras, que proveen informaciones útiles para

facilitar el proceso de toma de decisiones, para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una empresa, a través del desarrollo de ciertas funciones básicas como son:

- **Planeación o planificación**, proceso para organizar metódica y estructuralmente los objetivos a alcanzar en un tiempo determinado. Previsión anticipada de los objetivos, programas, políticas, procedimientos y acciones tendientes a asegurar el éxito de la empresa.
- **Organización o implementación**, la creación de estructuras y manuales de organización establecen las funciones, autoridades y responsabilidades entre los miembros de la empresa y facilitan la coordinación necesaria para garantizar la coherencia entre las diferentes áreas de la empresa.
- **Mando, dirección o seguimiento**, funciones que implican la impartición de las órdenes u orientaciones razonables, completas y claras, necesarias para la ejecución de las decisiones tomadas.
- **Control o monitoreo**, función que establece indicadores de comparación para medir y evaluar los resultados obtenidos y proponer las acciones correctivas necesarias en los planes, los procedimientos o la ejecución, según corresponda. El control tiene como objetivo evitar irregularidades y enmendar todo lo que afecte la productividad y la eficiencia. Las áreas típicas de control pueden ser: contabilidad, estadística, control interno, auditoría y control de calidad, entre otras.

Con la esperanza de haber aclarado el significado, objetivos y alcance del término: administración, se pasa a explicar el vocablo: gestión, los dos utilizados en referencia a determinadas acciones destinadas a cumplir la actividad fundamental de la empresa y alcanzar los objetivos propuestos en un período fijado.

Desde el punto de vista semántico los vocablos administración y gestión aparecen entrelazados, al extremo que popularmente este último se denota como la acción y el efecto de gestionar y administrar y sinónimo de manejo, tramitación o diligencias encaminadas a obtener alguna cosa o a solucionar algún asunto, que generalmente requiere de documentación o tiene carácter administrativo.

Llevado a la esfera de la empresa, la gestión adquiere el apelativo de empresarial, vista como una clase de actividad empresarial, enfocada en la mejora de los procesos de administración y/o producción, por medio del diseño, implementación y control de estrategias y acciones para incrementar los indicadores de eficacia, eficiencia y competitividad (Robbins, 1994).

En este mismo ámbito, la gestión también es considerada un conjunto, modelo o sistema de acciones, proyectos, operaciones u otro tipo de actividad que necesite procesos de planificación, implementación, seguimiento y control relacionadas con la administración y dirección de una empresa.

En el mismo orden de cosas, de la investigación de Stoner (1966); se puede interpretar la gestión en el sentido de administrar y/o manejar una empresa y sus recursos materiales, humanos y económicos, con la intención de lograr una serie de objetivos concretos. Con un sentido mucho más amplio, la gestión se imagina como liderazgo, para guiar un proyecto y tomar las decisiones adecuadas, para solucionar una situación problemática específica.

La gestión tomada como conjunto, modelo o sistema de acciones, proyectos, operaciones u otras actividades (Kast, 1988; Koontz, 1994; López, et al., 2018); que envuelva procesos de planificación, implementación, seguimiento y control, como los ya explicados, es considerado todo un sistema de gestión, estructura o modelo de administración, de aceptación general para tratar de mejorar el funcionamiento de una empresa. Es preciso significar que los sistemas de gestión proponen lineamientos, estrategias, técnicas y herramientas en multiplicidad de áreas de la administración de empresas, como la planificación estratégica, la gestión por procesos, la gestión de riesgos y otras tantas que tributan al proceso de toma de decisiones.

Con este enfoque gestión empresarial es un sistema de procesos para diseñar, implementar y controlar el cumplimiento de estrategias y acciones destinadas a manejar los recursos de la empresa, en busca del aumento de su productividad, efectividad y competitividad.

A pesar de ser vulgarmente confundida con la administración de empresas, por las grandes similitudes que las unen funciones, niveles de actuación (estratégico, táctico y operativo) y otras, se diferencia de esta porque combina tanto la gestión estratégica, como la aplicación de

la tecnología y la innovación constante para aumentar la productividad y la competitividad, (Carayannis, & Campbell, 2010). De lo que se infiere que la gestión empresarial, además de asumir los roles propios de la administración, se enfoca en los aspectos siguientes:

- Optimización de procesos tecnológicos.
- Gestión de la innovación.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Introducción de nuevos sistemas o modelos de dirección económica y financiera.

La administración necesita de personas que materialicen en la práctica los objetivos (Kast, 1988; Koontz, 1994; López, et al., 2018), jerarquizados en tres niveles de desempeño fundamentales: el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo, en los cuales se encuentran personas que ejercen diferentes cargos o funciones, como los llamados:

- Gerentes, directores, administradores y otras denominaciones que sirven para describir a las personas que se desempeñan a nivel estratégico.
- Jefes de departamentos, especialistas principales y áreas donde que se desempeñan las personas a nivel táctico.
- Jefes de planta, taller, capataces y otras denominaciones que sirven para describir a las personas que se desempeñan a nivel operativo.

El denominador común de las personas responsabilizadas directa o *indirectamente con la planeación, organización, dirección y control sobre los recursos de la empresa o las actividades que favorecen el alcance de objetivos económicos o sociales, son las relaciones multilaterales cuyas repercusiones influyen positiva o negativamente en otras personas y que, corrientemente parten de un proceso de toma de decisiones.*

## Administración pública

A partir de los estudios de Koontz (1994); Stoner (1996); Chiavenato (2001); López, et al. (2018), se puede interpretar que de la interacción dinámica entre los rasgos esenciales del Estado, se derivan una serie

de funciones que visibilizan el ejercicio del poder estatal tanto en el ámbito interno como en el externo; especialmente hacia lo interno, las funciones del Estado se enfocan en actividades relacionadas con la vida económica y social, de entre las que se destacan las de carácter administrativo.

La actividad administrativa es una importante forma de facto, de manifestarse las funciones del Estado como máximo exponente del poder público, aceptadas y cumplidas sin necesidad de recurrir a normas jurídicas, sino simple y llanamente mediante por el hecho de desplegar acciones administrativas, ejecutivas, de control y otras que aportan al mantenimiento del consenso mayoritario de la sociedad y que generalmente, se encierran dentro del término: administración pública.

La administración pública del Estado, puede interpretarse tanto de manera abstracta como nexos o relaciones entre la ciudadanía y el poder público, como de manera concreta apreciada como el conglomerado de organismos estatales o de instituciones públicas, representadas por los funcionarios y los edificios públicos que forman parte de esta, y que se encargan de aplicar las directivas e indicaciones necesarias para cumplir sus correspondientes actividades en el marco de las leyes (Robbins, 1994; Chiavenato, 2001; López, et al., 2018).

Con una visión integradora, la administración pública, puede ser considerada como la gestión que desarrollan los organismos, instituciones u otros entes públicos, a expensas de los recursos que reciben del Estado, para atender los intereses o asuntos comunes de los ciudadanos, gestionar y ejecutar los recursos humanos, financieros, actividades socio-económicas (servicios de salud, educación, seguridad pública, protección civil, obras públicas, etc), elaborar presupuestos y programas estatales, dirigidos a lograr el mayor consenso posible a través de objetivos sociales, adecuando su actuación a las normas del ordenamiento jurídico establecido.

Desde este punto de vista la administración pública se sirve de elementos de carácter técnico sistemas, procedimientos, político políticas gubernamentales y jurídico, normas jurídicas. Independientemente de su carácter, los elementos de la administración pública son los órganos u organismos que la componen, medio por el cual se manifiesta la personalidad jurídica del Estado, la actividad

administrativa, gestión de servicios socio-económicos públicos, los objetivos, usualmente, proporcionar el bienestar común de los ciudadanos y, los medios todos los recursos materiales, humanos y financieros que utiliza el Estado para alcanzar sus objetivos (Robbins, 1994; Chiavenato, 2001).

Para el mejor ejercicio de las actividades que a cada uno compete (Kast, 1988; Koontz, 1994; López, et al., 2018), los elementos que integran la administración pública, se desenvuelven de las formas siguientes:

- La administración pública centralizada, generalmente ejercida desde las más altas esferas del Estado y del Gobierno, llámese presidente, primer ministro, ministros, secretarios y otras tantas denominaciones en dependencia de la organización política-social del Estado establecida en cada ordenamiento jurídico nacional, y que habitualmente se centran en los procesos de planificación, organización, administración, dirección y control del Estado.
- La administración pública descentralizada, ordinariamente instituyen funciones del Estado, delegadas a diversos órganos o personas jurídicas estatales, a los que se asignan tareas para aligerar y/o hacer más eficiente la administración pública en general.
  - La administración pública territorial, cuando corresponde a una porción geográfica de la organización social y administrativa de Estado estadual, provincial, municipal, etc. , en cuyo espacio se elaboran programas locales de desarrollo socio-económico.
  - Administración pública paraestatal, que se lleva desarrolla en empresas, organizaciones o asociaciones que cooperan con los objetivos del Estado, usualmente justificadas por su capacidad de solucionar problemas que otros entes estatales no pueden resolver. Estas no forman parte del aparato de administración pública estatal, aunque sus actividades son de interés público tienen un patrimonio propio y personalidad jurídica independiente a la del Estado.

## Administración pública y administración privada

Las diferencias entre empresa privada y empresa pública no son absolutas ni antagónicas (Mc Connell, et al., 2009; Sánchez, 2019;

Fernández, 2020), por tanto esta afirmación puede ser extensible al campo de la administración pública y la administración privada, al margen de la existencia de empresas de capital social parte público y parte privado, procesos de conversión de una empresa privada en empresa pública o, viceversa cuando una empresa pública pasa al sector privado de la economía.

La administración privada se ocupa de gestionar los recursos de una empresa, asociación o persona en particular, a fin de obtener el mayor beneficio posible, es decir está guiada por objetivos netamente económicos o fines de lucro, además de que su principal fuente de financiación es el mercado financiero y el control del Estado en el proceso de toma de decisiones de la administración empresa privada es bastante laxo.

A pesar de ellos, tanto la administración pública como la administración privada comparten objetivos sociales como el crecimiento, la responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE) (Cabrera, 2017; y Fernández, 2020); así como la interrelación entre academia, empresa y gobierno (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998); y la investigación, el desarrollo y la innovación (Cardoso, 2017; y Cabrera, 2017); por solo citar algunos.

Por si no fuera suficiente, comparten características como las siguientes:

- Universalidad, como fenómeno socio-económico se evidencia donde quiera que exista un ente social, los elementos esenciales son los mismos y son aplicables a todas las actividades socio-económicas del Estado y de la sociedad en su conjunto.
- Especificidad, sin decrecer su universalidad, la administración tiene características específicas que no admite confusión con otras ramas del conocimiento.
- Unidad temporal, considerada como la gestión que desarrollan los organismos, instituciones u otros entes públicos o privados, es un sistema único de categorías, principios, conceptos y herramientas que, aunque se desarrollen en etapas o fases, responden a un ciclo de vida único e iterativo.
- Unidad jerárquica, a pesar de que se desenvuelve en diferentes niveles jerárquicos, diferentes formas de propiedad, distintos

grados de participación, ámbitos territoriales, etc., todos os recursos humanos conforman un solo cuerpo administrativo.

- Valor instrumental, apreciado como un medio para alcanzar un fin, sean objetivos de contenido económico, de contenido social o ambos.
- Interdisciplinariedad, su unidad sistémica y temporal, no son impedimentos para usar las categorías, principios, conceptos y herramientas procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias como las matemáticas, la estadística, el derecho, la economía, la contabilidad, la econometría, la sociología y la psicología, entre otras.
- Flexibilidad, las categorías, principios, conceptos y herramientas de la administración, son aplicables a múltiples demandas de una organización, empresa o conglomerado social.

## La empresa privada en países en vías de desarrollo

La empresa privada constituye una columna fundamental en la economía de los países en vía de desarrollo (Wheelen & Hunger, 2013; Fernández, 2020), al extremo que llegan a impactar en el modelo económico que adoptan los Estados, al aportar a los Gobiernos ingresos por concepto del pago de impuestos que usualmente se calculan sobre la base del beneficio que obtiene la empresa por producir y comercializar sus productos y que alimentan un ciclo de vida continuo pues gran parte de los recursos que se obtienen de estos ingresos se re-invierten para desarrollar actividades que influyen positivamente en la población y mejorar la infraestructura del país, que funcionan como eficaces atractivos para aumentar la inversión extranjera.

Sin embargo, estos autores advierten que estos países corren el riesgo de perder el control y la posesión de empresas prestadoras de servicios públicos (agua, electricidad, comunicaciones, etc) que en manos privadas pueden afectar a la población de dicho país.

Un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), realizado en países de Latino América apunta que la estructura productiva de la región presenta una gran heterogeneidad entre los sectores y empresas y que existen brechas de productividad internas, medidas por las diferencias que existen entre la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, (MPYMES) y la

de las grandes empresas, sin desdeñar las llamadas brechas de productividad externas que insólitamente comparan “*la productividad laboral de América Latina y la de los Estados Unidos*” (p. 1). El mismo estudio atribuye a los factores anteriores la capacidad de limitar las posibilidades de desarrollo de las empresas en general y no incentivar la micro, pequeña y mediana empresa para emprender actividades de mayor valor agregado. Del mismo modo advierte la necesidad de aumentar de la productividad manera sostenida, para lo que propone generar encadenamientos productivos, incrementar el aprendizaje y la generación y difusión de innovaciones.

Ciertamente, el Derecho confiere amplias potestades para ejercitar el derecho de propiedad, pero también impone límites jurídicos, que acompañados de consideraciones éticas, morales y sociales, obligan al titular de la propiedad a tomar decisiones respecto a basados en juicios de valor, que también son aplicables a innumerables relaciones complejas y dinámicas entre propiedad pública y privada, empresa pública y privada; generalmente visibilizadas en los procesos de la administración o gestión empresarial, sometido a enormes y constantes desafíos, que alcanzan su máxima expresión en la empresa privada en países en vía de desarrollo, rodeada de la incertidumbre, generada por innumerables factores de riesgo que debe enfrentar.

Atendiendo a lo explicado, procesos de toma de decisiones que desistan de vicios y errores de prácticas ancestrales, devienen de vital importancia para dar respuestas inteligentes y proporcionadas; basadas tanto en normas de derecho, normas morales e intereses sociales, como en teorías, modelos y herramientas proporcionadas por el conocimiento científico; casi la única vía para enfrentar importantes desafíos para el desarrollo de cualquier emprendimiento, en particular y de la sociedad, en general. Tema sobre el que se abunda en los capítulos siguientes.



## CAPÍTULO IV.

### DECISIONES VS DESAFÍOS

#### 4.1. Las decisiones

Como se ha explicado, el derecho de propiedad está ampliamente reconocido y amparado por casi todos los ordenamientos jurídicos; pero también limitado por ciertas normas legales, que de conjunto con normas éticas, morales y sociales, obligan al titular del derecho de propiedad, a determinadas tomar decisiones.

De las relaciones derivadas del derecho de propiedad, se destacan la de carácter público y la de carácter privado, generalmente más visible en el ámbito empresarial, empresa pública y empresa privada; enlazadas por procesos de administración o gestión, que usualmente se desarrolla en un contexto de grandes y constantes desafíos, más acentuados en países en vías de desarrollo; que demandan la instrumentación de novedosos procesos de toma de decisiones basados en normas de derecho, consideraciones morales, el respeto a los intereses de la sociedad y el análisis científico recogido en forma de teorías, modelos y herramientas, cuyos elementos teóricos indispensables se explican en este Capítulo; consciente que, posiblemente, sea una de las pocas vías en que se pueden superar los actuales desafíos para el desarrollo de cualquier emprendimiento, en particular y de la sociedad, en general.

La toma de decisiones es una actividad tan antigua como cotidiana y que, por fuerza de la costumbre, muy contadas veces las personas reflexionan sobre ella, obligados a decidir sobre algo desconocido o incierto, generalmente se hace al azar, esperando la intervención de la suerte o del auxilio divino; sin descontar las decisiones personales permeadas por la emotividad, el voluntarismo o la arbitrariedad o, en el mejor de los casos, en juicios de valoración totalmente empíricos.

Y es que, tomar de decisiones es resultado de miles de años de historia de la humanidad, que tuvo que esperar hasta la llamada Edad Moderna para ver los primeros estudios de situaciones de riesgo, vinculados

con la Teoría de las Probabilidades de Blaise Pascal y la posterior evolución de la ciencia probabilística con la Teoría de los Grandes Números, de Jacob Bernoulli, a la que siguieron teoremas y postulados que pueden ser considerados son las bases del planteamiento científico de la actual Teoría de las Decisiones, complementadas por conceptualizaciones como la Teoría de Sistemas, la Teoría de Juegos (González, 2017; Ramírez, 2020); y estructuras teórico-prácticas como la administración o gestión de riesgos, para quienes *“el riesgo y la incertidumbre suelen estar presentes en todo acto de tomar decisiones, desde la asignación de recursos económicos, hasta en la elaboración de programas”*. (Tamayo, et al., 2020 p. 17)

En cualquier circunstancia de la vida práctica, se toman decisiones basadas en el sentido común la intuición y la experiencia acumulada (González, 2017; Ramírez, 2020), sin hacer cálculos especiales; pues el planteamiento objetivo de un problema que implique tomar decisiones es complejo, dadas las limitaciones e imprecisiones de información, expectativas, incertidumbres u demás factores acompañantes, que tienden a formar un ambiente difuso para el tomador de decisiones; que puede tornarse más borroso e indefinido en situaciones que requieren tomar decisiones muy importantes que pueden afectar los bienes y las vidas de numerosas personas; donde entonces es razonable realizar algún tipo de cálculo matemático antecedente para ahorrar largas, costosas y empecinadas pesquisas de una solución adecuada, resultante de la correspondiente decisión.

## La toma de decisiones en la organización o empresa

La toma de decisiones en una organización o empresa es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la empresa, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma (Ramírez, 2020). A continuación, se ofrecen algunos planteamientos teóricos definiciones que tratan de definir el proceso de toma de decisiones.

Para Kahneman & Tversky (2000), tal y como se citan en Bolaños (2016), la toma de decisiones es *“un proceso que se realiza de forma permanente, de forma consciente o inconsciente”, que influye tanto en el desarrollo personal como organizacional y “que continuamente ha sido catalogado como el motor que le da vida a los negocios”*. (p. 11)

El mismo autor, informa que la toma de decisiones es *“la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado”*. (Greenwood, citado por Bolaños, 2016, p. 18)

En su investigación González (2017), cita los criterios en términos más precisos a Hellriegel & Slocum (2004), para quienes el *“proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”*. (p. 7)

En su investigación de Requejo & Sánchez (2019), dicen que la toma de decisiones *“es el campo de mayor trascendencia para el ser humano”* y *“una ciencia aplicada que ha adquirido notable importancia y es fundamental en los negocios”* (p. 16). Más adelante plantean que la toma de decisiones puede conceptualizarse como *“una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus niveles, porque es parte fundamental e inherente a todas las demás actividades de la empresa”*. (Grijalva, 2007, citado por Requejo & Sánchez, 2019, p. 26)

De la investigación de Ramírez (2020), se puede interpretar que teniendo en cuenta la influencia de un entorno tan cambiante como el actual, el proceso de toma de decisiones en la organización o empresa debe ser flexible y capaz de asumir diferentes enfoques para determinar un problema, analizar las posibles alternativas de solución y aplicar la que considere más adecuada, y ulteriormente analizar si el objetivo deseado se ha logrado o no. Todo este proceso debe considerar las normas del ordenamiento jurídico, para asegurar que la decisión tomada esté dentro de lo dispuesto por las leyes.

Tomando uno o más elementos de las anteriores definiciones, es posible interpretar que la toma de decisiones es un proceso crucial dentro de la administración o gestión de empresas; por el que se selecciona la mejor variante entre diversas opciones para resolver situaciones potenciales o futuras que se presentan en la vida de las personas, en los diferentes ámbitos donde esta se desarrolla, personal, familiar, laboral, empresarial, etc. , utilizando métodos y técnicas provistos por la ciencia moderna.

En un sentido más reducido, puede estimarse la toma de decisiones como la elección de una opción entre varias, a los efectos de solucionar determinado problema ya existente o con potencial de existir y

considerar múltiples factores del contexto, porque según Ahumada, et al. (2020), *“las decisiones son contextuales dado que dependen de las circunstancias, situaciones, objetivos o propósitos, motivo por el cual las decisiones hacen uso de la capacidad cognitiva humana, lo que conlleva una serie de juicios, análisis, construcción de posibles soluciones que finalmente se traduce en una acción denominada decisión”*. (p. 4)

## Principios

En toda empresa u organización, el proceso de toma de decisiones constituye uno de los más importantes, porque transversaliza a los demás procesos, actividades y áreas en los niveles estratégico, táctico y operativo e influye de manera determinante en el logro de los objetivos propuestos. Por la importancia que reviste, es preciso considerar que la toma de decisiones se rige por principios funcionales, que no pueden ser pasados por alto; a partir de la obra de Bolaños (2016); González (2017); y Ramírez (2020), se puede inferir que entre estos principios se encuentran los siguientes:

- La priorización de las situaciones y problemas a afrontar tomando en cuenta su urgencia, alcance e impacto.
- La distribución de las decisiones a tomar de acuerdo a las competencias laborales de los decisores, es decir, que debe asignarse a cada experto la decisión concerniente al aspecto que pertenezca a su área de conocimiento, acorde con sus habilidades.
- La recopilación de toda la información posible de la situación, su contexto e influencia, en forma de datos y valoraciones de expertos, obtenidos de ser posible, a partir de fuentes diversas.
- El sentido de la oportunidad y la presteza a la hora de resolver un determinado problema que genera costos y perjuicios adicionales conforme perdure en el tiempo.
- El enfoque multifacético y multicausal de las alternativas de decisión evaluadas, al analizarse no sólo su impacto directo en la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad, sino también su impacto indirecto en otras áreas y procesos de la empresa.
- La percepción de los riesgos inherentes a la situación o problema

y la gestión de riesgos, contributiva a analizar y proponer la decisión que corresponda.

## Niveles de aplicación

Como se ha dicho, el proceso de toma de decisiones posee muchísima importancia, debido a que está omnipresente en los demás procesos, actividades y áreas de determinada empresa u organización (Kahneman & Tversky, 2000, citados por Bolaños, 2016) e influir concluyentemente en el logro de los objetivos propuestos; sin diferenciar entre sus niveles estratégico, táctico u operativo, donde la toma de decisiones se lleva a cabo, aunque de manera indistinta, según se muestra a continuación:

- **Nivel superior o estratégico:** Establece las políticas y estrategias organizacionales orientadas para cumplir los objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Las decisiones aquí tomadas afectan a todos los departamentos y procesos de la empresa, e influyen directamente en las relaciones de la misma con el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos del sistema político, grupos de interés (*stakeholders*), y otras partes interesadas.
- **Nivel medio o táctico:** Su integración está subordinada al nivel estratégico. Planifica las operaciones desarrolladas en departamentos y procesos específicos dentro de la empresa u organización y ejecuta las acciones para cumplir los objetivos en el corto y mediano plazo. Las decisiones toman afectan a determinados departamentos y procesos de la empresa y puede que influyan indirectamente en las relaciones organizacionales con el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos del sistema político, grupos de interés (*stakeholders*), y otras partes interesadas.
- **Nivel inferior u operativo:** Su función es realizar en forma eficaz las actividades de rutina programadas previamente por el nivel táctico, las cuales permiten el funcionamiento de los procesos y actividades de la organización o empresa para cumplir su objeto social y los objetivos en el corto y mediano plazo. Las decisiones aquí tomadas solo afectan al departamento o proceso específico, sin mayor relevancia en las relaciones organizacionales con el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos del sistema político, grupos de interés (*stakeholders*), y otras partes interesadas.

## Clasificación de las decisiones

La toma de decisiones personales supone procesos mentales y de razonamiento para poder seleccionar la solución a un problema que se plantee en la cotidianidad, de lo cual se infiere que, si una persona enfrenta determinado problema, debe ser capaz de resolverlo mediante la decisión individual que el caso amerite (Argandoña, 2011; Lozano, 2013). En el ámbito organizacional (Grijalva, 2007, citado por Requejo & Sánchez, 2019), considera que la toma de decisiones es uno de los procesos de la administración, dirección o gestión, lo cual se explica con mayores detalles en el Capítulo siguiente.

De retorno a las investigaciones de González (2017); y Ramírez (2020), se interpreta que la toma de decisiones implica la elección de una vía a seguir, previa evaluación de varias alternativas de acción; sin las cuales, no existe razón de ser de una decisión; bajo esta premisa, cualquiera sea la naturaleza de la decisión, es necesario conocer, comprender y analizar una situación problemática para poder darle solución.

En la vida cotidiana, la sencillez y frecuencia de determinado problema, no requiere de un complicado proceso de toma de decisiones, pues la decisión está prácticamente implícita y el problema se soluciona prontamente; en contraste, en la vida de una organización o empresa, las consecuencias, negativas o positivas, de una decisión puede repercutir tanto en la vida personal de sus miembros, como en su contexto externo, e incluso significar la propia supervivencia como organización, lo que hace necesario un proceso más estructurado para obtener y organizar toda la información posible y dar mayor seguridad a una decisión posible y viable para resolver determinada situación problemática.

González (2017); y Ramírez (2020), consideran que existen diferentes clases de toma de decisiones en una organización o empresa, condicionada por un sinnúmero de factores, pero muchas veces determinada por su tamaño; pues es de suponer que el proceso no es igual en grandes empresas, que para MPYMES donde los tomadores de decisiones puede ser un pequeño grupo de personas. De estos autores se puede inferir que las decisiones se pueden clasificar de múltiples formas, aunque habitualmente se tengan en cuenta aspectos, como la frecuencia con la que se muestran y las circunstancias que la rodean; en este sentido, la práctica más

generalizada es clasificar las decisiones en dos grandes grupos, como se muestran a continuación:

- **Decisiones programadas**, son aquellas que se toman con frecuencia, repetitivamente y de manera habitual y rutinaria; debido a que el tipo de situaciones problemáticas que resuelve y la regularidad con que se presentan, permiten establecer un método de solución, con pasos o etapas ya conocidas para lidiar con este tipo de situaciones problemáticas, por esta razón, también se les conoce como **decisiones estructuradas**. La persona que toma este tipo de decisión no tiene ante sí problemas que influyen en la capacidad de elegir entre varias opciones o que impliquen la necesidad de diseñar alguna solución, sino que simplemente se guía por las políticas, procedimientos o reglas verbales o escritas, establecidas para que faciliten la toma de decisiones en situaciones repetitivas que limitan o excluyen otras opciones, salvo las que se han seguido anteriormente. Como regla general las decisiones programadas implican la existencia de procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios, que se traducen en ahorro de tiempo.
- **Decisiones no programadas**, también llamadas **no estructuradas**, son las decisiones que se adoptan ante situaciones problemáticas inusuales, poco frecuentes, o aquellas que precisan de un proceso específico de análisis, para aplicar una solución específica para esa situación problemática en particular; o sea, si una situación problemática se presenta excepcionalmente o por su importancia merece un tratamiento especial, entonces se debe gestionar como una decisión no programada.

De otros autores como Ackoff (2002); Godet & Durance (2011) y Requejo & Sánchez (2019), se interpreta que en el ámbito de la organización o empresa, a partir de los grandes grupos comentados anteriormente, las decisiones se pueden clasificar de la manera siguiente:

- **Decisiones estratégicas**, son las que adoptan los altos directivos de la organización o empresa, considerando escenarios que pueden incluir diferentes magnitudes de problemas, amenazas, riesgos u oportunidades a aprovechar. Son las decisiones que se toman para proyectar el futuro de la organización o empresa, conseguir resultados y alcanzar objetivos en el mediano y largo

plazo. Entre estas decisiones se encuentran algunas relacionadas con aspectos tales como:

- La planificación estratégica
  - La planificación financiera.
  - Las políticas de diversificación de la producción o los servicios.
  - La salida al mercado internacional.
- **Decisiones de dirección**, son las que toman los altos directivos de la organización o empresa, al respecto Requejo & Sánchez (2019), puntualizan que en las MPYMES es habitual, mientras que en las grandes empresas, es usual que la toma de decisiones sea delegada a otras áreas, por ejemplo, gestión de riesgos; que aportan los resultados del estudio o análisis a la alta dirección, que se encarga de avalar la decisión y planificar las acciones para su ejecución en el mediano y largo plazo.
  - **Decisiones operativas, como su nombre lo indica** son aquellas relacionadas con el nivel de aplicación operativos, cuyas decisiones se toman para realizar la gestión habitual de la organización o empresa, enfocada en alcanzar objetivos inmediatos o en el corto plazo. Estas decisiones se pueden tomar en un departamento o proceso específico. Entre estas decisiones se encuentran algunas relacionadas con aspectos tales como:
    - La adaptación de las normas de protección al cliente.
    - La selección de proveedores.
    - El control de cobros y pagos.
  - **Decisiones individuales**, son aquellas que cualquier empleado de la organización o empresa toma en su día a día. El control sobre estas decisiones es importante, por la debilidad del criterio individual, predominantemente empírico y subjetivo, influyente en el estado anímico de las personas; un error garrafal o uno pequeño repetido en el tiempo puede tener consecuencias negativas para la organización o empresa, traducidas en pérdidas económicas o daños a la reputación y la imagen (Cueva & Garza, 2006, citados por Requejo & Sánchez, 2019).
  - **Decisiones de riesgo, muy relacionadas con las decisiones no programadas por su carácter** excepcional de las situaciones

problemáticas, que pueden representar una amenaza, un riesgo o una oportunidad a aprovechar; de cuya decisión y posterior implementación depende el posterior desarrollo, e incluso la supervivencia de la organización o empresa. Al decir de Ahumada, et al. (2020), “en el momento de tomar una decisión las situaciones que se le pueden presentar al encargado de tomarla: la primera de ellas es la certeza, la segunda situación es el riesgo y la tercera situación es la incertidumbre”. (pp. 8-9)

Por la importancia de este tipo de decisiones, en el Capítulo que continúa, se explica el proceso de gestión de riesgos, en su doble carácter de ayuda al proceso de toma de decisiones y herramienta de implementación de las mismas.

## Contextos de la toma de decisiones

A manera de introducción, se debe decir que “*el proceso de toma de decisiones es realmente muy complejo y puede ser estudiado desde diversas perspectivas*” (Lozano, 2013, p. 5); afirmación que es acogida por Sánchez Jiménez (2015); y Bolaños (2016); quien plantea que “*hoy en día las necesidades de las empresas son definidas por el ambiente global, constituyendo un entorno muy competitivo que exige una continua toma de decisiones importantes y con mínimas posibilidades de errores si no se quiere situar en riesgo la viabilidad de una organización u empresa*”. (p. 11)

A tono con lo anterior, se muestra el criterio de Ahumada, et al. (2020), que expresa que “*cada toma de decisiones se encuentra influenciada por los diferentes elementos que la rodean, de manera general se identifican dos clases de elementos: aquellos que tienen relación con la esfera interna del individuo que está llamado a tomar la decisión y aquellos relacionados específicamente con el entorno de conocimiento en que se toma la decisión*”. (p. 19)

Sin importar el tipo de decisiones y el nivel en que se tomen, parafraseando las investigaciones de Lozano (2013); Bolaños (2016); y Ahumada, et al. (2020), siempre se debe tener presente el ambiente o contexto en el cual se plantea la situación problemática, sea de previsible consecuencias negativas como amenazas o riesgos, o de posibles implicaciones positivas como una oportunidad; por tanto, el conocimiento y control que se posea sobre las múltiples variables que componen o influyen en el contexto que rodea la situación problemática,

condiciona la decisión que se tome y, por supuesto la solución que se adopte, de acuerdo a los ambientes o contextos siguientes:

- **Contexto de certeza**, este ambiente supone el conocimiento total sobre la situación problemática, información exacta, medible y confiable, que posibilita un alto grado de certeza sobre los resultados que generen las opciones de solución planteadas, como se deduce que dichos resultados son conocidos e invariables, la decisión sólo se debe enfocar en la opción que genere mayor beneficio. En un contexto de certeza o certidumbre, que presupone la plena información sobre la situación problemática, las soluciones alternativas y los resultados viables de cada decisión son despejados; por lo que, la toma de decisiones es relativamente fácil, pero no se debe desconocer que una situación problemática puede tener numerosas soluciones posibles, por tanto, calcular los resultados esperados de todas y cada una de ellas puede ser considerablemente lento y costoso.
- **Contexto de riesgo**, relacionado con las decisiones de riesgo y las decisiones no programadas, dado lo excepcional de su carácter, donde el tomador de decisiones posee información completa sobre la situación problemática y sus posibles soluciones, a partir del proceso de gestión de riesgos; pero aun así no tiene la certeza absoluta acerca del posible resultado de alguna alternativa. En este contexto, la probabilidad objetiva de las decisiones y las posibles opciones de solución, son susceptibles a ser calculadas por medio de modelos matemáticos, sin descartar que el decisor utilice la probabilidad subjetiva para estimar el posible resultado, basada en opiniones y juicios individuales de cada persona. Los principales métodos empleados para hallar ambos tipos de probabilidades, se exponen más detalladamente en el Capítulo siguiente, dedicado a la gestión de riesgos.
- **Contexto de incertidumbre**, estrechamente relacionado con el concepto de riesgo, como se explica en páginas posteriores, aquí se dispone de información, pero es deficiente o insuficiente para soportar un análisis convincente que aporte a la toma de decisiones. En este ambiente, el control sobre la situación problemática no es absoluto, porque la información disponible, no permite conocer cómo pueden variar o interactuar las variables del problema, a pesar de que se pueden plantear algunas opciones de solución

pero, no se le puede asignar un valor a la probabilidad de sus resultados. Resumiendo, a “la hora de tomar decisiones existen riesgos e incertidumbres asociadas a la decisión, lo cual altera las probabilidades de obtención de un resultado en particular y pueden conducir a errores, es allí donde estos últimos se hacen relevantes” según refiere Rueda (2013), tal como se transcribe de Ahumada, et al. (2020, p. 7)

## 4.2. La dimensión personal de las decisiones: derecho, moral y ética

Dando por sentado el dinamismo y la variabilidad de contextos que influye en la toma de decisiones se pueden deducir la influencia de los diferentes factores que la envuelven, que de forma didáctica se desglosan en dos grupos: los “*que tienen relación con la esfera interna del individuo*” (Ahumada, et al., 2020, p. 5), entre los que destacan “actores intrínsecos propios de la subjetividad de la persona como lo son valores y creencias, sentimientos, emociones, afectividad y posibles dependencias de otra persona para la toma de una decisión.

Parra (2014), citado por Ahumada, et al. (2020), y otros relacionados con el entorno social, tales como: las formas y métodos del Estado y el Gobierno, las normas del ordenamiento jurídico, las normas morales, los medios de comunicación, la cultura, las tradiciones, las presiones de determinado grupo del sistema político de la sociedad, entre otros.

A partir de estudios realizados por Knouse & Giacalone (1992); O’Fallon & Butterfield (2005); y McDevitt, et al. (2007), el investigador Lozano (2013), critica el modelo de racionalidad económica por inducir una “*visión parcial de la economía y la gestión de empresa*” (p. 2); destacando que la correlación entre nivel de desarrollo del juicio moral y toma de decisiones éticas ha sido bastante estudiado y concordando con (Sánchez Jiménez, 2015), admite la existencia de “*una relación positiva entre el desarrollo cognitivo moral o el juicio ético y la toma de decisiones*”. (Lozano, 2013, p. 5)

Para Sánchez Jiménez (2015), las buenas prácticas de la gestión de empresas deben respaldar un comportamiento ético y tener en cuenta que la ética empresarial forma parte de la ética cívica; enlazadas por un ciclo, donde las personas que toman las decisiones son influidas, y a la vez influyen en la formación de valores morales de la comunidad, entre los que se citan valores como honradez, empatía,

responsabilidad y respeto, según el estudio de Cueva & Garza (2006), citado por Requejo & Sánchez (2019).

Criterios como los expresados coinciden con los de Argandoña (2011); Bolaños (2016); y Ahumada, et al. (2020); especialmente Bolaños (2016), entiende que *“el secreto del éxito en la toma de decisiones y el posicionamiento empresarial”, radica en “el uso de tecnologías, habilidades empresariales y características de tipo psicológicas (confianza, vitalidad, entusiasmo, comunicación y relaciones interpersonales)”*. (Bolaños, 2016, p. 27); mientras que Requejo & Sánchez (2019), van más allá al plantear la posibilidad que una empresa obtenga resultados económicos positivos en el corto plazo, aunque no irradie en su contexto conductas moralmente aceptables; pero, si no es capaz de desarrollar y sostener en el tiempo capacidades morales, los resultados económicos son *“efímeros porque tarde o temprano se destruirá su consistencia y, con ella, la unidad de la organización”*. (Requejo & Sánchez, 2019, p. 21)

Alejado de la pretensión de agotador este interesante tema, a continuación, se explican ciertos aspectos relacionados con lo que, al decir de Ahumada, et al. (2020), se relacionan *“con la esfera interna del individuo”* y la toma de decisiones.

## La percepción de la situación problemática

Como se explica en páginas anteriores, en el proceso de toma de decisiones, el factor humano es esencial, por cuanto la persona que toma una decisión, percibe la situación problemática que se le plantea de forma diferente, según múltiples factores que motivan determinada actitud (Maslow, 1943); y se exteriorizan en sentimientos negativos como la indecisión, la desinformación, la falta de valor y otros tantos, que se erigen en verdaderos problemas al momento de decidir, generan juicios prematuros e influyen en la capacidad de elegir una entre varias opciones, desembocando en frecuentes conflictos y bloqueos en el proceso de toma de decisiones (Rubin, 1986 Lozano, 2013; Ahumada, et al., 2020).

Al decir de Bolaños (2016), *“cuando un directivo se enfrenta a una toma de decisión en su organización, además de entender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, etc. Con el fin de encontrar*

*soluciones razonables; es decir, tratar de tomar decisiones basadas en la racionalidad” (p. 11). Criterio con el coincide Ahumada, et al. (2020), al manifestar que “las decisiones siempre deben ser racionales y no intuitivas, es decir que la persona debe realizar un análisis antes de tomar la decisión y no dejarse llevar por corazonadas, presentimientos o suposiciones”. (p. 18)*

Considerando los aportes de Rubin (1996); y Ahumada, et al. (2020), resulta que el estado opuesto, el antónimo de la decisión, es la indecisión, que se define como la falta de determinación, inseguridad, la falta de carácter o valor ante una situación, que anula la seguridad, convirtiéndose en un problema al momento de decidir; en resumen, es la incapacidad de elegir entre dos o más opciones (Lozano, 2013). Bajo este punto de vista, se puede considerar a la indecisión como una falla de la autonomía de la voluntad individual o impedimento para tomar una decisión respecto a una vía de solución de determinada situación problemática.

Retomando las investigaciones de Maslow (1943); Rubin (1986); y Lozano (2013); la indecisión es un estado emocional diametralmente opuesto a la decisión, que generalmente conlleva a emitir juicios prematuros; motivados por la carencia o la deficiente información relativa a determinada situación problemática (Tamayo, et al., 2020); a lo cual se pueden añadir valoraciones de sentido ético y moral (Lozano, 2013); que se conjugan para constituir una falta de capacidad, causante de bloqueos emocionales que impactan en la toma de decisiones, que Rubin (1986), identifica como factores que entorpecen la toma de decisiones, entre los que menciona:

- La desconfianza en las propias capacidades, la autoestima baja, la dependencia, la presión y/o la evasión de la toma de decisiones.
- Estar personalmente involucrado en la situación problemática dada y tratar de asumir una postura parcial, o ver tal situación desde el único y personal punto de vista.
- Auto limitar la libertad de decisión y la motivación personal de considerar este proceso, como una oportunidad de crear, innovar o probar diferentes enfoques que sienten pauta a nuevas alternativas.

Algunos de los factores anteriores pueden ser causados, por la falta de confianza en sí mismo, la que indudablemente afecta la plena capacidad para tomar decisiones, identificado por Medina & Ávila

(2002), como uno de los problemas que más inconvenientes causan al desarrollo, tanto individual como profesional. Y es que, de acuerdo con Kohan (2008), citado por Ahumada, et al. (2020), la toma de decisiones es un proceso de aprendizaje que mucho se relaciona con la seguridad y la confianza en sí mismo.

Si se toma en cuenta que cada decisión compromete, indecisa es la persona que teme al compromiso, no se decide a ejecutar una acción, seleccionar determinada estrategia u orientar una vía, en detrimento de otras, porque teme comprometerse a asumir el riesgo y las consecuencias de sus decisiones; también es aquel que siente el temor obsesivo a equivocarse o el que crea vínculos de dependencia con otra (s) persona (s), que someten la libre expresión de su voluntad.

Generalmente, tras la indecisión, se esconden motivaciones, emociones y sentimientos que, según Ahumada, et al. (2020), a partir de Parra (2014), son factores que dificultan o influyen la decisión en forma de "conflicto entre lo que se debe hacer, lo que se quiere o lo que conviene, de igual manera influye la toma deliberada de la decisión, el desconocimiento, los miedos, la costumbre y la falta de tiempo para pensar de forma consciente, solo por mencionar algunos ejemplos. Otros factores son los influenciados por el entorno determinado tales como: los diferentes medios de comunicación, tradiciones culturales, presiones sociales de un grupo, entre otros. Finalmente encontramos los factores intrínsecos propios de la subjetividad de la persona como lo son valores y creencias, sentimientos, emociones, afectividad y posibles dependencias de otra persona para la toma de una decisión (Parra, 2014, citado por Ahumada, et al., 2020).

Estos conflictos en el momento de tomar una decisión, generalmente son evidentes manifestaciones de complejos procesos y fenómenos psicológicos como la percepción, las motivaciones, los sentimientos y otros, entre los que se hallan los siguientes:

- **El estado de ánimo**, expresado en emociones y sentimientos de tristeza, ansiedad, temor, euforia o cualquier otro, que tienden a alterar el nivel percepción de una situación problemática concreta y consecuentemente influir en la toma de decisiones, que indudablemente, no debe ser determinada por un estado emocional repentino, lo aconsejable es esperar a tener un estado anímico calmado, para decidir con mayor acierto.

- **La importancia de la situación problemática**, que generalmente está condicionada por elementos económicos, organizacionales y sociales de relevancia, que inducen gran presión o estrés psicológico, que pueden provocar un desequilibrio emocional, en circunstancias extremas.
- **El temor al cambio**, quizás la más frecuente causa de conflicto en un proceso de toma de decisiones, manifestada cuando la persona rehúsa a abandonar su estado de confort y prefiere mantener una postura conformista antes de decidirse por el cambio, por miedo a las posibles consecuencias.
- **Variación y/o multiplicidad de opciones**, que crea una situación en la cual la persona no se decide por ninguna opción, asume una postura egoísta porque posiblemente lo quiera todo para sí, supone que todas las opciones están incluidas y descarta todas las decisiones y sacrificios.
- **Baja autoestima**, la baja autoestima se asienta en la ignorancia de los derechos más elementales de la persona, que entonces es susceptible a ser influenciada y manipulada por otras a la hora de tomar decisiones.

La percepción de las variadas y complejas situaciones problemáticas de previsible consecuencias negativas como amenazas o riesgos, o de posibles implicaciones positivas como oportunidades; depende de muchos factores que motivan determinada actitud (Maslow, 1943); y se expresan en sentimientos negativos como la indecisión y otros causantes de juicios prematuros e influyen en la capacidad de elección y generan conflictos y bloqueos (Rubin, 1986; Medina & Ávila, 2002; Lozano, 2013; Ahumada, et al., 2020), que se pretenden manejar por varios estilos de toma de decisiones, como los que a continuación se relacionan.

## Procesos cognitivos en la toma de decisiones

Rubin (1986); Medina & Ávila (2002); Lozano (2013); y Ahumada, et al. (2020), consideran que en el proceso de toma de decisiones interviene de manera determinante la “*esfera interna del individuo*” (Ahumada, et al., 2020, p. 19); expresión de complicados procesos y fenómenos psicológicos, percepciones, motivaciones, sentimientos y otros a los que se unen determinados procesos cognitivos como los que a continuación se relacionan:

- Observación, concentrar los sentidos en determinado objeto o fenómeno, para estudiarlo tal como se muestran en realidad, en el tema tratado, este término puede referirse a analizar, examinar, investigar algo.
- **Comparación**, fijar la atención en dos o más objetos o fenómenos para revelar su interrelación o valorar diferencias o semejanzas.
- **Codificación**, conformar un cuerpo de leyes metódico y sistemático, transmutar un mensaje aplicando las reglas de un código determinado, en el tema tratado, este término puede referirse a depurar valores.
- **Organización**, evaluar opciones para elegir el curso de acción más responsable, en el tema tratado, este término puede referirse a regla, orden o modo en que se deben hacer las cosas.
- **Clasificación**, ordenar sistemáticamente determinados objetos o fenómenos, por clases, tipos o categorías.
- **Resolución**, implementación de la decisión tomada, solución de la situación problemática.
- **Evaluación**, análisis de las informaciones y datos, razonamiento, valoración o reflexión.
- **Retroalimentación (feedback)**, compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, intercambiar información, a nivel individual o colectivo, con el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos del sistema político, grupos de interés (*stakeholders*), y otras partes interesadas en mejorar el funcionamiento de la organización o empresa.

De las definiciones mostradas y de lo explicado hasta ahora, es posible deducir que el proceso de toma de decisiones se nutre de informaciones que son evaluadas y analizadas “*de forma consciente o inconsciente*”, (Kahneman & Tversky, 2000, citados por Bolaños, 2016 p. 9) para la “*generación de alternativas y selección de un curso de acción*” (Hellriegel & Slocum, 2004, citados por González, 2017, p. 7). Es decir, la información es la materia prima fundamental, pues sin ella no es posible desplegar las etapas de cualquier proceso de toma de decisiones.

En las organizaciones o empresas es imprescindible la información oportuna y fiable para tomar de decisiones, casi constantemente

en “*un entorno muy competitivo que exige una continua toma de decisiones importantes y con mínimas posibilidades de errores*” (Bolaños, 2016 p. 11). En tales circunstancias, la información adquiere un valor extraordinario y por ello la existencia de sistemas generales de información dedicados a procesar los datos y transformarlos en información de utilidad, que coexisten con sistemas específicos de información diseñados para auxiliar la toma de decisiones y gestionar procesos volitivos y cognitivos implicados en el manejo de la información a fin de mitigar la influencia de los sesgos cognitivos, como se explica a continuación.

## Sesgos cognitivos

Rubin (1986); Medina & Ávila (2002); Lozano (2013); y Ahumada, et al. (2020), plantean que los sesgos cognitivos son fenómenos psicológicos habitualmente involuntarios e inherentes a los procesos cognitivos que entorpecen el procesamiento de la información, dando lugar a errores de desigual magnitud en la toma de decisiones. Como es crucial conocerlos, a continuación, se comentan los siguientes:

- Sesgo de confirmación, es la propensión a interpretar la información nueva que le llega a una persona tomando como referencia las creencias o convicciones que ya posee. De esta forma, se rechazan los datos y hechos que no concuerdan con decisiones u opiniones previas (Aranguren, 2011, citado por Ahumada, et al., 2020 p. 13)
- Sesgo de autoridad, se visualiza en la tendencia a tomar los consejos de los llamados expertos o las indicaciones emanadas de la autoridad, el Estado, el Gobierno y sus órganos, como verdades absolutas e indiscutibles, inclusive en aquello que moral o racionalmente no tiene sentido.
- Pensamiento de grupo, este sesgo se origina cuando un grupo de personas toma una decisión por mayoría, pero algunas de ellas no están de acuerdo, aunque obvian decir sus objeciones, motivados por el temor a la autoridad, a la crítica, al rechazo social, a equivocarse y otras causas muy variadas, que generalmente tienen sus raíces en el miedo (Aranguren, 2011, citado por Ahumada, et al., 2020 p. 13).
- La adaptación o acomodamiento: sesgo cognitivo que se observa después que se implementan cambios importantes y en cualquier

ámbito de la vida, donde las personas tienden a adaptarse, estabilizarse o acomodarse, tomando con frecuencia decisiones erróneas o simplemente abstenerse de ellas a causa de un estado emocional temporal que les impide evaluar otras alternativas existentes.

- Efecto halo, este sesgo cognitivo se manifiesta cuando la persona se deja deslumbrar por un hecho, cualidad o propiedad particular de un objeto o fenómeno, que le induce a pensar que la totalidad de dicho objeto o fenómeno responde al efecto o impresión causado por ese hecho, cualidad o propiedad particular, lo que evidentemente, entorpece la toma de decisiones racional. En el ámbito empresarial el efecto halo es más evidente como instrumento del marketing, utilizado asiduamente para influir en la imaginación de los consumidores
- Disonancia cognitiva, es evidente cuando el propósito de la persona no coincide con la decisión que toma, que puede considerarse como auto engaño o incoherencia. El hecho de tener dos pensamientos antagónicos al mismo tiempo, significa un conflicto puede disminuir la capacidad de la persona para tomar decisiones apropiadas.
- El conservadurismo este sesgo cognitivo se manifiesta cuando la persona da demasiada importancia a sus conocimientos y la experiencia acumulada, cuando se presenta información nueva y se asume que carece de novedad suficiente sobre lo que ya se conoce. También se relaciona con la persistencia en las creencias, religiosas, filosóficas, ideológicas y otras, que compulsan a la persona mantener una opinión y defender su posición, sin seguir investigando la información (Fernández, 2007, citado por Ahumada, et al., 2020 p. 13)
- El exceso de confianza es un sesgo que todo tipo de persona presenta en mayor o menor medida cuando debe tomar decisiones (Kohan, 2008, citado por Ahumada, et al., 2020); que se exterioriza como una seguridad aparente de la persona, quien concede mayor valor a sus capacidades que las que realmente tiene, subestima la evaluación integral de la situación problemática y afecta los posibles resultados derivados de esa decisión. Se pueden observar dos elementos comunes en personas con exceso de confianza: la sobrevaloración de los aspectos positivos de la realidad y la subestimación de los aspectos contrarios a sus expectativas.

## Estilos de toma de decisiones

Ya se ha establecido que las personas gozan de una serie de características particulares que influyen cuando toman una decisión a fin de resolver determinado problema generado por diferentes situaciones de la vida en disímiles contextos: personal, familiar, laboral o empresarial (Medina & Ávila, 2002), pero incluso en este último donde habitualmente se emplean métodos y herramientas cuantitativas que apoyan a la administración o gestión empresarial, la dimensión humana y las complejas elaboraciones psicológicas no pueden ser apartadas de la toma de decisiones e impedir que en este proceso intervenga el razonamiento, las motivaciones, los sentimientos y otros factores subjetivos para elegir una solución de cualquier índole, mediante el ineludible proceso de conocer, comprender, analizar la situación problemática dada. Teniendo en cuenta estos particulares, usualmente se identifican diferentes estilos para tomar decisiones, a partir del reconocimiento que los procesos psicológicos de las personas difieren en las dimensiones siguientes:

- La forma de pensar, exteriorizada en el momento de tomar una decisión y generalmente dividida en dos grupos:
  - El primero compuesto por personas que procesan la información que poseen de forma lógica y secuencial, toman una decisión racional, pero con un nivel mínimo de tolerancia a la ambigüedad.
  - El segundo grupo, compuesto por otras personas acometen este proceso de manera creativa e intuitiva, procesando mucha información al mismo tiempo, con una perspectiva más amplia de la situación problemática que le permite una mayor tolerancia a la ambigüedad.
- La tolerancia a la ambigüedad que toleran las personas.
  - En situaciones problemáticas donde la persona, demande mucha coherencia y orden en la información para tomar la decisión, el grado de tolerancia a la ambigüedad es mínimo y con este solo pueden asumir un limitado grado de incertidumbre.
  - En contraposición, en aquellas personas capaces de procesar multitud de información al mismo tiempo, asumiendo con ello un importante grado de incertidumbre, la tolerancia a la ambigüedad es elevada.

Teniendo en cuenta estas dos dimensiones, de los estudios de Robbins (2004), citado por Medina & Ávila (2002), se interpreta la existencia de cuatro estilos para la toma de decisiones, tal como a continuación se explican:

- **El estilo directivo**, se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional. Este estilo se asume por personas con un grado elevado de razonamiento lógico, que disponiendo de información mínima y evaluando pocas alternativas, son capaces de tomar decisiones rápidas, eficaces y de implementación en el corto plazo.
- **El estilo analítico**, se caracteriza por una mayor tolerancia a la ambigüedad que el estilo directivo, combina la forma de pensar racional con las informaciones inherentes a la situación problemática. Este estilo se observa en personas que buscan más información antes de tomar una decisión y analizan más alternativas, siendo capaces de adaptarse o afrontar situaciones críticas.
- **El estilo conceptual**, se caracteriza por una gran tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar intuitivo para tomar decisiones, las personas que practican este estilo poseen gran capacidad para procesar y analizar la información desde una perspectiva amplia tratan de considerar numerosas alternativas, por lo que se concentran en hallar soluciones creativas a las situaciones problemáticas y su implementación en el largo plazo.
- **El estilo conductual**, se caracteriza por tener un grado bajo de tolerancia a la ambigüedad, se manifiesta en personas que piensan de forma intuitiva, pero tienen un grado bajo de tolerancia a la ambigüedad, prefieren trabajar con otras personas, se relacionan bien, escuchan las sugerencias y conceden gran importancia a la aceptación de los demás es importante para tomar decisiones.

Los cuatro estilos comentados para tomar decisiones no pueden considerarse independientes unos de otros, por el contrario, es conveniente la mezcla de las potencialidades de cada estilo para una mejor resolución a una situación problemática concreta, el modelo de toma de decisiones y el consiguiente proceso que se adopte.

## Modelos de toma de decisiones

Existen varios modelos de toma de decisiones encaminados al manejo de complejos procesos psicológicos que influyen en la percepción de las personas ante las variadas y complejas situaciones problemáticas, el contexto donde tienen lugar y otras circunstancias, que justifican tal variedad algunos de los cuales se relacionan a continuación:

- **El modelo racional** (Andreu, 2001, citado por Bolaños, 2016), constituye un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización o empresa, por medio de la más completa definición de la situación problemática, la exhaustiva recolección de información objetiva y precisa, el análisis matemático los datos y la evaluación de las alternativas en base a criterios pre-establecidos. Si se agrupan estas características, el modelo racional de toma de decisiones se basa en tres supuestos manifiestos:
  - Obtener toda la información disponible, objetiva y precisa.
  - La evaluación de las alternativas de acuerdo a criterios conocidos y explícitos.
  - La alternativa seleccionada proporciona el máximo beneficio posible.

Este modelo posee algunas limitaciones desde el punto de vista organizacional que aconsejan se utilice el modelo racional en la medida que sea practicable, entre ellas:

- El tiempo que se requiere para desarrollarlo, pudiera significar la obsolescencia de las decisiones.
  - Los costes ocasionados por el empleo de recursos humanos pueden rebasar los beneficios.
  - Se requiere de informaciones y datos que normalmente, son difíciles de obtener.
- **El modelo de racionalidad limitada**, intenta sobrepasar las limitaciones del modelo racional y propone métodos simplificados para los procesos de toma de decisiones basados en la definición sencilla de la situación problemática, la recolección de la información necesaria, el análisis de los datos y la evaluación esencial de alternativas (McLeod, 2000, citado por Bolaños, 2016). Se utiliza por

personas aisladas o equipos de trabajo dentro de la organización o empresa, se le atribuyen las bondades de suministrar formas rápidas y de fácil aplicación para arribar a una decisión sin tener que realizar análisis y búsquedas detalladas, cualidad que a la vez se utiliza en su contra porque fundamenta la toma de decisiones en modelos simplificados centrados en las características esenciales de la situación problemática, sin llegar a análisis complejos que abarquen todos los factores posibles que envuelven el asunto.

- **El modelo político**, describe la toma de decisiones de las personas en función de sus propios intereses, según Laudon (2002), citado por Bolaños (2016); este modelo prevalece sobre los dos modelos antes descritos, está ampliamente difundido en las organizaciones o empresas a escala mundial porque constituye la base de procedimientos establecidos por la alta dirección, que utiliza diversos métodos y tácticas por los cuales personas o grupos tratan de influir en la conducta de otros y la adopción de decisiones como ejercicio de poder; en resumen, este modelo muestra el balance de poder y el empleo de tácticas que determinan las decisiones. Técnicamente la identificación de la situación problemática, la búsqueda de información, la recopilación de datos y los criterios de evaluación permiten establecer un criterio basado en alternativas de solución a un mismo problema mediante sistemas automatizados que procesan todos los datos obtenidos para generar información importante, que conforme a la estructura jerárquica tienden a predisponer su resultado a favor de la persona o grupo que toma la decisión para establecer las prioridades de aplicación.
- **El modelo intuitivo**, cuyo máximo exponente es Robbins (1999), citado por Bolaños (2016), que invita a deducir que es un modelo generalmente aplicable a decisiones individuales, resultantes de un proceso inconsciente de identificación de la situación problemática, el desarrollo de alternativas y la selección de una de ellas, entre varias, partiendo de la experiencia acumulada y el juicio de valoración personal. En el ámbito de una organización o empresa el control sobre estas decisiones es importante, por la debilidad del modelo intuitivo, predominantemente empírico y subjetivo; como ventaja se le atribuye valor complementario en apoyo a otros métodos de análisis más objetivos.
- **El modelo del proceso creativo**, propugnado por Hellriegel, et al. (2005), tal como se citan en Bolaños (2016), quienes plantean un

proceso de elección entre alternativas para optimizar los indicadores que miden el desempeño de la organización o empresa, por medio de la definición de la situación problemática, la recolección de información objetiva y precisa, el análisis de datos y la evaluación de las alternativas, todo ello con una filosofía de trabajo creativo e innovador como una vía efectiva para el desarrollo y la mejora de los objetivos estratégicos enfocados en una mayor flexibilidad, agilidad y creatividad en la toma de decisiones.

- **El modelo cesto de basura**, a partir de las ideas de Cohen, et al. (1972), citados por Requejo & Sánchez (2019), de cuya lectura se interpreta es un modelo que compara las situaciones problemáticas con cestos de basura, donde las personas o grupos proponen las soluciones según la cantidad de situaciones problemáticas, entiéndase cestos de basura, que existan, “*las mezclas de problemas que contenga cada cesto serán atendidas en función del tiempo disponible por los actores, los cuales tomarán un cesto o lo dejarán por otro*” (Requejo & Sánchez, 2019, p. 15). Este modelo se desarrolla para explicar el proceso de toma de decisiones en organizaciones o empresas que enfrentan niveles altos de incertidumbre. Como principal limitación se le imputa no ver el proceso de toma de decisiones como una secuencia de pasos o etapas, que se inician con un problema y terminan con su solución.
- **El modelo económico**, de Hodgett & Attman (1989), tal como se citan en Bolaños (2016), conciben la toma de decisiones dentro del conjunto o combinación de estructuras de la organización o empresa vinculadas por relaciones estables, donde las personas buscan optimizar los resultados de la organización o empresa, por medio de un proceso ordenado y secuencial que defina de la situación problemática, recoja la información de la forma más objetiva y precisa posible, analice las informaciones y datos obtenidos y la evalúe las alternativas posibles, bajo criterios económicamente racionales.
- **El modelo de favorito implícito**, evoluciona desde el *Massachusetts Institute of Technology* (2000), hasta Cantril (2008); tal cual se cita en Requejo & Sánchez (2019); de los cuales se infiere que este modelo plantea que los individuos resuelven problemas complejos simplificando el proceso de toma de decisiones, aunque reconoce la necesidad de desarrollar las etapas de identificación de la situación problemática, la recogida de informaciones y datos para

su análisis, plantea que la evaluación de las alternativas, solo se agota hasta tanto se pueda identificar alguna de ellas como “alternativa favorita” implícita. A este modelo se le critica porque la toma de decisiones no es el resultado de un proceso racional u objetivo, sino básicamente un ejercicio para confirmar que la selección del favorito implícito es la decisión correcta.

### 4.3. El proceso de toma de decisiones

Inspirado en los modelos anteriores se plantea el proceso de **toma de decisiones** que consta de diferentes niveles o etapas, que pueden variar en dependencia a las características de la organización o empresa, la situación problemática, normal o crítica, el contexto donde tienen lugar y otras circunstancias. Del proceso de toma de decisiones es importante mencionar que “*debe cumplir con ciertas características como: ser rápido, oportuno, fundamentado en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa; pues de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización*”. (Bolaños, 2016, p. 11)

Tomando como punto de partida a Bolaños (2016); González (2017); y Ramírez (2020); se interpreta que por norma general el proceso de **toma de decisiones (Figura 2)**, sigue las siguientes etapas:

1. Análisis de la situación.
2. Identificación de alternativas.
3. Análisis de alternativas.
4. Sopesar el impacto y efectividad de cada una de las alternativas.
5. Definición de los criterios para la toma de decisiones.
6. Selección de una alternativa
7. Implementación y ejecución
8. Evaluación de resultados
9. Confección del informe



Figura 2. Gráfico de un típico proceso de toma de decisiones.

Fuente: Cordero (2008).

Como se puede apreciar, la toma de decisiones es concebida como un proceso y que guarda relación transversal con otros procesos de la organización o empresa (Bolaños, 2016; González, 2017; Ramírez, 2020); de acuerdo a estos investigadores se infiere que habitualmente, este proceso se realiza en etapas, como a continuación se explica:

- Etapa 1: **Analizar la situación para identificar los posibles problemas**, esta es la primera etapa, la cual parte del análisis de la situación, las condiciones, el contexto, etc; para identificar posibles problemas, amenazas, riesgos u oportunidades a aprovechar que ameriten la toma de una decisión. En esta etapa es importante entender el contexto, delimitar la situación problemática y sobre todo, reconocer que se requiere de una decisión para solucionarla, dicha situación puede ser real, porque existe en la actualidad o potencial, porque se estima puede existir en el futuro. En esta etapa

constituye la base de todo el proceso, por lo que debe realizarse con minuciosidad para garantizar que se actúe de forma oportuna y correcta ante la situación problemática, en cuya identificación se debe tener una visión clara y objetiva, además de escuchar las opiniones de los demás para poder plantear una posible solución colectiva y los objetivos que se proponen alcanzar al finalizar todo el proceso.

- Etapa 2: **Definición e identificación de los problemas, amenazas, riesgos u oportunidades** a aprovechar, primeramente, se ha de definir con claridad, de forma concreta, la situación existente que se desea modificar. De igual manera, es importante identificar todas las alternativas o propuestas de soluciones y asignarle un grado de prioridad a cada problema, para concentrarse en los más impactantes. Una mala definición del problema a resolver o la resolución de un problema intrascendente acarrearán costes extras por concepto del tiempo y los recursos malgastados. Por tal motivo, es esencial no confundir el problema con sus manifestaciones y síntomas, para actuar directamente sobre el origen de las deficiencias y no sobre estas. Otro aspecto necesario puede ser la desintegración del problema en partes a trabajar por separado cuando este es muy complejo.
- Etapa 3: Análisis multifacético y multicausal, una vez identificado y definida la situación problemática, amenaza, riesgo u oportunidad a aprovechar, así como **las alternativas** o propuestas de soluciones; se lleva a cabo un diagnóstico para analizar sus causas raíces en pos de determinar los objetivos perseguidos con la decisión, en aras de alcanzar una solución satisfactoria. Debe investigarse la situación problemática, desde distintos puntos de vista y recopilar toda la información posible.
- Etapa 4: Sopesar el impacto y efectividad de cada una de las alternativas, evaluar con cuál o cuáles de ellas es posible lograr el objetivo deseado con eficiencia y eficacia, medidas por ejemplo, en razón de los costes económicos o las dificultades que implique su implementación; y la información obtenida de diversas fuentes y a través de formas distintas verbales, estadísticas, datos, etc., a condición de que sea variada, relevante y confiable, sin perder de vista su posible influencia en los objetivos generales de la organización o empresa.

- Etapa 5: Definir los criterios para la toma de decisiones, ya determinadas las alternativas posibles y factibles, llega el momento de optar por una de ellas. Para ello, además de evaluar dichas alternativas, se deben definir los criterios de elección, entre los cuales se mencionan los siguientes:
  - Criterios de elección individual, se basan en la experiencia o la jerarquía e implican que la decisión la tomará una o muy pocas personas. La vulnerabilidad del criterio individual radica en su fuerte carga empírica y subjetiva que provocan riesgos y oportunidades en el estado anímico de las personas, tales como: incertidumbre e inseguridad, a menudo causa de sentimientos negativos como la indecisión, la desinformación, la falta de valor y otros tantos que devienen problemas a la hora de decidir, pues conducen a juicios prematuros e influyen en la capacidad de elegir entre varias opciones.
  - Criterios de elección colectiva o consensuada, por el contrario, se basan en la argumentación y la votación, por lo que se implica a más personas en el proceso, para contrarrestar las debilidades señaladas a los criterios de elección individual, que frecuentemente devienen causas de conflictos y bloqueos en el complejo proceso de toma de decisiones, que, en ningún caso, es recomendable sea unilateral, instintivo o producto de la voluntariedad.

En esta etapa también se deben definir un método o, combinación de ellos a utilizar, precisamente para tratar de disminuir el componente subjetivo presente en todo proceso de toma de decisiones, entre los que se comentan los siguientes:

- Uso de modelos matemáticos o cuantitativos, muy recomendados a la hora de tomar decisiones en contextos delicados, que pueden afectar el desarrollo o la supervivencia de la empresa. Cuando la experiencia no es suficiente o influyen determinados factores psicológicos, se pueden utilizar modelos matemáticos o cuantitativos para el análisis de datos que refuercen el criterio de selección de una u otra alternativa.
- Utilizar el asesoramiento externo, en dependencia de la situación problemática, los miembros de la dirección consideren no tengan la capacidad suficiente u otras razones personales,

económicas u operacionales para seleccionar la mejor opción y, en consecuencia, solicitar ayuda externa especializada.

- Etapa 6: Selección de una alternativa, basados en el criterio de selección escogido y el método de análisis de las alternativas posibles, se selecciona aquella alternativa que, en principio, sea más factible y efectiva, considerando sus posibilidades de aplicación en cuanto a tiempo, recursos disponibles, posibilidades financieras, personal para llevarla a vías de hecho, si cumple con los objetivos propuestos, qué riesgos o consecuencias pudiera traer para las distintas áreas de la organización o para ella integralmente. con todos los elementos aportados con anterioridad, así como otros en función de la organización que se trate, se procede a seleccionar la alternativa que cumpla con más integralidad los objetivos propuestos, es decir, la solución óptima, tomando en cuenta elementos como su alcance, nivel de riesgos, flexibilidad ante los cambios, nivel de certidumbre en la solución, relación costo/beneficio y otras en función de la situación
- Etapa 7: Implementación y ejecución de las acciones a tomar, consiste en desarrollar las posibles soluciones a la situación problemática mediante la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. La implantación de cualquier decisión requiere de un proceso de planificación y organización previa, reflejado en un plan que debe contener las acciones necesarias, el costo de las mismas, la definición de las personas que deben cumplirlo y su tiempo de ejecución. Es muy importante que se comunique e informe a todas las personas involucradas.
- Etapa 8: Evaluación de los resultados, por medio de los mecanismos necesarios para monitorear y evaluar los resultados con el objetivo de controlar la correcta implementación de la decisión tomada, realizando los ajustes necesarios a la misma rectificando los errores que sea necesario solventar. También es de utilidad para saber si la solución de un problema determinado, ha provocado la aparición de otros problemas o si la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para tomar una nueva decisión, el nuevo proceso que se inicie, debe contar con más información y el conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

- Etapa 9: Realizar informe, el proceso anterior debe consignarse en un informe, que detalle el desarrollo de todo el proceso y destaque si ha ayudado o no a resolver, o al menos, mitigar la situación problemática original; en estos casos el informe también sirve de base a futuras consideraciones para la solución de situaciones problemáticas análogas.

Se debe concientizar que el proceso de toma de decisiones está en continuo cambio, en razón que *“el mundo de los negocios se ve abrumado por un número infinito de decisiones que han de ser tomadas a cada momento y que, en gran medida, determinarán el rumbo que tomen las empresas”* (Sánchez Jiménez, 2015). Por tanto, las decisiones que se tomen, tienden a ser modificadas continuamente, por la evolución de la organización o empresa o por la aparición de nuevas variables en el contexto que la afecta.

Al mismo tiempo que la organización o empresa evoluciona, también evoluciona la administración o gestión empresarial y dentro de esta, el proceso de toma de decisiones, que incorpora el acervo teórico y los modos de hacer de otros segmentos del conocimiento, que constituyen herramientas y sistemas de apoyo, tendientes a obtener decisiones cada vez más confiables, incluyendo las decisiones de rutina o intrascendentes que *“pueden tener una repercusión drástica en las operaciones de una organización, en las que pueden involucrar, ganancia o pérdida de dinero, el cumplimiento o no de la misión, objetivos y metas de esta”*. (Marín, 2014, citado por Ahumada, et al., 2020, p. 5)

#### 4.4. Herramientas y sistemas de apoyo a la toma de decisiones

A continuación, se explica de forma compacta algunas de las herramientas y sistemas estrechamente relacionados con la toma de decisiones, sin obviar que puedan ser ampliadas en textos por venir.

#### La investigación de operaciones

La investigación de operaciones se encarga de estudiar las decisiones y facilitar la distribución de recursos entre las actividades o áreas que los necesiten para implementar las acciones que resultantes de tales decisiones, mediante la aplicación de métodos matemáticos cuantitativos para argumentar decisiones orientadas hacia alguna finalidad, de modo que la operación, definida como toda actividad

orientada hacia una finalidad determinada, sea la más beneficiosa desde el punto de vista objetivo (Ventsel, 1983; Taha, 1995, citados por Eppen, et al., 2000).

Parafraseando los mencionados autores, la investigación de operaciones facilita la comprensión de las posibles consecuencias de las decisiones, mediante una ponderación matemática que permite ahorrar tiempo, esfuerzos personales y recursos materiales, a la vez que tiende a evitar errores graves resultantes del proceso de toma de decisiones; sin embargo, es prudente aclarar que si bien el objetivo esencial de la investigación de operaciones es proporcionar argumentos cuantitativos previos para que se tomen decisiones óptimas, no incluye al proceso de tomar decisiones, por el cual el decisor tiene la facultad de aplicar las soluciones propuestas y es responsable de sus consecuencias (Hillier & Lieberman, 2007).

## Sistemas de apoyo a las decisiones

Los sistemas de apoyo a las decisiones o DSS por sus siglas en inglés *Decision Support System*, son tan variados como los métodos y estilos para la toma de decisiones y la amplitud de ámbitos en los cuales se desarrollan; aunque sintéticamente, consisten en sistemas informáticos destinados a procesar la información que constituye la base o la materia prima fundamental para desarrollar las etapas de cualquier proceso de toma de decisiones (Kahneman & Tversky, 2000, citados por Bolaños, 2016).

Los sistemas de apoyo a las decisiones o DSS ayudan al decisor persona o grupo, especialmente en las etapas de estimación, evaluación y/o comparación de alternativas por medio de aplicaciones informáticas, generalmente del tipo OLAP, siglas en inglés significan: *On-Line Analytical Processing*, así como la minería de datos destinados a auxiliar la solución de un problema, el planteamiento de alternativas y la elección de una estrategia a seguir (Hellriegel & Slocum, 2004, citados por González, 2017).

## Teoría de juegos

La Teoría de Juegos es un constructo enmarcado dentro de la matemática aplicada devenido herramienta importante para entender la conducta humana dentro del proceso de toma de decisiones,

por medio de modelos que estudian las complejas interacciones en estructuras formalizadas de incentivos, llamados “juegos”, además de las estrategias óptimas y el comportamiento predicho y observado de personas en juegos, concebida en sus inicios como una aplicación para comprender el comportamiento de la economía, actualmente es muy utilizada en múltiples campos, como la biología, la psicología y otras ciencias sociales.

Desde el punto de vista de esta teoría, un “juego” es una situación problemática en la que existen intereses contrapuestos de personas o grupo de personas, que en determinado contexto, una parte al adoptar una decisión influye sobre la decisión que tome la otra; de manera que el resultado del conflicto se determina a partir del conjunto de decisiones tomadas por todos los participantes.

Dicho de otro modo, en el proceso de toma de decisiones se plantean situaciones problemáticas estudiadas por la Teoría de Juegos, en la que se compiten dos o más tomadores de decisiones, interesados en maximizar sus respectivas soluciones, en este contexto un “juego” es una situación competitiva entre dos o más personas, o grupos de personas, denominados “jugadores”, que se desarrolla siguiendo un conjunto de reglas previamente establecidas.

Las herramientas explicadas aportan al proceso de toma de decisiones, estructurado por etapas lógicamente ordenadas, coincide con los planteamientos teóricos y la praxis de la administración empresarial en general, lo que avala su compatibilidad con otros métodos o sistemas de gestión como: gestión por procesos, la planificación estratégica y muchos más, entre los que se destaca el proceso de gestión de riesgos.

Las decisiones han acompañado a las personas desde las más lejanas épocas de la prehistoria y han evolucionado a la par del desarrollo histórico social hasta llegar los novedosos procesos de toma de decisiones recogido en forma de teorías, modelos y herramientas que contribuyen al análisis científico para arribar a decisiones cada vez más acertadas; pero que no han podido desprenderse de elementos subjetivos producto de complejos procesos y fenómenos de la psiquis humana, que demandan juicios de valor basados en la interpretación y el cumplimiento de normas de derecho, así como consideraciones morales y éticas, inspiradas en el respeto a los intereses de la sociedad,

El proceso de toma de decisiones y su complejo entramado de relaciones, es más visible en procesos de administración o gestión que se desarrollan en el marco de las empresas públicas y privadas; enlazadas innumerables relaciones en contextos variados y dinámicos que imponen grandes y continuos desafíos para el desarrollo de cualquier emprendimiento, en particular y de la sociedad, en general.

El complicado proceso de toma de decisiones, en principio, se basa en el análisis de oportunidades y amenazas, riesgos e incertidumbres a los que está sometida cualquier organización, que pueden afectar el logro de sus objetivos, sin importar su carácter público o privado, tamaño o alcance territorial y por tanto, requieren del proceso de gestión de riesgos, en su doble función: una como herramienta de apoyo y la otra como herramienta ejecutiva y que justifican su tratamiento en todo el Capítulo siguiente.

## CAPÍTULO V.

# GESTIÓN DE RIESGOS: ANTÍDOTO CONTRA LOS DESAFÍOS

### 5.1. Introducción a la gestión de riesgos

En los Capítulos anteriores se han explicado asuntos al objeto de proporcionar conocimientos para entender la dinámica y compleja interrelación entre el Estado, el Derecho, la propiedad pública y la privada, las empresas públicas y privadas y los elementos teóricos indispensables del complicado proceso de toma de decisiones, que en principio, se basa en el análisis de oportunidades y amenazas, riesgos e incertidumbres a los que está sometida cualquier organización, que pueden afectar el logro de sus objetivos, sin importar su carácter público o privado, tamaño o alcance territorial.

En este Capítulo se explica la gestión de riesgos, su conceptualización y relaciones con otras áreas del conocimiento, entre otros aspectos que permiten concebirlo como un proceso susceptible a integrarse al resto de la administración o gestión empresarial y que, respecto al proceso de toma de decisiones, reviste dos cualidades: una como herramienta de facilitación y la otra como herramienta de ejecución práctica de gran parte de las decisiones tomadas.

Tamayo, et al. (2020), consideran que los precedentes históricos más remotos de la gestión de riesgos, como rama autónoma del conocimiento, datan de la segunda mitad del siglo XX, pese a ser los riesgos fenómenos propios de la naturaleza humana, cuyas evidencias se han encontrado en diferentes lugares y momentos históricos, cuya evolución puede ser seguida a través del origen y desarrollo de los seguros, especialidad muy relacionada con la existencia de peligros y riesgos, pues es bastante aceptado que desde el comienzo de la prehistoria las personas han tratado de manejar las consecuencias negativas de los riesgos; sea instintiva o conscientemente; de formas simples en principio, pero complejizadas por las circunstancias y el

desarrollo del conocimiento, hasta la actual administración de riesgos, vista como rama autónoma en continua evolución con base en la ciencia y la tecnología

Aunque comúnmente se le aplica el nombre de administración de riesgos, especialmente en países de habla inglesa, en la actualidad ha sido suplantado paulatinamente por el nombre de gestión de riesgos, que aparece principalmente en normas relacionadas con esta cuestión. En este sentido, se han enunciado muchas definiciones para describir la administración o gestión de riesgos, entre las cuales se citan las siguientes:

Con un enfoque de administración, el experto norteamericano Heads(1990), la concibe como *“el procedimiento de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y las actividades de una organización para reducir al mínimo los efectos adversos de pérdidas accidentales sobre la organización al mínimo costo posible”*. (p. 14)

Con una visión más abarcadora, la norma AS/NZS 4360:1999. Estándar australiano. Administración de riesgos, plantea la gestión de riesgos como se cita a continuación: *“Una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas”*. (AS/ NZS 4360, 1999)

Desde un punto de vista de gestión por procesos, la norma internacional ISO 31000: 2009 Gestión del riesgo Principios y directrices, establecida por la Organización Internacional de Normalización (*International Organization for Standardization*); define la gestión de riesgos como un proceso para la *“aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, e identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo”*. (International Organization for Standardization, 2009)

En el área latinoamericana, el Manual del Comité de Gestión de Riesgos, (2014), confeccionado por la Secretaría de Gestión de Riesgos, de la República del Ecuador, eleva la gestión de riesgos a rango constitucional, reconoce es uno de los componentes del Régimen del Buen Vivir y es pre-condición obligatoria para cumplir los objetivos de desarrollo, en este sentido, su definición es la siguiente: *“La gestión de riesgos es un conjunto sistemático de disposiciones, recursos, medidas y acciones que deben basarse en el mejor conocimiento disponible, con el propósito de reducir la vulnerabilidad, que incluye: la prevención, mitigación, respuesta, recuperación y reconstrucción. Es parte de la seguridad integral del Estado y es responsabilidad directa de cada entidad de los sectores público y privado dentro de su ámbito geográfico”*. (Manual del Comité de Gestión de Riesgos, 2014)

De lo explicado hasta ahora, se puede deducir que la gestión de riesgos es una especialidad autónoma basada en conocimientos científicos y técnicos que se transforma continuamente y se integra a otras actividades de una organización o empresa, (de carácter público o privado); a través de los principios, conceptos y herramientas de la gestión por procesos con el objetivo central de gestionar los riesgos que pueden impactar en el contexto interno y externo de las mismas e influir en el curso de los objetivos y metas planteados.

Tamayo, et al. (2020), consideran que se plantea como un proceso lógico y sistemático que emplea racionalmente los recursos financieros, materiales y humanos de una organización o empresa, para conocer y evaluar los riesgos reales o potenciales que pueden influir en los objetivos y metas planificados y aportar elementos al proceso de toma de decisiones para gestionarlos con un balance adecuado entre costes y beneficios.

Enunciada la anterior definición de gestión de riesgos, se impone explicar qué se entiende por riesgo, su principal objeto de estudio y el elemento desencadenante de cualquier proceso de toma de decisiones.

## El riesgo

En la vida cotidiana, los riesgos son asociados a diversos conceptos como peligro, amenaza, casualidad, incertidumbre, azar y similares, quizás porque desde el punto de vista etimológico, el vocablo riesgo,

proviene del italiano *risico* o *rischio*, proveniente del vocablo árabe *rizq*, que se entiende como: lo que depara la providencia y puede explicar por qué en casi todos los diccionarios se trata de definir al riesgo como contingencia, posibilidad de daños o pérdidas; algo influenciado por la suerte o el azar o algo susceptible a perderse o no cumplirse.

De acuerdo con Brito (2018), el riesgo es un concepto de especial importancia para el desarrollo del conocimiento especializado y tema recurrente en los análisis económicos, políticos, jurídicos y sociológicos, donde este concepto, se agrega a la actividad práctica y cognitiva desde las más disímiles posturas. Entonces, se deduce que la definición del riesgo, depende de la variedad de enfoques y posturas que pretendan conceptualizarlo (Pérez, 2011).

Pérez (2011), plantea que las acepciones más generalizadas del término riesgo, se hallan en documentos de organismos internacionales, principalmente en normas destinadas a la gestión ambiental (International Organization for Standardization, 2001); los accidentes tecnológicos (Organización Internacional de Energía Atómica, 1999); o relativas a la seguridad y salud laboral (International Organization for Standardization, 2003). En interés del presente texto se prefieren definiciones de riesgo como las que se citan a continuación: *“la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos”, medido “en términos de consecuencias y probabilidades”*. (AS/NZS 4360:1999)

La también citada norma ISO 31000: 2009, establece una sintética definición del riesgo: “efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos”, lo que da pie a la interpretación siguiente:

- El efecto pues ser una desviación positiva o negativa.
- Los objetivos pueden estar enfocados en aspectos financieros, económicos, de seguridad, medioambiente, etc. Planteados en diferentes niveles de la empresa como los estratégicos, organizacionales, operativos o procesos de apoyo.
- La incertidumbre puede ser vista como un estado o sensación de inseguridad, por causas diversas, tales como: deficiente o insuficiente información, cambio de las circunstancias, conocimiento de consecuencias o probabilidad, entre otros.

Un ejemplo de la asimilación de regulaciones emanadas de organismos internacionales, por las normas jurídicas de carácter nacional; lo constituye la definición establecida en el mencionado manual, emitido por la Secretaría de Gestión de Riesgos, del Ecuador; que conceptualiza al riesgo como “*la magnitud estimada de pérdidas posibles generadas por un determinado evento adverso y sus efectos, sobre las personas, las actividades institucionales, económicas, sociales, y el ambiente. Los factores de riesgo pueden ser de origen natural o antrópico*”. (Manual del Comité de Gestión de Riesgos, 2014)

Tanto de las definiciones expuestas, como de la comunicación coloquial entre personas, se pueden extraer algunos elementos comunes en las definiciones del riesgo; de utilidad práctica tanto en el proceso de toma de decisiones, como en la gestión de riesgos, en sí misma. De la obra de Heads (1990); y **Guerrero, et al. (2020)**, se destacan los elementos identitarios siguientes:

- **Incertidumbre**, proceso psicológico propio de la persona, que puede provocar sentimientos de duda, miedo o inseguridad, que ordinariamente se manifiestan al no tener todo el conocimiento posible sobre un problema y sus resultados previsibles. Estos sentimientos generalmente son originados por la falta de conocimiento sobre lo que depara el futuro, porque si se conociera anticipadamente los pormenores de lo que va a suceder, se adoptarían decisiones para eliminar el riesgo. Para mitigar los efectos de la incertidumbre es importante el uso de modelos estadísticos confiables, pues como dice la autora: “*modelar las previsiones futuras es un paso imprescindible para enfrentar los desafíos de la incertidumbre y la anticipación de los impactos que estos futuros deseables o no, proporcionan a la sociedad*”. (Cabrera, 2017)
- **Probabilidad**, esta se utiliza para medir la certidumbre vinculada a un suceso futuro para expresar numéricamente la tendencia del resultado posible; si se asume que las condiciones fundamentales permanecen constantes, constituye la proporción de veces que ocurre un suceso en particular, en un período de tiempo determinado (Tamayo, et al, 2020). La probabilidad permite la construcción de los métodos estadísticos que conforman la llamada Estadística Inferencial (Triola, 2009); las diferentes formas para definir la probabilidad de un suceso se agrupan a partir de tres reglas básicas:

- Regla 1: Aproximación de la probabilidad por frecuencias relativas.
- Regla 2: Método clásico de la probabilidad.
- Regla 3: Probabilidades subjetivas.

Si se toman en cuenta las definiciones teóricas anteriores y se unen a la experiencia práctica, una definición propia del riesgo es considerarlo un fenómeno o manifestación física constatable por observación o medición, tan complicado y mutante, como complejas y dinámicas son las relaciones entre la empresa y su entorno, cuyas consecuencias dependen de múltiples variables o circunstancias, que generalmente se identifican con pérdidas y otros efectos negativos. Por ende, al conceptualizar el riesgo se prefiere llamarlo como fenómeno aleatorio, complejo y dinámico, que implica la probabilidad de consecuencias no deseadas.

## Clasificación de los riesgos

De la lectura de Heads (1990), Brito (2018); y Zárata (2021), se interpreta que la clasificación de los riesgos es diversa, dependiendo de factores legales, metodológicos, la función social de la organización o empresa, su pertenencia al sector público o privado, el uso de un vocabulario técnico comprensibles y muchos otros. Tamayo, et al. (2020), plantean las siguientes clases de riesgos más utilizadas, desde diferentes puntos de vista:

- Desde el punto de vista técnico:
  - **Riesgos pasivos:** existen de modo latente pero no se actúa sobre ellos, porque, aunque se conocen, se consideran poco significativos o sencillamente, no son conocidos pues no se han podido identificar.
  - **Riesgos activos:** riesgos ya identificados, evaluados y que se han tratado mediante el proceso de gestión de riesgos.
- Desde el punto de vista de su origen:
  - **Riesgos físicos:** tienen su origen causal en procesos naturales, o productivos donde la existencia del riesgo emana de características peligrosas la actividad o, de deficiencias de diseño, explotación, mantenimiento, desgaste, envejecimiento, etc.

- **Riesgos morales:** tienen su origen causal en factores de la conducta humana (carencia de conocimientos, habilidades, aptitud o, indiferencia, negligencia, etc); generalmente asociados a factores de organización (incumplimiento de requisitos de proyectos, construcción, montaje; procesos de trabajo mal concebido u organizado, etc).
- Desde el punto de vista de su extensión:
  - **Riesgos fundamentales:** se originan por causas ajenas a la voluntad o fuera del control de un individuo o grupo de ellos, que tienen un efecto desastroso y extensible sobre la población. Por ejemplo, riesgos de la naturaleza, como: los riesgos meteorológicos (tormentas, intensas lluvias, huracanes, etc); riesgos sociales (sucesos políticos y sociales que afectan una región, país, o varios de ellos, como las huelgas, los conflictos militares, intervención armada, etc).
  - **Riesgos particulares:** son riesgos que tienen por origen causas puntuales, específicas, cuyos efectos pueden ser controlados por la organización o empresa.
- Desde el punto de vista de su valoración económica:
  - **Riesgos financieros:** son susceptibles a ser valorados en términos monetarios (riesgo de crédito, el riesgo de liquidez, riesgo de mercado, inversiones deficitarias, etc.).
  - **Riesgos no financieros:** son los que no pueden ser estrictamente expresados en términos monetarios, es decir pueden tener determinadas consecuencias financieras, pero las implicaciones humanas de los daños o pérdidas predominan sobre la valoración financiera.
- Desde el punto de vista causal:
  - **Riesgos dinámicos:** tienen la característica de que se espera que su efecto produzca un beneficio, por eso también se les conoce como riesgos especulativos (inversión de capitales o la especulación financiera en la bolsa de valores).
  - **Riesgos estáticos:** son aquellos cuyos efectos sólo producen pérdidas o daños, también se les conoce como riesgos puros. Usualmente estos riesgos se subdividen en:

- **Riesgos de la propiedad material**, que comprende la totalidad de bienes o activos que posee una organización, con posibilidad de ser impactados por diferentes eventos tales como: explosiones, incendios, huracanes, etc.
- **Riesgos de actos ilícitos**, cometidos por los propios empleados o por terceros, tales como: robo, malversación, fraude, enriquecimiento ilícito, espionaje industrial, sabotaje, etc.
- **Riesgos legales y/o contractuales**, causados por daños o perjuicios involuntarios de terceros, reclamaciones y litigios en tribunales que comúnmente, obligan al desembolso de grandes sumas por concepto de reparaciones e indemnizaciones.
- **Riesgos personales**, son los que afectan la salud o la integridad física de las personas en forma de lesiones, accidentes, enfermedades, invalidez, e incluso la muerte.
- **Riesgos intangibles**, son aquellos cuyas consecuencias inmediatas no se manifiestan de manera directa o tangible, también se les llama consecuencias, porque en el corto o mediano plazos se manifiestan daños o perjuicios a consecuencia de la pérdida o disminución de ingresos, paralización total o parcial de actividades, gastos extraordinarios y otras similares, que tienen su origen en un acontecimiento pasado. Entre los riesgos intangibles se incluyen los que impacten sobre la reputación, la imagen, la buena fe, etc.

Tamayo, et al. (2020), consideran que es aconsejable disponer de un “clasificador de riesgos”, para facilitar el desarrollo de las etapas del proceso de gestión de riesgos, con énfasis en la etapa de identificación, este clasificador debe adecuarse lo más posible a las características y el contexto de la organización donde se realice el estudio de riesgos, en la vida práctica se utilizan clasificadores de riesgos laborales, ambientales, sociales, tecnológicos y muchos más, sin contar los clasificadores que responden a intereses de instituciones de seguro.

Tamayo, et al. (2020), refieren que generalmente se observa la

tendencia de centrarse en la gestión de los riesgos dinámicos propios de proyectos de inversión, crecimiento, penetración de mercado y similares, a fin de estimar su influencia en las futuras ganancias. En contraste, se nota cierta subestimación a gestionar los riesgos estáticos; algo de difícil comprensión, si se toma en cuenta que estos riesgos aunque no producen beneficios, si pueden producir daños o pérdidas importantes, que, en casos extremos pueden determinar la continuidad o extinción de la organización; al parecer las consecuencias de mala gestión de riesgos difundidos por los medios de comunicación aun no son suficientes para que se otorgue mayor prioridad a la gestión de los riesgos puros o estáticos.

## Valoración económica de los riesgos

La discriminación entre los llamados riesgos financieros y no financieros, desde el punto de vista de su expresión económica; los riesgos especulativos o dinámicos, de los riesgos puros o estáticos, desde el punto de vista causal, en incluso dentro de estos últimos, los catalogados como intangibles o consecuenciales; comparten un elemento común: la valoración económica, mediante técnicas para el análisis inmediato o, en el corto o mediano plazos de daños o pérdidas.

Siguiendo la lógica de Heads (1990); y Brito(2018), se interpreta que la denominación “valoración económica”, se ofrece como alternativa para diferenciar las etapas de estimación o la evaluación de riesgos, que se explican más adelante y adicionalmente, comprender alusiones como: “efectividad económica”, “análisis costo beneficio” y expresiones similares que aparecen en el texto, referidas a elementos esenciales para la valoración económica de los riesgos; sin ignorar que aunque en el sentido económico, los costes de los riesgos son soportados consciente o inconscientemente, tanto por la organización, como por sus empleados, familiares, partes interesadas y la sociedad, siempre existen repercusiones en el sentido social y humanitario.

*“Por tanto, el cálculo de la relación costo-beneficio del proceso de gestión de riesgos deviene componente clave para medir la efectividad de las estrategias, alternativas, técnicas y acciones de gestión; ya que permite contrastar los costes de gestión, contra los beneficios derivados de la gestión de riesgos, la que presumiblemente, no sólo reduce los costes, sino que también ayuda a mejorar el rendimiento de la organización”.* (Tamayo, et al., 2020, p. 106)

En el día a día, incontables son los factores que condicionan la actitud de las personas ante determinado riesgo, en dependencia de la percepción que cada quien posea sobre este fenómeno; aunque en última instancia, la decisión que se adopte, sea determinada por el balance consciente o inconsciente, del posible costo vs. beneficio.

*“En este empeño se debe considerar que, en ocasiones, los costes de gestión de riesgos no resultan fáciles de obtener, sea porque indicadores económicos de costes directos sean parciales, o los indicadores de costes indirectos, sean de difícil estimación en expresiones económicas, o predominen riesgos intangibles, que son difíciles de denotar con un valor económico. Por tales motivos, el análisis de costo/beneficio puede resultar parcial”.* (Tamayo, et al., 2020, p. 106)

No obstante, siempre que sea posible es recomendable efectuar el análisis de costo/beneficio, entre ellos, el conocido como Análisis de los Costes y los Beneficios (ACB), mencionado por López, et al. (2018), de cuya paráfrasis se deduce su amplia aplicación, fundamentalmente en el proceso de gestión de riesgos laborales, para evaluar en monetariamente costes y beneficios totales y comparar los costes derivados de la gestión de riesgos, contra los beneficios esperados; a fin de obtener la mayor fiabilidad de los datos, es muy recomendable que esta técnica de análisis se realice conjuntamente por especialistas en gestión de riesgos, economía, finanzas y tomadores de decisiones, además considerar la participación de empleados, sus representantes y partes interesadas.

Tamayo, et al. (2020), consideran que la técnica de Análisis de los Costes y los Beneficios (ACB), consta de tres etapas, según se describen a continuación:

- **Etapas 1:** Configuración genérica de los costes afines a la inversión de la intervención, para comprobar la importancia de cada partida de costes.
- **Etapas 2:** Representación general de los posibles beneficios y resumen de las ganancias o el ahorro anuales, en relación directa con el proceso de que se trate. En el resumen anual también se incluyen los costes anuales extraordinarios periódicos, como los costes de mantenimiento.
- **Etapas 3:** Gráfico o tabla de los flujos de efectivo, resumen de gastos e ingresos por cantidad de años.

La propuesta anterior, es solo un ejemplo, también es permisible utilizar otros procesos de evaluación económica, a condición que responda al principio de mejora continua y esté compuesto por etapas.

## 5.2. Percepción del riesgo

Las consecuencias que se pueden atribuir a un riesgo fuera de control influyen negativamente en el estado anímico de las personas, en forma de incertidumbres, quienes reaccionan en busca de mejorar la sensación de inseguridad hasta llegar al estado anímico opuesto: la seguridad. Por supuesto, desde un extremo, incertidumbre e inseguridad, al otro, seguridad o certeza, media un complejo proceso de toma de decisiones, que en ningún caso es recomendable sea unilateral, instintivo o como producto de la voluntariedad.

El planteamiento teórico de la administración, pública o privada, el proceso de toma de decisiones, la gestión de riesgos y otros procesos que en mayor o menor grado implican complejos procesos psicológicos, ha encontrado en el conocido psicólogo estadounidense Abraham Maslow, un modo de explicar las actitudes disímiles e incluso, contradictorias, de las personas ante el riesgo y su percepción. Maslow, uno de los exponentes de la psicología humanista, expresada en la Teoría de las Necesidades y Motivaciones; sostiene la idea que los seres humanos tienden básicamente a mantener la salud mental, para lo cual son claves la auto-actualización y la autorrealización. Para apoyar sus planteamientos dice que el comportamiento humano es el resultado de las motivaciones, que actúan como fuerzas que impulsan

la acción del hombre, cuyas necesidades son a la vez causa de sus motivaciones escalonadas en una relación jerárquica, más conocida como pirámide de necesidades o pirámide de Maslow (Figura 3).



Figura 3. Jerarquía de necesidades o Pirámide de Maslow.  
Fuente: Tamayo, et al. (2020).

Tamayo, et al. (2020), sostienen que en la percepción del riesgo toman parte cantidad de factores que influyen en la actitud de las personas ante este fenómeno, obligándolas a tomar decisiones en uno u otro sentido, aunque en última instancia, estas sean determinadas por análisis que tratan de equilibrar el posible coste de los riesgos contra los beneficios que pueden esperarse, inclusive en la peor de las circunstancias. De tal forma, en las motivaciones ordenadas por Maslow, entremezcladas en la vida real, deducidas las de carácter fisiológico; prácticamente deciden las de carácter económico, base des restantes para manejar exitosamente sentimientos negativos como la indecisión, la desinformación, la falta de valor y otros tantos que constituyen verdaderos problemas al momento de decidir, que generan juicios prematuros e influyen en la capacidad de elegir entre varias opciones, causas frecuentes de conflictos y bloqueos en el proceso de toma de decisiones.

Además, la actitud y la percepción del riesgo visto como parte de un proceso habitual de toma de decisiones, influye en la correlación entre

los objetivos planificados y su cumplimiento, relación a los resultados reales obtenidos. La gestión de riesgos (AS/NZS 4360:1999) es un proceso dirigido a manejar la incertidumbre y tratar los impactos negativos que puedan implicar la desviación de los objetivos planificados.

Por tales motivos, debemos tener muy en cuenta la actitud de las personas ante el riesgo y la percepción que poseen de este complejo fenómeno; elementos psicológicos, que pueden motivar (Argandoña, 2011; Bolaños, 2016), varias actitudes que debe ser consideradas en el diseño e implementación de acciones derivadas del proceso de gestión de riesgos.

Tamayo, et al. (2020), consideran que la actitud de las personas ante el riesgo puede ser resumidas en varios grupos, tales como:

- Activas o pasivas.
- Conscientes o inconscientes.
- Voluntarias o involuntarias.
- Responsables o irresponsables.
- Diligentes o negligentes.

Es necesario reconocer la complicación del tema (Tamayo, et al., 2020), por la dimensión subjetiva involucrada en la percepción de los riesgos y su innegable influencia en el proceso de toma de decisiones; en consecuencia, los desarrolladores del proceso de gestión de riesgos deben conocer patrones generales de conductas y actitudes frente al riesgo y su percepción, muy especialmente aquellas que respalden el comportamiento ético personal y su trascendencia a la ética empresarial como parte de la ética social; en un complejo de relaciones donde los tomadores de decisiones son influidos, y a la vez influyen en la formación de valores morales como la honradez, la responsabilidad, el respeto y otros que se “irradian” al resto de la sociedad (Sánchez Jiménez, 2015; Requejo & Sánchez, 2019).

Explicados los elementos anteriores, es preciso explicar los nexos de la gestión de riesgos con la administración y otras especialidades asociadas, generalmente desarrolladas como procesos en la generalidad de las organizaciones.

### 5.3. Relación entre gestión de riesgos, administración y otras ramas del conocimiento

Existen varias definiciones de administración, dirección o gestión empresarial en dependencia del enfoque y de la “escuela”, según se ha explicado en páginas precedentes, desde sus primeros pasos a principios del siglo XX, representadas en diversas teorías tales como: la escuela clásica de administración (Taylor, 1911; Weber, 1912; Fayol, 1916) y otros; el enfoque humanístico, dado por la escuela de las relaciones humanas (Mayo, 1924), escuela de las ciencias del comportamiento o conductista (Maslow, 1943); hasta las corrientes surgidas a partir de la década de 1980, (administración estratégica, gestión de la calidad total, teoría de la contingencia reingeniería de procesos, enfoque y otras).

Las definiciones más ilustrativas de administración, dirección o gestión de empresas, a los fines del presente texto, son planteadas por Tamayo, et al. (2020), quienes mencionan las siguientes:

Según Heads (1990), es *“el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y las actividades de una organización para realizar los objetivos de la organización al mínimo costo posible”*.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2001), la gestión empresarial es *“un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos”*.

Del análisis de las definiciones anteriores, se puede deducir que la gestión de riesgos universalmente (Tamayo, et al., 2020), se considera una de las ramas especializadas de la administración, que sigue etapas lógicas y sistemáticas para identificar, analizar, evaluar y administrar los riesgos presentes en determinada actividad, para potenciar las oportunidades y disminuir las posibles pérdidas, con un balance favorable entre costes y beneficios. En resumen, la gestión de riesgos constituye una especialidad de la administración o gestión de empresas; lo cual se ratifica porque comparten características, entre las que sobresalen las siguientes:

- Estructura similar, basada en fundamentos teóricos, principios, funciones generales, métodos y técnicas.

- Los componentes objetivos y subjetivos de sus respectivas estructuras actúan dialécticamente, lo objetivo determinado por leyes, principios, técnicas y métodos cuantitativos, que utilizan la teoría, la medición, la tecnología y la generalización y, lo subjetivo como área indeterminada donde participan la intuición, la creatividad, la experiencia y los métodos cualitativos, los cuales se manifiestan a través de la praxis, la apreciación, la iniciativa y otras manifestaciones de la siquis.
- Utilizan como método general el enfoque de sistemas, formado por subsistemas y demás elementos, que cumplen un papel relativo y se relacionan entre ellos.
- Identifican las propiedades y variables que indican el estado del sistema y sus partes y su la interacción con el entorno.
- Mediante diferentes planos de análisis, estudian las leyes y principios que regulan el comportamiento del sistema y su evolución en tiempo y espacio.
- Se realizan a través de funciones básicas similares: planificación, organización, dirección y control.
- Se concentran en alcanzar los objetivos de la organización, la gestión de riesgos está en función de los objetivos y metas de dicha organización, desde obtener beneficios hasta el objetivo más elemental: sobrevivir al impacto de riesgos potencialmente desastrosos.
- Utilizan el proceso de toma de decisiones, requieren que se identifiquen y analicen determinados problemas, se planteen soluciones alternativas y dentro de estas, se seleccione la que sea más factible de ejecutar para alcanzar los objetivos previstos, se lleve a vías de hecho la decisión tomada y se monitoreen los resultados a fin de descubrir errores o cambios e introducir las correcciones oportunas.

En conformidad con lo anterior se infiere que, la gestión de riesgos es en esencia, un proceso racional que contribuye a la toma de decisiones (Pérez, 2011; Brito, 2018) y a la vez herramienta fundamental para ejecutar las acciones derivadas de esas decisiones (Tamayo, et al, 2020), como proceso, la gestión de riesgos se caracteriza por los elementos esenciales siguientes:

- Constituye un proceso estrechamente relacionado a la administración, ya que combina funciones de planeación, organización, dirección y control, empleando racionalmente los recursos materiales, humanos y financieros que le son asignados.
- Consta de etapas o pasos que se ejecutan de forma lógica y por secuencias.
- Se objetivo básico es reducir las pérdidas y aprovechar las oportunidades de la organización o empresa.

De la lectura de las normas AS/NZS 4360:1999 e ISO 31000: 2009, se infiere que la gestión de riesgos es multidisciplinaria e integradora, debido a que utiliza fundamentos, principios, métodos, herramientas y buenas prácticas de otras ramas del conocimiento y las adapta de acuerdo a sus particularidades, en función de alcanzar sus objetivos y ser considerada “*herramienta invaluable para el proceso de toma de decisiones*” (Navarro, 2006, citado por Tamayo, et al., 2020).

Esa esencia multidisciplinaria e integradora se observa en tanto en la administración empresarial, planificación estratégica, comportamiento organizacional, dirección integrada de proyectos, calidad y otras enlazadas por la gestión por procesos; como la Estadística, fundamento necesario para el despliegue de algunas etapas del proceso; Matemática aplicada, en especialidades como Estadística Matemática, Investigación de Operaciones y Simulación; Ciencias económicas, donde se agrupan actividades como la contabilidad, las finanzas y los costes; Ciencias informáticas, permiten el uso de programas automatizados para el cálculo, análisis estadísticos y otros que posibilitan ganar en tiempo y fiabilidad; Ciencias jurídicas, se relacionan con el proceso de toma de decisiones y la gestión de riesgos en el análisis de la factibilidad jurídica de un proyecto y su contexto legal, nacional o internacional, los Seguros y otras ramas de las ciencias.

Se ratifica que la gestión de riesgos, en tanto rama del conocimiento humano y proceso, asimila conocimientos y experiencias de otras ramas del saber, esta capacidad de asimilación enfrenta una interrogante: ¿Cómo integrarlas a todas dentro de la organización?, a esta pregunta se da respuesta en páginas posteriores. Hasta entonces; a continuación, se detallan los objetivos de la gestión de riesgos a partir de la definición dada en acápites antecedentes, de

la que se deduce que el objetivo esencial de la gestión de riesgos es ayudar a las organizaciones a:

- Establecer bases confiables para facilitar el proceso de toma de decisiones y el proceso de planificación y aumentar la probabilidad de lograr los objetivos.
- Aumentar la eficacia y eficiencia operacional, mediante la promoción de una gestión proactiva.
- Identificar oportunidades y amenazas, para asignar y utilizar con eficacia recursos de todo tipo, mejorar la actividad financiera y el control interno, lo cual tiende a mejorar la confianza de los grupos de interés (stakeholders), aumentar las posibilidades de conseguir nuevos negocios y el poder de negociación ante entidades bancarias, aseguradoras u otras fuentes de financiamiento.
- Cumplir con las normas del ordenamiento jurídico, así como las normas internacionales.
- Mejorar la prevención de pérdidas y la gestión de incidentes para mejorar la capacidad de recuperación de la organización ante consecuencias negativas.
- Mejorar la salud y de seguridad, así como la protección del medio ambiente.
- Mejorar el aprendizaje y la comunicación organizacional, elevando la conciencia de la necesidad de gestión sistemática de riesgos que tribute a mejorar la imagen de la organización.

Además del objetivo básico de ayudar al mejor desempeño de la organización, la gestión de riesgos, persigue otros objetivos más específicos (Tamayo, et al., 2020):

- Los que se anticipan a los acontecimientos, enfocados en la prevención, tales como: la identificación de los riesgos, la evaluación de su posible impacto, el orden jerárquico de los mismos, el planteamiento de alternativas de gestión, la evaluación de alternativas y selección de la que se consideren más factibles y la propuesta de programas.
- Los que se enfocan durante los acontecimientos, centrados en el control de daños y respuesta ante emergencias, entre los que se mencionan: la ejecución de los programas y planes de

acción aprobados, la corrección de dichos programas planes y la aplicación de planes de contingencias.

- Los previstos para después de los acontecimientos, enfocados hacia la recuperación, entre ellos: la recuperación de la actividad de producción o de servicios, el financiamiento para la normalización de las operaciones y en casos extremos la supervivencia de la organización, así como la evaluación de los planes de emergencia, para su validación o mejoramiento.

#### 5.4. El proceso de gestión de riesgos

Muchas organizaciones tienen establecidos sistemas formales para gestionar ciertos riesgos específicos, basados en normas internacionales tales como: calidad (ISO 9001); medio ambiente (ISO 14001); salud y seguridad ocupacional (ISO 18001; Pérez, 2011; Brito, 2018) seguridad alimentaria (ISO 22000); la continuidad del negocio (ISO 22301), entre otras que se han integrado al sistema general de administración gestión, hasta que en noviembre del 2009, la Organización Internacional de Normalización (ISO), publica la norma ISO 31000: 2009 Gestión de Riesgos Principios y Directrices, que establece proceso racional de gestión de riesgos que contribuye a la toma de decisiones, cuyo objetivo primario es ayudar a las organizaciones públicas y privadas, de todos los sectores de la economía y tamaños, a mejorar su desempeño, a través de una serie de acciones y objetivos secundarios aplicables antes, durante y después de los acontecimientos.

La gestión de riesgos proyecta una dualidad: como proceso racional que contribuye a la toma de decisiones y a la vez herramienta fundamental para dar solución a las necesidades que se presentan ante diversas amenazas, incertidumbres y eventos de riesgo a los que están expuestas todas las actividades que forman parte del desarrollo de una empresa u organización; donde la gestión de riesgos sea entendida como proceso multifacético e iterativo, de mejora continua, presumiblemente se desarrolle en un contexto que según López, et al. (2018), se caracteriza por “*fenómenos y procesos como la globalización, alta competitividad y bajo la influencia de un entorno cambiante*”.

A tono con lo anterior, es recomendable remitirse a la citada norma AS/NZS 4360:1999; antecedente de las vigentes normas del grupo

31000:2009 y un proceso propio de gestión de riesgos (Tamayo, et al., 2020); adaptado a la realidad actual de las organizaciones de la región y validado en organizaciones del sector público y privado, que incluye la mayor cantidad elementos posibles para el análisis y tiende a obtener resultados más confiables, a través del despliegue de las etapas siguientes:

1. Establecer el contexto.
2. Identificar riesgos.
3. Analizar riesgos.
4. Evaluar riesgos.
5. Tratar riesgos.
6. Comunicar y controlar
7. Monitorear y revisar.

En la figura 4, a continuación, se muestra el proceso recomendado de gestión de riesgos:

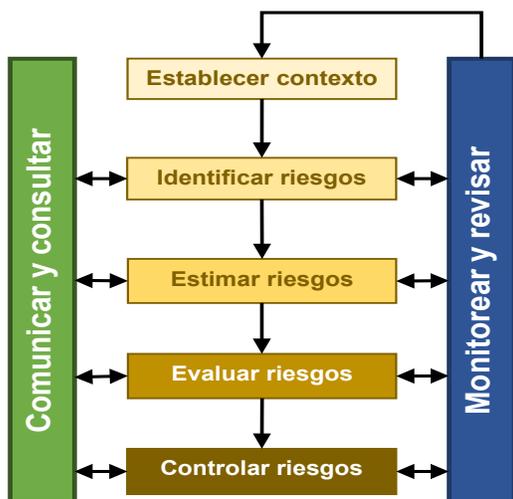


Figura 4. Proceso de gestión de riesgos.

Fuente: AS/NZS 4360:1999.

En el gráfico se observa que un proceso de gestión de riesgos estructurado (Tamayo, et al., 2020), se deducen al menos tres ventajas:

1. Como las etapas de este proceso son parecidas a los de la administración o gestión empresarial, se pueden utilizar las técnicas aplicables para tomar decisiones reservadas a solucionar problemas de gestión de riesgos.
2. Tendencia a usar tiempo y recursos con eficiencia y eficacia, pues un procedimiento lógico y dividido en etapas, reduce la posibilidad de anticiparse o de ignorar alguna de ellas.
3. Apoya el proceso de toma de decisiones por la alta dirección.

A continuación, se describe brevemente en qué consiste cada etapa (Tamayo, et al., 2020):

**Etapas 1: Establecer el contexto:** es una etapa precursora y necesaria que permite conocer las características de la organización, efectuar un diagnóstico preliminar del contexto externo e interno, así como el contexto específico de la gestión de riesgos.

**Etapas 2: Identificación de riesgos:** es la segunda etapa, destinada a identificar los eventos ocurridos o con posibilidad de ocurrir, así como las posibles áreas de impacto. En esta etapa es necesario responder las incógnitas: ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo? pueden ocurrir las cosas, hasta obtener una lista, lo más exacta posible, de los riesgos; de ellos, los que puedan causar pérdidas, tipo y cantidad de dichas pérdidas, además de considerar elementos como: componentes básicos y factores que influyen en el riesgo, la percepción y actitud de las personas ante el riesgo y otros de igual talante que tienden a facilitar la planeación de las siguientes etapas del proceso.

**Etapas 3: Estimación de riesgos:** constituye la tercera etapa para analizar la frecuencia de ocurrencia de eventos y la gravedad de las pérdidas reales o potenciales, sobre la base de la relación de riesgos identificados, los datos existentes sobre pérdidas y otros elementos a fin de analizar la frecuencia y gravedad de los riesgos y obtener un nivel estimado de los mismos.

**Etapas 4: Evaluación de riesgos:** cuarta etapa del proceso, destinada a comparar niveles estimados de los riesgos contra criterios preestablecidos, al objeto de ordenarlos para establecer las prioridades de gestión. Si los niveles estimados de riesgo son poco significativos, se catalogan como riesgos aceptables y no demandan gestión o tratamiento inmediato.

**Etapas 5: Control de riesgos:** en la quinta etapa del proceso, donde más se evidencia el aporte a la toma de decisiones, respecto a la selección de las alternativas que resulten más factibles y su implementación a través de un programa de gestión.

**Etapas 6: Revisión:** aunque generalmente se concibe como la sexta etapa del proceso de gestión de riesgos, en la práctica las acciones de revisión comienzan desde el inicio y se extienden a las demás etapas para garantizar su conformidad y efectividad.

**Etapas 7: Comunicación:** también planteada como la séptima etapa del proceso, en la realidad se observa en todo el ciclo de vida de la gestión de riesgos, ya que es necesario comunicarse con los interesados internos y externos para obtener informaciones, datos, conciliar acciones y experiencias para ejecutar todas las etapas. La comunicación, el intercambio y las consultas sistemáticas y multilaterales influyen en la retroalimentación de todas las partes, contribuyen a la integración y al alcance de los objetivos del proceso.

¿Cómo desarrollar el proceso de gestión de riesgos recomendado?

*“El proceso descrito, tiene carácter iterativo y está pensado para contribuir a la mejora organizacional; con cada ciclo, la experiencia y los criterios sobre los riesgos se pueden fortalecer, en aras de la mejora continua y la efectividad de la gestión de riesgos. Cada etapa del proceso debe generar registros adecuados y suficientes para satisfacer las expectativas de las partes interesadas y facilitar su revisión periódica”.* (Tamayo, et al., 2020, p. 198)

## Etapas 1: Determinación del contexto

Etapas del proceso que posibilita conocer el funcionamiento, la estructura, planificación, presupuestos y demás elementos internos de la organización y realizar un diagnóstico previo basado en informes, documentos, datos y herramientas de procesos, tales como: la planificación en los diferentes niveles, la estrategia, los objetivos, las metas, los planes de acción y programas para lograr los objetivos propuestos por la organización. Cada tipo de contexto reviste circunstancias específicas que no se comportan de la misma forma, ni se manifiestan en el mismo lugar, ni tienen igual importancia, lo cual explica la existencia de distintos tipos de contexto, por ejemplo:

- Contexto social: conjunto de rasgos aplicables a la población.
- Contexto organizacional: conjunto de circunstancias particulares que rodean a la organización.
- Contexto de grupo: concierne al entorno de un grupo de personas.
- Contexto individual: concierne al entorno de una persona concreta.
- Otros tipos de contexto: espacial, temporal, ambiental, social, etc.

Los autores parafraseados dicen que el contexto donde se desarrolla la administración o gestión de la organización debe ser analizado escrupulosamente, pues el éxito y hasta la longevidad de la organización están expuestos a la influencia de un entorno complejo, multifactorial y dinámico, visibles como un conjunto de fenómenos en constante movimiento.

El diagnóstico del contexto interno empieza con la caracterización de la organización y qué filosofía de planificación o administración adopta; de tener carácter estratégico, generalmente se manifiesta en la planificación estratégica, lo que permite comprobar la relación entre la misión u objetivos estratégicos y la gestión de los riesgos; conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para percibir los riesgos que pudieran influir en ellas y encaminar la gestión de riesgos a potenciar oportunidades y minimizar amenazas. Otras actividades que conforman el contexto interno que deben tributar información pueden ser: planificación, presupuesto, balance contable-financiero, organización de las operaciones, seguridad y salud, recursos humanos y otras, que pueden llegar hasta los niveles táctico u operativo.

Una vez elaborado el diagnóstico interno, se debe conocer el contexto externo donde se desarrollan las relaciones de la organización con factores ajenos a ella, por medio de informaciones que incluyen aspectos financieros, competitivos, políticos, de percepción e imagen pública, socio - culturales, legales y otros, para continuar con la identificación de los interesados externos a nivel individual o colectivo, como el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos del sistema político, grupos de interés (*stakeholders*), y otras partes interesadas en mejorar el funcionamiento de la organización o empresa.

Conocidos los datos e informaciones que permiten conocer el posicionamiento interno y externo de la organización, se adquieren ideas más cercanas de los verdaderos intereses, y expectativas de la alta dirección y otras partes interesadas dentro y fuera de la organización. Con esta información básica, es posible plantear la estrategia, objetivos y metas del proceso de gestión de riesgos, que consideren aspectos tales como:

- Los niveles de la organización donde se desarrolla el proceso (estratégico, táctico u operativo).
- La extensión temporal (en el corto, mediano o largo plazo).
- La actitud a asumir y filosofía que guía al proceso (reactiva, proactiva o interactiva).
- La descripción y cantidad de recursos (materiales, financieros y humanos) solicitados.
- Los registros a llevar en cada etapa para garantizar la trazabilidad y auditabilidad del proceso.
- La selección y fundamentación de las técnicas, métodos y/o herramientas a desarrollar durante la identificación de riesgos.
- La selección y fundamentación de los métodos de análisis, estimación o evaluación de riesgos.
- La selección y fundamentación de los criterios contra los que se van a comparar los niveles de riesgo. Aspecto que aporta a la toma de decisiones en observancia de las políticas, objetivos y metas de la organización e intereses de las partes involucradas. (como el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos del sistema político, grupos de interés).
- Las alternativas más viables para el manejo de riesgos plasmadas en el programa correspondiente que debe concordar con la actitud y la filosofía que guía al proceso.

## Etapa 2: Identificación de riesgos

En esta etapa se ponen en práctica mecanismos encaminados a descubrir los riesgos que pueden afectar su capacidad para subsistir, competir exitosamente, mantener su posición financiera, imagen pública, etc. Como fruto se obtiene un inventario de todos los riesgos

a los que está expuesta la organización, este debe ser objetivo y preciso condiciones indispensables para desplegar exitosamente las siguientes etapas y elaborar un programa eficaz de gestión.

La etapa de identificación posiblemente sea una de las etapas más laboriosas del proceso, se define, como la parte destinada a buscar y caracterizar riesgos, así como el entramado de relaciones causales que sustentan su origen y posible evolución. Se debe comenzar por los riesgos que ya se han “bosquejado” en el diagnóstico del contexto y separar los riesgos dinámicos de los riesgos estáticos, estos últimos requeridos de especial atención porque siempre significan posibilidad de daños o pérdidas o, en el mejor escenario generar una situación donde no se gane, sino se mantenga la situación inicial.

Los métodos, técnicas, instrumentos o herramientas para identificar riesgos, generalmente se consisten en técnicas diagnósticas centradas en revelar la mayor cantidad posible de estos, que se seleccionan en base a normas nacionales o internacionales establecidas para realizar el proceso de riesgos en determinadas ramas (riesgos laborales, riesgos sociales, riesgos tecnológicos, riesgos ambientales, etc). De todos ellos, ningún método puede ser considerado mejor que otro, su selección requiere de análisis específicos rigurosos sobre las ventajas e inconvenientes que ofrece cada uno de ellos, las características y contextos diferentes de cada organización y otros. La selección de métodos o herramientas para identificar riesgos depende de la naturaleza de las actividades bajo revisión y los tipos de riesgos, con la condicionante que el método o combinación de ellos, aporten un “*inventario de riesgos lo más completo, objetivo y preciso posible*” (AS/NZS 4360:1999, p, 14). Entre los métodos o herramientas de identificación de riesgos (Tamayo, et al., 2020), se incluyen algunos, tales como:

- Listas de chequeo (*checklists*).
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Tormentas de ideas (*brainstorming*).
- Inspecciones.
- Estadísticas y experiencias anteriores, análisis de balances, inventarios, memorias descriptivas y proyectos de obras.

- Contratos económicos y de seguro.
- Manuales de procedimiento.
- Ingeniería de sistemas.

Una vez seleccionado el método de identificación de riesgos (o combinación de ellos), no puede olvidarse que se trata de un fenómeno caracterizado por su complejidad y dinamismo, deducidos de su constante relación con el medio que lo rodea por tanto, el listado de riesgos identificados no debe considerarse como definitivo e inmutable, como la organización y su contexto están sometidas a cambios y desafíos constantes, la identificación de riesgos debe ser sistemática, periódica y dinámica para responder oportuna y eficazmente a cualquier cambio y, tratar de ser lo más profunda posible, ya que todo riesgo que no sea detectado puede crear una situación incierta pues un riesgo no identificado puede dar lugar a daños o pérdidas para las que no se habían previsto alternativas de control.

### Etapa 3: Estimación de riesgos

Mucho se debate si la estimación de riesgos es una etapa bien diferenciada, dentro de un proceso generalizado de gestión de riesgos, o si forma parte de la etapa de evaluación de riesgos. Pero ateniéndose a las citadas normas (AS/NZS 4360:1999 e ISO 31000:2009), debe interpretarse como etapas que guardan relación entre sí y que, a los efectos de seguir la secuencia razonable del proceso y tener resultados más confiables se prefiere separar una de la otra.

Lo importante es que la estimación y la evaluación de riesgos se ejecuten y se adecuen tanto como sea posible a las características específicas de la organización y su contexto, de manera tal que incluya todos riesgos preliminarmente identificados. No importa la complejidad o sencillez de los métodos de estimación y/o evaluación, siempre que no afecten la calidad y fiabilidad de los resultados para que efectivamente faciliten el proceso de toma de decisiones.

Esta etapa parte del listado de riesgos identificados, las informaciones y datos recolectados para analizar la frecuencia de los riesgos y la gravedad de las consecuencias ocurridas o posibles y mediante su combinación determinar el nivel estimado de los riesgos, sin minimizar ningún riesgo por insignificante que parezca. Los riesgos de niveles

estimados como bajos, se deben excluir posteriormente, pero en esta etapa, deben quedar documentados, a los efectos de la trazabilidad y auditabilidad del proceso, con evidencias de que se ha realizado un análisis detallado de todos los riesgos identificados. En esta etapa deben quedar satisfechos los siguientes objetivos:

- Estimación numérica del nivel de los riesgos identificados.
- Determinación de la importancia relativa de los riesgos, separando los riesgos de mayor nivel numérico de los riesgos de menor nivel.
- Aportar las informaciones y datos que necesitan las subsiguientes etapas de evaluación y de control de riesgos.

Como se ha dicho, la estimación es el resultado de combinar la frecuencia y la gravedad de los riesgos, variables que se toman del estudio de las circunstancias que influyen en el riesgo, de las informaciones y datos estadísticos recopilados o en análisis probabilísticos que determinen frecuencia y gravedad. El grado de especialización de estos análisis puede tener distintas dimensiones de complejidad y costes, que dependen de los intereses de la organización, la cantidad y fiabilidad de los datos disponibles y otros factores. Se considera ideal hacer análisis cuantitativos, pero en la vida real es más frecuente que no se tengan datos en cantidad y calidad suficientes, lo que obliga a realizar análisis cualitativos, que provean elementos de juicio para tomar una decisión en particular, con la menor cantidad posible de perjuicios subjetivos que pudieran incidir en la confiabilidad y credibilidad de los resultados de esta etapa.

Dentro de las fuentes de información más comunes, se incluyen las siguientes (Tamayo, et al., 2020):

- Registros de datos e informaciones anteriores.
- Prácticas y experiencias relevantes de la organización.
- Estudios de factibilidad, investigaciones de mercado, etc.
- Productos y servicios experimentales y/o prototipos.
- Modelos económicos, de matemática aplicada, de ingeniería, reingeniería u otros.

El uso de dichas fuentes de información se conjuga con la aplicación de métodos y herramientas ya explicadas como: entrevistas, tormenta

de ideas, encuestas, etc. Si estimaran insuficientes se pueden realizar otros análisis, como los que se explican a continuación:

- El Análisis de Modalidades de Falla y sus Efectos o, FMEA, que significan *Failure Modes and Effects Analysis* en idioma inglés; que resumidamente consiste en revisar los sub-procesos o partes de un proceso para evaluar el efecto de una posible falla sobre la totalidad de ese proceso.
- Análisis de Árbol de Fallos o, FTA, siglas que significan *Fault tree analysis* en idioma inglés; se desarrolla partiendo del supuesto que un evento no deseado ya ha ocurrido, para encontrar la causa “raíz” del mismo y la cadena de sub causas intermedias que concurrieron para que tuviera lugar dicho evento.

Los dos métodos son muy utilizados en la industria, pero se les critica porque necesitan profundos conocimientos y experiencia de las personas sobre el proceso a analizar, costes elevados y mucho tiempo a utilizar en los análisis. Quizás por eso, en la práctica se observe con más frecuencia que primero se utilice un análisis cualitativo para estimar de forma general del nivel de los riesgos y si fuera necesario realizar otros análisis más especializados en consideración a los costes y el tiempo disponible para efectuar estos análisis.

#### **Etapa 4: Evaluación de riesgos**

Toda organización, se encuentra expuesta a múltiples riesgos, los cuales influyen no solo en su competitividad, posición financiera, imagen pública y otras, sino que pueden comprometer su capacidad para continuar existiendo entonces, a partir de la premisa que no existe ninguna forma práctica de eliminar el riesgo, es necesaria la evaluación de los riesgos con análisis más profundos, tendientes a darles un orden de prioridad a partir de determinar cuáles están en niveles tolerables y cuáles no.

Teniendo como “entrada” las listas de riesgos identificados y estimados en valores numéricos, deben someterse a evaluación más detallada para determinar con mayor precisión el nivel de riesgo, compararlos contra criterios preestablecidos, verificar el orden de prioridad resultado de la etapa anterior y de ser necesario introducir cambios en este orden. Las informaciones y datos obtenidos en etapas anteriores se depuran y se suman a informaciones y datos resultantes de la

evaluación de riesgos, factor clave para facilitar el proceso de toma de decisiones sobre posibles alternativas de manejo.

Es decir, en esta etapa es válido retomar informaciones y datos recolectados anteriormente y analizarlos nuevamente desde la perspectiva de la etapa de evaluación, especialmente las variables: frecuencia y gravedad, que sustentan el nivel estimado de los riesgos, también de deben analizar circunstancias como: cambios en el entorno operacional, crecimiento, nuevas tecnologías, producto o actividades, reestructuración interna y otras que atraigan la atención e por su posible impacto en los objetivos fijados. Se reitera que es bastante frecuente que no se disponga de datos que soporten una evaluación numérica, dado el caso, resulta recomendable asignar un valor numérico a la probabilidad (siempre que exista la posibilidad), de no ser viable, se deben aplicar métodos cualitativos.

Al igual que sucede en la etapa de identificación de riesgos, no existe un método único de evaluación, por lo tanto, para su selección se toman en cuenta los mismos criterios explicados en la etapa de identificación de riesgos.

Los métodos de evaluación de riesgos suelen aparecer unidos en dos grandes grupos (Tamayo, et al., 2020):

- **Por su dificultad:** abarca métodos sencillos de aplicar, como los cualitativos, otros de mayor dificultad como los semi- cualitativos y los cuantitativos (Ejemplo: criterio de frecuencia de Prouty; método de evaluación probabilística; análisis probabilístico del riesgo (APR); método Fine; método Picker; método Gretener; método Mosler; etc).
- **Según la clase de riesgo:** comprende métodos de análisis especializados, según el riesgo específico que se desee evaluar o el sector o rama de la economía (Ejemplo: Shibe. Establecimientos hospitalarios; índices de Dow/Mond, para la industria química; método Trabaud, para el riesgo de incendios forestales; métodos de evaluación del impacto ambiental, etc).

La “salida” de esta etapa es una lista ordenada según el nivel numérico de los riesgos y demás datos e informaciones que faciliten el proceso de toma de decisiones en la siguiente etapa.

## Etapa 5: Control de riesgos

Después de evaluar los riesgos, es preciso decidir qué hacer con ellos mediante un conjunto de elementos aportados al proceso de toma de decisiones; a partir del valor de los riesgos, la cuantía de los daños o pérdidas reales o posibles, etc., al objeto de elegir la alternativa de gestión más conveniente; probablemente esta sea la etapa donde más se visibiliza la interrelación de la gestión de riesgos con la toma de decisiones, pues aquí coinciden cierta cantidad de pasos, entre los que se mencionan:

- La propuesta de alternativas, sean para minimizar efectos adversos de los riesgos o para potenciar oportunidades.
- La elección de alternativas factibles para la organización.
- Elaboración de un programa de gestión de riesgos, que se integre a los procesos de la organización y responda al alcance de los objetivos y metas a alcanzar.

De lo anterior se infiere que en esta etapa se resumen las informaciones y datos analizados en decisiones y alternativas para la acción, decisiones que no deben fundarse en criterios empíricos, unipersonales o, motivaciones emocionales (Sánchez Jiménez, 2015; Requejo & Sánchez, 2019); sino en criterios colectivos, fruto del análisis científico, dialéctico y multi-causal, para desarrollar acciones, establecer prioridades y crear un programa de gestión de riesgos transversal a los demás procesos y que dé respuesta a los enormes desafíos que enfrenta la organización.

La implantación de las decisiones requiere de planificación y organización, generalmente reflejadas en un programa en el que se consignan las acciones a seguir, el coste de las mismas, las personas que deben cumplirlo y plazos de ejecución, que deben ser comunicados informados a todos los involucrados.

Además, es muy conveniente conocer si la implementación de determinada alternativa, origina otros problemas o si la decisión no fue la acertada, en estos casos es aconsejable iniciar el proceso de nuevo para tomar una nueva decisión, recopilando y analizando más informaciones y datos, pero sobre todo conocer los errores cometidos en el primer intento, para eludir repetirlos.

## Etapa 6: Revisión

Aunque se usualmente se entiende como la sexta etapa de la gestión de riesgos, la revisión debe comenzar desde sus primeros pasos y seguir en todas las etapas de vida del proceso, con especial atención en el programa de gestión implementado. La revisión constante y sistemática sobre la totalidad del proceso conlleva a un buen programa de gestión y resulta esencial para garantizar que una vez implementado este sea eficaz.

Las acciones de control revisten varias formas y grados de complejidad variables, pero siempre deben interactuar con las tareas a ejecutar en cada etapa del proceso y ser capaces de examinar su desempeño e implementar cambios, en los casos necesarios.

Las acciones de control deben combinarse con las efectuadas en otros procesos, gestión por procesos, planificación estratégica, control interno y demás, supervisando la marcha de los planes correspondientes, el grado de consecución de objetivos y metas, rectificar posibles desviaciones de las líneas trazadas, todo ello guiado por el principio de mejora continua.

## Etapa 7: Comunicación

Generalmente aceptada como la séptima etapa del proceso de gestión de riesgos, en la vida real se visibiliza en todo su ciclo de vida, presente en cada etapa y cada acción de la gestión de riesgos. Un plan de comunicación desarrollado desde los inicios del proceso de gestión de riesgos, dirigido a interesados internos, directivos, accionistas, empleados, etc. y, externos, Estado, Gobierno y sus órganos, instituciones académicas, grupos de interés (stakeholders), etc., es de particular importancia para intercambiar informaciones que contribuyen al buen desarrollo del proceso de gestión de riesgos y en consecuencia, al proceso de toma de decisiones.

Debido a la variabilidad del entorno organizacional y los riesgos que esto genera, precisa del intercambio de información oportuna y confiable para tomar de decisiones, en determinadas circunstancias, la comunicación adquiere un valor extraordinario lo que justifica la existencia de programas generales y específicos de comunicación institucional para auxiliar la toma de decisiones y gestionar procesos psicológicos (percepción, motivación, actitud, etc) para contrarrestar la influencia de sesgos cognitivos y otros influyen en las decisiones.

Incontables son los factores condicionan la actitud de las personas ante determinado riesgo, en dependencia de la percepción que cada quien posea sobre este fenómeno; manifestadas en actitudes diversas, indecisión, inseguridad, falta de valor y otras tantas que se convierten en problemas a la hora de decidir; todas condicionadas por la percepción personal del riesgo, que generan juicios prematuros e influyen en la capacidad de elegir entre varias opciones, causas frecuentes de conflictos y bloqueos en el proceso de toma de decisiones que la gestión de riesgos trata de solucionar en su doble condición de proceso racional, multifacético e iterativo que contribuye a la toma de decisiones y a la vez canaliza la ejecución de esas decisiones, acompañado de otras especialidades de la administración, que en su conjunto dan respuesta a las diversas amenazas, incertidumbres y eventos que constituyen imponentes desafíos el desarrollo de la empresa u organización.



## CAPÍTULO VI.

# OTRAS ARMAS PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS

### 6.1. La gestión por procesos: el enlace de las decisiones

En los Capítulos anteriores se han explicado asuntos al objeto de proporcionar conocimientos para entender la dinámica y compleja interrelación entre el Estado, el Derecho, la propiedad pública y la privada, las empresas públicas o privadas y los elementos teóricos indispensables del complicado proceso de toma de decisiones, ante los incontables factores que condicionan la actitud de las personas ante determinado riesgo, en dependencia de la percepción que cada quien posea; causa frecuente de conflictos y bloqueos en el proceso de toma de decisiones, que la gestión de riesgos trata de solucionar en su doble condición de proceso que contribuye a la toma de decisiones y al mismo tiempo, herramienta de la administración que canaliza la ejecución de esas decisiones en compañía de otros procesos o especialidades de la gestión administrativa.

Precisamente en el presente Capítulo se explican brevemente algunos de esos procesos o especialidades de la administración que, en conjunto con la gestión de riesgos, contribuyen tanto a tomar decisiones apalancadas por el conocimiento científico, como a ponerlas en práctica, a manera de respuesta a las diversas amenazas y el constante cambio del entorno, que constituyen considerables desafíos el desarrollo de la empresa u organización.

La gestión de riesgos, aceptada como proceso lógico, sistemático e iterativo de la administración o gestión, posee doble carácter, respecto a la toma de decisiones, primero como proceso de apoyo para adoptar la mejor decisión posible y segunda, como herramienta de la administración que facilita la ejecución de esas decisiones, a través de los programas correspondientes que se integran al resto de las actividades o procesos de la organización o empresa, por medio de un potente enlace: la gestión por procesos (Tamayo, et al., 2020).

Una organización se considera como un sistema de sistemas, donde cada proceso es un sistema de funciones (Tamayo, et al., 2020), que a su vez se agrupan en departamentos o áreas que componen diferentes niveles estratégico, táctico u operativo, donde la toma de decisiones se lleva a cabo (Kahneman & Tversky, 2000, citados por Bolaños, 2016); considerada por Grijalva (2007), uno de los procesos de la administración, que transversaliza todos los niveles de la organización y “*parte fundamental e inherente a todas las demás actividades de la empresa*” (Grijalva, 2007, citado por Requejo & Sánchez, 2019, p. 26); que a criterio de Tamayo, et al. (2020), tienen en la gestión por procesos, el enlace o medio de integración de las decisiones.

En sentido idiomático, la palabra proceso proviene del latín *processus*, que significa avance y progreso; a esta concepción etimológica se añaden varios criterios que con respecto a la definición de procesos publican diferentes autores:

Kaplan & Norton (2004), distinguen entre una simple tarea y un proceso concebido como un todo o “*conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos para el logro de un resultado producto o servicio*”. (p. 217)

De la lectura de la obra de Kast (1988), se puede interpretar como una organización lógica de personas, materiales, equipamientos, energía e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido productos o servicios.

De acuerdo a Manganeli (1994), es una “*serie de actividades relacionadas entre sí, que convierten insumos en productos*”. Según Stoner (1996), constituye la “*organización lógica de personas, materiales, equipamientos, energía e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido*”.

La norma ISO 9000:2015, parte del grupo de normas del sistema de gestión de la calidad define un proceso como “*conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”. (International Organization for Standardization, 2015)

Puede considerarse como una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos (López, et al., 2018).

Estas opiniones permiten elaborar una definición propia de la gestión por procesos, como una secuencia ordenada y lógica de actividades de transformación que guardan relación entre sí y parten de entradas (información, recursos, etc) para alcanzar resultados programados (salidas en forma de productos o servicios), que se entregan a los clientes (internos o externos) de cada proceso; encargada de gestionar integralmente, coordinar y mejorar cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza.

De acuerdo con esta amplia definición, la gestión integral de los procesos, la coordinación y la mejora puede incluir la toma de decisiones y la gestión de riesgos entre la variedad de procesos que la organización ejecuta, desde esta perspectiva la gestión por procesos puede ser considerada como un sistema cuyos elementos principales son:

- La identificación de los procesos clave.
- La integración, coordinación y control de su funcionamiento.
- La gestión de mejora.

Los elementos anteriores permiten asociar la gestión por procesos con otras metodologías, método y herramientas de gestión empresarial como la gestión de procesos de negocio, o BPM, siglas que en inglés significan *Business Process Management*, utilizada para comprender, visualizar, modelar y controlar los procesos de negocio de una organización o empresa; también se puede relacionar con otras herramientas de mejora de procesos como seis sigma, en inglés six sigma y conceptos tales como: cadena de valor y otros.

## Objetivos de la gestión por procesos

El objeto principal de la gestión por procesos es la administración integral de los procesos y su coordinación para alcanzar los objetivos trazados por la organización o empresa y la mejora continua, para conseguir este objetivo central, la gestión por procesos se plantea objetivos específicos como los siguientes:

- El análisis del contexto interno y externo para identificar amenazas o limitaciones, así como fortalezas y oportunidades que influyen en la mejora.

- La identificación de los procesos claves o críticos, que influyen de manera determinante en el logro de los objetivos de la organización, especialmente los que proporcionan ventaja competitiva.
- Integración y coordinación de los procesos enfocados en el logro de los generales objetivos propuestos, la toma de decisiones, la gestión de riesgos, la planificación estratégica, la gestión de calidad, la gestión ambiental y otros procesos destinados a:
  - La satisfacción de las necesidades y/o expectativas que influyen directa o indirectamente en las relaciones de la organización o empresa con el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos del sistema político, grupos de interés (*stakeholders*), y otras partes interesadas.
  - La medición sistemática de la eficacia y eficiencia, mediante criterios de evaluación preestablecidos, como: la calidad, el costo y el plazo de entrega, entre otros.
  - La medición periódica del grado de satisfacción del cliente interno o externo y relacionarlo con la evaluación del desempeño personal.
  - Mantener controlados los indicadores de eficacia y eficiencia, proponer alternativas de solución en caso de desviación de los mismos.
- Implementación de acciones de mejora continua.

El objetivo general y los objetivos específicos de la gestión por procesos significan una forma de gestión superior respecto a la administración basada en la estratificación por departamentos, áreas o funciones, particularmente porque permite entender por qué y para quién se hacen las cosas, supera al cómo se hace, la prevalencia de la eficacia general, productividad del conjunto, frente a efectividad parcial, productividad individual, donde el departamento o área es un eslabón de la cadena, que añade valor a los procesos, centrados en resultados, no en tareas, mediante la asignación de responsabilidades personales para cumplir los indicadores de funcionamiento y los objetivos de mejora de cada proceso y por último, evaluar la capacidad de los procesos para satisfacer sus indicadores de funcionamiento.

Además de significar una forma de administración superior, el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos que se plantean en la gestión por procesos, implica que la organización

obtenga beneficios perceptibles en el mediano y largo plazos, entre estos:

- Facilitar la instrumentación del proceso de toma de decisiones y el proceso de planificación y aumentar la probabilidad de lograr los objetivos.
- Aumentar la eficacia y eficiencia operacional, mediante la promoción de una gestión proactiva.
- Reducción de costes internos innecesarios, actividades sin valor agregado.
- Acortamiento de los plazos de entrega, reducción de los tiempos de ciclo.
- Mejora de la calidad del producto o servicio.
- Incorporación de actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (información, amabilidad, comunicación, presencia, etc).

Algunos de los objetivos enunciados coinciden casi exactamente con los fines que persiguen el proceso de toma de decisiones y el proceso de gestión de riesgos, lo que favorece su integración con el resto de los procesos que se desarrollan en determinada organización o empresa; como también son visibles las coincidencias en el montaje teórico-conceptual que se expone a continuación.

## Características generales de los procesos. Clasificación

La citada norma ISO 9000:2005, especifica los requisitos para el diseño e implantación de la gestión por procesos, aplicables a cualquier tipo de organización, sea cual fuere su clasificación. De la simple lectura de la parte introductoria de esta norma, se puede interpretar lo siguiente:

1. La administración basada en la gestión por procesos debe dar prioridad a los aspectos siguientes:
  - La comprensión y el cumplimiento de los requisitos del cliente.
  - La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
  - La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.

- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

2. La gestión por procesos posee las siguientes características:

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- Transversaliza uno o varios procesos tanto vertical como horizontalmente.
- Se plantean objetivos y metas en vez de acciones y recursos.
- Fácilmente comprensible para cualquier persona.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
- Todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su sostenibilidad, eficacia y mejora continua.

Además de las prioridades y características anteriores la mencionada norma, establece que la gestión por procesos debe ser capaz de satisfacer el Ciclo Gerencial de Deming (PHVA); es decir, tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de diferentes fases, tales como: planificación, implementación o cumplimiento, control o seguimiento y establecer y/o ajustar objetivos (Figura 5).



Figura 5. Ciclo Gerencial de Deming.  
Fuente: Tamayo, et al. (2020).

De la obra de Harrington (1993); y Manganelli (1994), citados por Tamayo, et al. (2020); se interpreta que los procesos pueden clasificarse de las formas siguientes:

- **Procesos de producción**, incluye a todos los procesos que entren en contacto físico con el producto que se entrega al cliente externo, sin incluir los procesos de embarque y distribución. Generalmente se toman decisiones programadas o estructuradas.
- **Procesos de la empresa**, abarca a todos los procesos de servicio y aquellos que respaldan a los de producción, entre estos se puede situar perfectamente la gestión de riesgos (Tamayo, et al., 2020); y la toma de decisiones. Generalmente se toman decisiones no programadas o no estructuradas muy dependientes del contexto organizacional.
- **Procesos cuya actividad agrega valor**, los que se dedican a las actividades importantes para los clientes. Puede que impliquen decisiones no programadas o no estructuradas, en dependencia de las situaciones problemáticas generadas por el contexto. En la llamada cadena de valor (Porter, 1985); se deduce correspondan a actividades primarias que generan valor de cara al cliente final.
- **Procesos cuya actividad es el traspaso**, incluye las actividades que garantizan el flujo de trabajo a través de las fronteras o límites funcionales, departamentales u organizacionales. Generalmente se toman decisiones programadas o estructuradas.
- **Procesos cuya actividad es el control**, incluye las actividades que se crean en su mayor parte para controlar las actividades de traspasos a través de las fronteras o límites mencionados. Generalmente se toman decisiones programadas o estructuradas.

Por otra parte, Raso (2000), citado por Tamayo, et al. (2020), coincidiendo con los trabajos de González (2017); y Ramírez (2020), permiten inferir que de manera similar a la toma de decisiones, la gestión de riesgos y la planificación estratégica; los procesos se pueden clasificar atendiendo a diferentes niveles dentro de la organización, según se detalla a continuación:

- **Estratégicos**, procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias proyectadas al futuro de la organización o empresa, conseguir resultados y alcanzar objetivos en el mediano y largo plazos. Estos procesos generalmente son

gestionados por la alta dirección. Entre estos se encuentran algunos tales como:

- Los relacionados con la planificación estratégica
- Los relacionados con la planificación financiera.
- Los de diversificación de la producción o los servicios.
- **Operativos**, los dirigidos a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las para realizar la gestión habitual de la organización o empresa, enfocada en alcanzar objetivos inmediatos o en el corto plazo. Estos procesos habitualmente se desarrollan en un departamento o área específica.
- **De apoyo**, aquellos no ligados directamente a procesos estratégicos u operativos, pero sus resultados influyen directamente en el departamento o proceso específico donde se desarrollan los procesos operativos.

Es conveniente aclarar que las clasificaciones anteriores responden esencialmente a criterios teóricos, habida cuenta que en la práctica en cualquiera de ellos, pueden manifestarse de forma continua o esporádica los denominados “procesos críticos” que por su grado de riesgo, suponen análisis para adoptar decisiones no programadas o decisiones de riesgo, de cuya elección e implementación depende el posterior desarrollo, e incluso la supervivencia de la organización o empresa (Ahumada, et al., 2020); y como pueden variar en el tiempo, requieren un seguimiento exhaustivo a través de la gestión de riesgos (Tamayo, et al., 2020).

También es importante detenerse en la explicación de los que comúnmente son llamados procesos productivos, para referirse de forma práctica a determinado conjunto de actividades, operaciones o sub procesos, destinados a transformar recursos o insumos aplicando métodos o procedimientos tecnológicos. Estos procesos también son conocidos como cadenas productivas, pues constan de etapas concatenadas que, de una a otra, transforman varios recursos o insumos, hasta convertirlos en productos finales que son colocados en el mercado.

Las etapas se visualizan como “eslabones” que se integran en una cadena productiva, usualmente iniciada por una etapa de concepción teórica o diseño, seguida por otra de implementación o producción,

que continúa hasta la etapa de distribución, conformando un enlace o encadenamiento de diversos procesos interconectados, que utiliza variados recursos materiales, tecnológicos y humanos en todo el ciclo de vida de la cadena hasta llegar al cliente final.

## Mapeo de procesos

Frecuentemente el conjunto de procesos integrados en una organización es difícil de comprender, suele ser percibido como amplio, complejo y confuso; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de departamentos, áreas funcionales y puestos implicados. Por tal razón, un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema, por tratarse de una representación de una realidad compleja, tiende a desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él.

Kaplan & Norton (2004), consideran que el mapeo de procesos puede ser la muestra visual de la mayor cantidad de pasos y puntos de decisión en un proceso. Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica, el llamado mapeo de proceso, las interrelaciones existentes entre distintas actividades pueden apreciarse con facilidad, permitiendo el análisis de cada actividad, la definición de puntos de contacto con otros procesos, así como la identificación de los sub procesos comprendidos; sin contar que los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad de iniciar acciones de mejora.

El mapa describe gráficamente las entradas y salidas del proceso, las interrelaciones entre participantes y el desarrollo secuencial del mismo, constituyendo una invaluable ayuda para: establecer las relaciones cliente proveedor interno, acotar el proceso de principio a fin, las actividades o sub procesos que incluye, descubrir redundancias, muchos participantes en una misma actividad, detectar carencias u omisiones de actividades o vacíos en la responsabilidad, entre otras. A continuación, se relacionan algunas de las técnicas más utilizadas en el mapeo de procesos:

- **Diagrama de flujo OTIDA:** Este diagrama proporciona una serie de símbolos análogos que representan las acciones referidas a cualquier trabajo u operación, pues resulta más práctico el uso de

estas para traducir los tipos de actividades o sucesos que puedan darse en una empresa. Estos símbolos constituyen un jeroglífico cómodo para estas representaciones a la vez que permite mostrar de forma clara, sencilla y uniforme las incidencias ocurridas durante el proceso objeto de análisis. En cualquier proceso se reconocen dos actividades principales: la operación y la inspección, que se explican a continuación:

- La operación, permite el avance paso a paso del material, elemento o servicio hacia el final, ya sea al modificar su forma, o su composición o al incrementar o eliminar elementos, en el caso de un montaje. Adicionalmente la operación puede residir en crear las condiciones para la realización de cualquier actividad que beneficie la terminación del producto.
- La inspección sirve para comprobar si una operación se ejecutó correctamente de acuerdo con las normas de calidad y cantidad.
- **Diagrama de recorrido:** Este diagrama constituye un plano arquitectónico del local de trabajo indicando la distribución espacial de los puestos de trabajo, así como la distancia que los separa. Además, se traza el flujo que representa el movimiento de los objetos de trabajo durante el proceso de producción, auxiliándose de la simbología del diagrama OTIDA.
- **Diagrama OPERIN:** Es un diagrama de flujo similar al OTIDA, pero donde sólo se incluyen las operaciones e inspecciones, así como las actividades combinadas. Se emplea en procesos productivos donde no se requieren transportes ni depósitos.
- **Mapa de procesos:** la representación gráfica de la disposición de los procesos que conforman una empresa. Los procesos son agrupados de acuerdo a su clasificación de estratégicos, operativos, y de soporte.
- **Diagrama de bloques:** Es una representación gráfica de una idea o concepto. Se utiliza para describir el aspecto amplio de la conectividad o de la relación entre las cosas y como un medio de referencia, de modo que aquellas personas no familiarizadas con el proceso puedan tener una visión general sobre este. Un diagrama de bloques exitoso está claramente marcado e identifica las etapas clave del proceso.

- **Diagrama de flujo básico:** Se emplea para la descripción de todo tipo de proceso. Las actividades se presentan de formas gráficas e interconectadas entre sí. Estos diagramas facilitan los procesos en su conjunto, ya que permiten una apreciación visual del flujo y la secuencia de sus pasos. Para representar este tipo de diagrama, se utiliza una serie de símbolos comunes establecidos por convención.
- **Diagrama SIPOC:** Este diagrama permite entender las interrelaciones entre los proveedores del proceso (*suppliers*), las entradas (*inputs*), el proceso en sí (*process*), las salidas (*outputs*) y los clientes (*customers*) que las reciben. Se utiliza para especificar los aspectos externos básicos concernientes al proceso.
- **Ficha de Proceso:** Es el documento donde se registran las características fundamentales del proceso, así como sus principales especificaciones. Las fichas de proceso están sujetas a cambios en lo que respecta a la información que incluyen. Algunos campos comunes son: nombre, objetivos, descripción, recursos a utilizar, documentación normativa, importancia, cadena proveedor- cliente, control de calidad, registros, variables indicadoras para medir el proceso, etc.

La toma de decisiones, al igual que la gestión de riesgos pueden desarrollarse en cualquier organización o empresa e integrarse al resto de los procesos mediante etapas estructuradas y coordinadas, encaminadas a objetivos, desarrolladas de forma proactiva y controladas e informadas en cualquier punto de su ciclo de vida. Deben considerarse procesos sistemáticos, que requieren obtener, analizar, y evaluar datos e informaciones, que sustenten una selección adecuada de una entre varias alternativas para solucionar una situación problemática, llámese amenaza, riesgo u oportunidad, que deben ser aportadas a la hora de planear estrategias.

Forero & Ortiz (2017), refieren que la planeación estratégica empresarial pretende conocer y evaluar múltiples factores del ambiente o contexto interno y externo con expectativas de lograr sus objetivos en el futuro deseado; por medio de la ejecución de diferentes planes establecidos de manera estratégica en busca del fin cronológicamente orientado al éxito; tema a tratar el acápite siguiente.

## 6.2. La planificación estratégica: el diseño de las decisiones

Generalmente, en países hispano-parlantes, se usan los términos de planificación, planeación o planeamiento, para referirse al proceso de prever las acciones y recursos requeridos para alcanzar uno o varios objetivos. En la administración o gestión de organizaciones y empresas, la acción de planear remite a la idea de planes y proyectos en diferentes ámbitos, niveles y actitudes (Arteaga, 2014, citado por Forero & Ortiz, 2017); es decir, un proceso de la administración, que evoluciona de lo simple a lo complejo, en dependencia de dónde se aplique.

En consonancia a lo expresado, la planificación estratégica constituye base esencial para la proyección futura de las acciones resultantes de los procesos de toma de decisiones y de gestión de riesgos; lo que se infiere de la obra de Bolaños (2016); González (2017); Ramírez (2020); y Tamayo, et al. (2020), criterio que se reafirman en diversas definiciones de la planificación estratégica, algunas de las cuales se muestran a continuación:

Steiner (1998), y Friedman (2007), consideran que se entiende la planificación como un proceso de planteamiento de las decisiones para alcanzar un futuro deseado, que tiene en cuenta la situación problemática actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Por otra parte, Ackoff (1973), citado por Tamayo, et al. (2020); define la planificación estratégica como *“la acción de concebir el futuro deseado, así como los medios reales para alcanzarlo”* (p. 107); lo que puede ser complementado por la opinión de Arteaga (2014), citado por Forero & Ortiz (2017), quien expresa que *“la planificación para el éxito empresarial representa una base sólida integrada por los mejores elementos de que dispone la organización para alcanzar los objetivos estratégicos”*.

### Niveles dentro de una organización o empresa.

Uno de los elementos que avalan a la planificación como plataforma de diseño del proceso de toma de decisiones es que ambas tienen lugar en los mismos niveles de la organización para garantizar la congruencia entre lo que se planifica y lo que realmente se puede realizar en los diferentes niveles, los cuales interpretando el criterio de

Godet & Durance (2011); y López, et al. (2018), desde la perspectiva de la planificación, tal y como se explican a continuación:

- **Nivel estratégico**, dentro de las organizaciones, suele llamarse nivel estratégico al más alto nivel de mando, la planificación a este nivel es conocida como: planificación estratégica. Aquí se traza el rumbo a largo plazo de una organización o empresa, establece el objetivo general y los objetivos específicos, tomando en consideración las circunstancias internas y externas, para asegurar su alcance, generalmente en el largo plazo.
- **Nivel táctico**, en las organizaciones, es usual llamar así al nivel medio de mando, la planificación a este nivel es conocida como: planificación táctica, enfocada al futuro cercano, la coordinación de varias actividades, procesos o sub procesos, racionalizar la toma de decisiones y determinar las acciones a seguir en cada momento para lograr los objetivos previstos.
- **Nivel operativo**, al interior de las organizaciones, es común llamar así a su nivel más bajo, la planificación a este nivel se refleja en los empleados, mediante un planeamiento de carácter inmediato, que detalla cómo deberán alcanzarse las metas específicas de las sub divisiones que integran este nivel, como aporte concreto al logro de los objetivos de la organización o empresa..

De los mismos Godet & Durance (2011); y López, et al. (2018), se deduce el planteamiento de un nivel añadido a los anteriores, el llamado nivel normativo, quizás a consecuencia del fuerte vínculo de la planificación con el diseño de la estructura de la organización o empresa y la existencia de áreas muy específicas, conocidas generalmente como áreas de regulación y control que definen y monitorean aspectos que a otros niveles no es posible realizar, tales como: la elaboración de políticas, programas, presupuestos, procedimientos y reglas; su implementación práctica y, particularmente el monitoreo y control de las etapas del proceso de planificación.

De paso, es prudente decir que existen diferencias semánticas y conceptuales entre políticas, objetivos, metas, programas, presupuestos, procedimientos, reglas y otros términos bastante utilizados en materia de planificación, que se mencionan en el texto, pero por razones de espacio, no es posible su explicación con más o menos detalles; no obstante, resulta necesaria una breve explicación

de los presupuestos, asumidos como planes de acción a resultados del proceso de planificación, encaminados a un objetivo que se debe cumplir en un período de tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Los presupuestos se expresan en valores y términos financieros y es objeto de planificación fundamental de la mayoría de las organizaciones o empresas, pues de acuerdo a Rosenberg (1999); y O'Higgins (2009), citados por Forero & Ortiz (2017), la toma de decisiones basada en información financiera potencializa su grado de certeza. Esta idea parece concordar con otros investigadores del tema, entre los que sobresalen Ackoff (2002); y López, et al. (2018), quienes plantean que el presupuesto tiene varias utilidades, entre las que se resumen las siguientes:

- Como mecanismos de revisión de políticas y estrategias de la empresa y re direccionarlas, de ser necesario.
- Por su intermedio se mantiene el plan de operaciones de la organización o empresa en límites “razonables”.
- Contribuyen a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización o empresa.

### Actitudes, estilos o filosofía de planificación

La planificación, concebida como plataforma del proceso de toma de decisiones, no solo se desarrolla en diferentes niveles de una organización o empresa, sino que puede estar sometida a la influencia de algunas actitudes o estilos.

Ackoff (2002), identifica cuatro actitudes típicas que pueden influir en la planificación, generalmente asociadas a factores psicológicos y sociológicos, los que pueden variar en dependencia de las circunstancias o la situación problemática concreta. A continuación, se explican en qué consisten esas actitudes, según la perspectiva de Ackoff:

- **Inactiva**, se afirma que en este caso no existe la planificación, pues el objetivo principal es mantener a la organización o empresa con la menor cantidad de cambios posibles. Las personas o grupos que asumen esta actitud, se consideran satisfechos con situación actual y creen que cualquier intervención en el curso de los acontecimientos empeora sus consecuencias, generalmente se

les conoce como: inactivistas, considerados conservadores y más enfocados en el presente, en la estabilidad y la supervivencia.

- **Reactiva**, Las personas o grupos que asumen esta actitud, centran sus planeamientos en el pasado, generalmente muestran recelo o desprecio hacia las nuevas tecnologías y prácticas nuevas, u otras no tales, pero que no fueron exitosamente integradas o que no resultaron como se esperaba, generalmente se les conoce como: reactivistas y se considera prefieren un estado anterior al actual y de actitud pesimista.
- **Proactiva**, la planificación basada en esta actitud o estilo, se centra en predecir y prepararse lo mejor posible para adaptarse a las condiciones impuestas por los riesgos del contexto siempre cambiante; se piensa que la calidad de los resultados es proporcional a la calidad de la planificación realizada bajo este estilo y a la velocidad de readaptación de la organización o empresa. Las personas o grupos que asumen esta actitud son conocidos como: proactivistas, considerándose enfocan la mirada al futuro, minimizando las amenazas y maximizando las oportunidades que éste ofrece.
- **Interactiva**, la llamada planificación interactiva considera al futuro como algo dinámico y maleable, al igual que en el estilo de planificación proactiva, también se centra en el futuro. La diferencia fundamental se basa en la convicción de que el futuro es el resultado de las acciones del presente, con este enfoque, se tratan de prevenir los resultados negativos de ciertas circunstancias y no de prepararse para enfrentar los eventos futuros; además de crear previsiones y no explotar posibles oportunidades para obtener la mayor cantidad de beneficios. Las personas o grupos que asumen esta actitud son conocidos como: interactivistas.

En esta gama de actitudes o estilos con los que se asuma la planificación, influye la “filosofía” que los inspire, cuando se observan actitudes reactivas o conservadoras en la mayoría de los casos se aprecia una filosofía no adaptativa que privilegia el mantenimiento del estado de cosas; en cambio, actitudes o estilos interactivos o proactivos, conducen a una filosofía adaptativa que trata de conciliar los diferentes intereses y circunstancias involucrados para lograr los objetivos de la organización, al respecto López, et al. (2018), proponen dos formas de filosofía adaptativa:

- Activa: cuando la adaptación cambia el contexto del sistema para alcanzar los objetivos.
- Pasiva: cuando la adaptación sólo cambia el comportamiento para lograr los objetivos.

## Tipos de planes

Independientemente del nivel en el que se desarrolle, de la actitud, el estilo o de la filosofía que se adopte, la planificación como lógico resultado; debe conducir a un conjunto de decisiones en forma de acciones planeadas para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos. Las decisiones tomadas, revisten forma de acciones formalizadas en planes que, según varios puntos de vista, pueden clasificarse en:

- Por su marco temporal, pueden ser de corto, mediano y largo plazo.
- Por su especificidad y frecuencia de uso, pueden ser generales, específicos, temporales o permanentes.
- Por su amplitud o nivel donde se desarrollan, pueden ser planes estratégicos, tácticos, operativos y normativos.

Estos planes son la expresión formal de todo un proceso de planificación, que se desarrolla en etapas lógicas y consecutivas, según se explica a continuación.

## Etapas de la planificación

Steiner (1998); y Friedman (2007), plantean que se entienden la toma de decisiones, la gestión de riesgos y la planificación como procesos de la administración, vinculados dentro de una organización, por la gestión por procesos, de ahí que se desarrollen por etapas, que avanzan de manera gradual desde las más simples, hasta las más complejas.

Seguramente las etapas para desarrollar el proceso de planificación son donde más se aprecia como plataforma de diseño de las decisiones, por la coincidencia de principios, niveles de aplicación, filosofías, estilos y modelos, los correspondientes tipos y contextos de las decisiones y la enorme trascendencia de constructos y fenómenos psicológicos que influyen en la capacidad de elección y generan conflictos, tanto en el proceso de toma de decisiones (Rubin, 1986;

Lozano, 2013; Ahumada, et al., 2020); como en la gestión de riesgos (Tamayo, et al., 2020). Algunas de estas etapas se pueden observar en la Figura 6.



Figura 6. Esquema de un proceso de planificación estratégica.

El estudio de las investigaciones de Porter (1996); Steiner (1998); y Friedman (2007), permiten interpretar que el desarrollo de la planificación, debe seguir una serie de etapas, tales como:

- Etapa 1: Identificación o diagnóstico previo, para definir el alcance temporal y espacial de la planeación, así como los medios y recursos necesarios; evaluar el contexto, que gira en torno a tres direcciones: la ambiental, económica y social, para garantizar la sustentabilidad de la organización o empresa; además de identificar las oportunidades/fortalezas y las debilidades/amenazas, mediante la aplicación de la técnica conocida como el análisis o matriz DAFO también llamada FODA o DOFA, acrónimo de debilidades/amenazas y fortalezas/oportunidades, que se explica en páginas ulteriores. En la etapa de diagnóstico preliminar también es necesario hacer un bosquejo general del proceso, que prácticamente de incluir los aspectos siguientes:
  - La amplitud espacial o niveles donde se va a desarrollar de la planificación: estratégico, táctico u operativo.

- El alcance temporal de la planificación en el largo, mediano o corto plazo.
- Misión, visión y valores compartidos.
- Objetivo general y objetivos específicos, metas, políticas y normas.
- Actitud del plan, los principios de la planificación, el enfoque y la filosofía a utilizar.
- Aporte de la mayor cantidad posible de informaciones procedentes de diversas fuentes y de formas distintas verbales, estadísticas, datos, etc., medibles, relevantes y confiables.
- Etapa 2: Identificación y análisis de alternativas, análisis multifacético y multicausal de todas las posibles alternativas o propuestas de solución desde distintos puntos de vista y de la información recopilada en el diagnóstico e investigación anterior.
- Etapa 3: Elección de la alternativa más conveniente, a partir de la evaluación del balance impacto/efectividad de cada una de las alternativas y sobre la base de criterios predefinidos individuales o colectivos, seleccionar con cuál o cuáles de ellas es posible lograr los objetivos deseados con eficiencia y eficacia.
- Etapa 4: Elaboración del plan, implementación y ejecución, consiste en la previsión de las acciones necesarias para llevar a vías de hecho la alternativa seleccionada para lograr el objetivo estratégico general, así como los objetivos específicos, metas y políticas con un balance adecuado de eficiencia y eficacia. Reviste la forma un programa o plan contentivo de acciones concretas, responsables de cumplimiento y plazos de ejecución. También puede contener el costo de las acciones planificadas para materializar las decisiones tomadas e invariablemente, es crucial su comunicación e información a todas las personas que directa o indirectamente estén involucradas en su implementación y ejecución.
- Etapa 5: Control, en esta etapa se materializa el proceso de toma de decisiones, que permea o transversaliza las fases de la planificación anteriormente descritas, en este punto se comprueban si los resultados de cada acción se alcanzan en el plazo previsto por su correspondiente responsable de cumplimiento y cómo impactan en el objetivo estratégico general, los objetivos específicos, metas y políticas, especialmente si logran mantener un balance favorable

de eficiencia y eficacia. El control se ejerce por medio de los mecanismos establecidos en todas las etapas de la planificación, pero alcanza especial relevancia durante la implementación del plan; donde de ser necesarios, se realizan ajustes y se rectifican errores o desviaciones.

## Análisis DAFO

De acuerdo a las investigaciones de Steiner (1998); y Friedman (2007), se puede interpretar que esta técnica fue propuesta originalmente por el norteamericano Humphrey, durante cierto trabajo en el Instituto de Investigaciones de la Universidad de Stanford, el análisis DAFO también conocido como análisis o matriz FODA o DOFA, es una herramienta, matriz cuadrada, utilizada por la planificación estratégica, para estudiar la situación real de una organización, empresa o proyecto, mediante el análisis del contexto interno, Debilidades y Fortalezas y del contexto externo, Amenazas y Oportunidades y a partir de este planear una estrategia a futuro.

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la organización, empresa o proyecto sometido al análisis, es decir conocer su capacidad de adaptarse, e incluso superar a otras similares, así como decidir qué estrategia utilizar en dependencia de las debilidades y fortalezas propias y de las amenazas y oportunidades del entorno donde se desarrolla, mediante la aplicación de cuatro pasos:

- Análisis externo, también conocido como modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Análisis interno.
- confección de la matriz DAFO (FODA o DOFA).
- Decisión de la estrategia a emplear.

Es imperativo destacar que para el desarrollo armónico e integral y sistemático del proceso de planificación, en primer lugar, reconocer la importancia de la persona o grupo que toma decisiones, desde la más temprana etapa de diagnóstico, hasta el despliegue sucesivo y ordenado de las restantes, en las que debe hacer gala de liderazgo, conocimientos y capacidades para poder adoptar en cada caso las decisiones pertinentes en el nivel respectivo e instrumentar, en caso de necesidad, los cambios correctivos en la planificación y; en segundo

lugar, el compromiso de todos los integrantes de la organización, guiados por la convicción que el plan es lo más importante.

Como se ha comentado la relativamente reciente gestión por procesos de negocio (BPM, del inglés *Business Process Management*), aparece asociada a la gestión por procesos, que es descrita por Alvarado (2018), como una disciplina de gestión empresarial holística e integradora de especialidades de la administración, planificación estratégica, gestión de riesgos, comportamiento organizacional y comunicación, dirección integrada de proyectos, (DIP), gestión de calidad, gestión ambiental, etc. , procesos, herramientas de mejora y buenas prácticas del pasado y presente, seis sigma, en inglés six sigma y conceptos tales como: cadena de valor y otros ; conjuntamente con tecnologías más actuales necesarias para su implementación y ejecución, informática y comunicaciones, inteligencia artificial, modelos de desarrollo sostenible, investigación, desarrollo e innovación, (I+D+i), entre otras .

Partiendo de los estudios de Alvarado (2018); y Morales (2018), se puede interpretar que esta novedosa disciplina de la administración, tiene como objetivo central alcanzar la mejora continua de la organización o empresa por medio de procesos y herramientas, presupuesto, plan de negocios, marketing, benchmarking, estudios de factibilidad, estudios de mercado, etc. , alineados con los objetivos y decisiones definidos en la planificación estratégica. Morales (2018), enfatiza que la planificación estratégica y los procesos que la apalancan, deben apoyarse en: personas, tecnologías, decisiones, estrategia, tácticas y una gestión dinámica, caracterizada por la agilidad y la capacidad para hacer frente a los desafíos para el desarrollo económico en el mundo globalizado (Gonzales, 2017); especialmente la generación y aplicación de la ciencia y la tecnología, identificados como uno de los principales factores del desarrollo y la sostenibilidad económica, como a continuación se explica.

### **6.3. Investigación, desarrollo e innovación: proyección de las decisiones al futuro**

Uno de los principales factores del desarrollo económico en el contexto globalizado actual es la generación y aplicación de la ciencia y la tecnología (Gonzales, 2017, citado por Cardozo, 2017); en consecuencia la inversión en este sector deviene factor determinante de la industrialización, de modo tan intenso que, el desarrollo económico

de una región o área geográfica, país, organización e empresa se representa por su nivel de industrialización. Recuérdese que la conceptualización de crecimiento económico moderno, se delinea y desarrolla en la Edad Contemporánea (Hobsbawm, 1994, 1998, 2007 y 2013); esquema, centrado en objetivos directos e inmediatos, la acumulación de capital o el cambio tecnológico, dando lugar a la diferenciación entre países desarrollados y países subdesarrollados y que conduce a un desordenado crecimiento industrial que inundan los grandes mercados de productos y servicios, sin reparar en efectos negativos (Rivera, 2014; Gonzales, 2017, citados por Cardozo, 2017).

Del análisis de lo explicado, se infiere que la ciencia y la tecnología están cada vez más unidas a la gestión de las organizaciones o empresas, expresadas en formas de investigación, desarrollo e innovación, hacen aportes sustanciales a la competitividad y dan respuestas congruentes con los rápidos cambios del entorno. La innovación es considerada un fenómeno complejo de estudiar y su ha tratado de conceptualizar desde diversos puntos de vista.

Los trabajos de Gibbons, et al. (1997); y Crossan & Apaydin (2010), citados por Gómez (2017), posibilitan la interpretación de varias definiciones. La innovación puede ser entendida como un proceso creativo, que permite que la economía y sus agentes evolucionen; desde el punto de vista empresarial, puede ser la forma en que la organización o empresa administra sus recursos y desarrolla competencias que influyen en su competitividad (Schumpeter, 1934), en Trillo & Pedraza (2007), citados por Gómez (2017).

Para Gibbons, et al. (1997), la innovación consiste en adoptar un cambio novedoso, tanto para la empresa, como para su entorno, que involucra la aplicación práctica de los resultados de una investigación preliminar, generalmente observada en la introducción de nuevas aplicaciones o en la mejora de las existentes.

Así mismo, citado por Trillo & Pedraza (2007), también citados por Gómez (2017), a partir del estudio de Schumpeter, justifican la interpretación de la innovación como la implementación de una nueva función productiva, visible tanto por la introducción de nuevas mercancías, como la adopción de nuevas formas de gestión, que implican cambios en el mercado, introducir un nuevo producto o servicio, incorporar un nuevo método de producción, abrir un nuevo

mercado, etc.; asegurando que la investigación e innovación han estado presentes a lo largo de la historia, especialmente en la Edad Contemporánea (Hobsbawm, 1994, 1998, 2007 y 2013); y se ha convertido en un factor determinante para el desarrollo, expansión y evolución de las organizaciones o empresas.

Apegados a la perspectiva organizacional, de Pizarro, et al. (2011), citados por Gómez (2017), afirman que la innovación es la tendencia de apoyo y compromiso que manifiestan las empresas, respecto a las nuevas ideas, la experimentación y la creatividad enfiladas hacia nuevos productos, servicios o procesos. Simultáneamente, hablan que las empresas necesitan determinada cultura emprendedora, capaz de facilitar la implementación de decisiones colectivas que incentiven la creatividad de todos y cada uno de sus miembros y afirman que las organizaciones que fomentan esa cultura emprendedora, promueven el compromiso hacia la investigación y la innovación.

Tomando ciertos componentes de cada una de las anteriores, es posible elaborar una definición propia:

La innovación es un fenómeno perceptible como un conjunto de actividades que desarrollan de una nueva idea en determinado periodo de tiempo, concretada en sentido material, mejores productos y servicios o, abstracto, procesos o técnicas de gestión y organización, con impacto en el mercado, que influyen en su competitividad y trata de dar respuesta a los rápidos cambios del contexto desde la organización o empresa.

A partir del punto de referencia dado por el llamado Manual de Oslo (2005) (Crossan & Apaydin, 2010, citados por Gómez, 2017); distinguen las innovaciones separadas en cuatro tipos: la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación de mercadotecnia y la innovación de organización; las cuales se explican a continuación:

- **La innovación de producto** se relaciona con la introducción en el mercado de un producto y/o servicio mejorado o completamente nuevo, la mejora puede ser notable por sus características, especificaciones técnicas, materiales y otras cualidades funcionales que pueden implicar un mejor rendimiento del producto o servicio, se le añada otro uso. La tendencia mayoritaria de organizaciones pertenecientes a sectores manufactureros de mediana y baja tecnología es la modificación de productos existentes, bien por

la mejora de determinados productos propios, o por desarrollar productos similares a otros ya presentes en el mercado. La innovación de producto, consiste en la introducción de productos totalmente nuevos en el mercado, pero se observa en menor proporción respecto a los productos o servicios parcialmente mejorados.

- **La innovación de proceso** es la introducción de un proceso de producción o de distribución nuevo o mejorado, lo que conlleva a cambios significativos en cuanto a métodos, técnicas, formas de logística, abastecimiento de insumos, etc. , materiales, equipos y/o programas informáticos, compras, contabilidad, mantenimiento, etc. , entre otras innovaciones de proceso, cuyo punto común es el objetivo de disminuir costos, mejorar la calidad y aumentar las prestaciones de nuevos o mejorados productos. Respecto a la innovación de procesos, la tendencia mayoritaria de organizaciones pertenecientes a sectores manufactureros de mediana y baja tecnología es realizar innovaciones anuales en nuevos métodos de producción de bienes y servicios, así como nuevos métodos de logística, distribución, soportes de mantenimiento y procesos administrativos como compras o contabilidad.
- **La innovación de mercadotecnia** ocurre cuando se aplica un nuevo método de comercialización que introduce cambios sustanciales en el diseño, el envasado de un producto, su posicionamiento, la promoción o el precio. Es más apreciable cuando la empresa implanta un método de comercialización que no utilizaba antes y que significa un punto de ruptura en relación a métodos y estrategias practicados anteriormente, con el objetivo de satisfacer de la mejor manera posible las expectativas de los consumidores, la inserción en nuevos mercados o un nuevo posicionamiento de determinado producto en un contexto inconstante para alcanzar una ventaja competitiva.
- **La innovación de organización**, se define por la introducción de un nuevo método organizativo en la forma de gestión, las prácticas, la organización interna o la modificación de las relaciones con el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos del sistema político, grupos de interés (*stakeholders*) y otras partes interesadas en mejorar el funcionamiento de la organización o empresa, siempre y cuando no se haya utilizado antes y provenga de alta dirección como una decisión estratégica. Este tipo de

innovación incluye nuevos métodos y prácticas de organizar los procedimientos para la producción de bienes y servicios, la mejora del aprendizaje y la gestión del conocimiento, la introducción de sistemas de gestión de calidad, procesos de toma de decisiones y de gestión de riesgos, entre otros.

De la obra de Freitas, 2007, citado por Cardozo (2017), se interpreta que el modelo de crecimiento económico actual se debe a la integración entre la industria, la ciencia y la tecnología, visibilizada en el crecimiento de la producción y productividad industrial, que se expresa en un indicador denominado: Producto Interno Bruto (PIB). Esta integración se manifiesta por dos vías:

- Primera, la tecnología surge y se desarrolla en las empresas y se divulga entre las empresas similares y el resto de las organizaciones.
- Segunda, la ciencia y la tecnología proviene de los centros de investigación y las universidades, unidas en el texto por el término: academia, respaldadas con recursos del Estado o el Gobierno, para generar nuevos conocimientos tratan de satisfacerlas demandas del sector empresarial.

Conforme a Crossan & Apaydin (2010), citados por Gómez (2017), se deduce que las empresas las que dinamizan procesos de investigación, innovación y desarrollo, porque incluyen procesos de gestión del conocimiento que movilizan capacidades y recursos internos, a la vez que interactúan con centros generadores de ciencia y tecnología.

El aporte de centros de investigación y/o universidades contribuye al desarrollo socio-económico y generalmente no tienen ánimo de lucro, aunque en ocasiones se enfoque en obtener cierto margen de ganancias, para sustentar económicamente los diferentes encargos o proyectos de investigación, desarrollo e innovación. Desafortunadamente recientes análisis efectuados por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), citados por Cardozo (2017), muestran que en las primeras economías de América Latina, la inversión en ciencia y tecnología no es significativa, lo que puede comprometer el desarrollo de la región, si se observa la brecha abismal que separa la inversión en ciencia y tecnología en Latinoamérica, comparada con algunos países de las primeras economías mundiales.

Con la perspectiva anterior parece coincidir González Flores (2017), cuya investigación permite interpretar que tal situación no es nueva, pues muchos los países de América Latina dependen de países líderes de la economía mundial, que obsesionados por ser parte del grupo elite de economías desarrolladas se suman a estrategias globales que mucho benefician las grandes economías y empresas. En este escenario, la ínfima inversión en ciencia y tecnología, admite la deducir la continuidad del subdesarrollo y la dependencia de los países latinoamericanos, pese a su gran riqueza cultural, natural y de biodiversidad.

## La innovación inversa

Queda claro que en el contexto descrito existen cada vez menos oportunidades en los países de América Latina para emerger en el mundo desarrollado. A la barrera que de por sí significa la pobre o nula inversión en ciencia y tecnología (González Flores, 2017); se une el aumento de la competencia por parte de empresas que desean establecerse en países líderes de la economía mundial, entonces, ante las empresas que deseen cumplir sus objetivos con costes aceptables y niveles medios o altos de ganancias, se plantea como alternativa la innovación inversa (Martínez & Gelves, 2017).

La innovación inversa se presenta como estrategia y además como herramienta de cambio en la administración de empresas en países subdesarrollados o emergentes, donde comienza el proceso de investigación, desarrollo e innovación que posteriormente se transfieren a los países desarrollados (Martínez & Gelves, 2017).

Históricamente, la innovación se origina en los países desarrollados y luego se extiende hacia los países subdesarrollados. Una innovación inversa es aquella que se inicia primero países subdesarrollados y *“con sorprendente frecuencia desafían la gravedad y fluyen hacia el mundo desarrollado, cerrando así el círculo completo de este fenómeno”*. (Martínez & Gelves, 2017, p. 6); para estos investigadores la innovación inversa trata de innovar en los países pobres y vender los productos o servicios resultantes del proceso de investigación, desarrollo e innovación en los países ricos, en un ciclo que *“trata de crear nuevos productos y servicios de bajo costo para los países emergentes, pero tan eficientes que son introducidos de nuevo en las economías más avanzadas”*, según opina Gibson, citado por Martínez & Gelves (2017, p. 6)

Estos autores basan su investigación en estudios realizados por Govindarajan & Trimble (2012), acerca del modelo de innovación inversa que hace referencia a procesos de investigación, desarrollo e innovación que se generan en los países subdesarrollados y después fluyen hacia los países desarrollados y que prospectivamente se considera “*un nuevo fenómeno que será el motor de un nuevo modelo de crecimiento mundial para las siguientes dos décadas*” (Martínez & Gelves, 2017, p. 10); pese reconocer que no existen muchos ejemplos de su aplicación.

Aunque Martínez & Gelves (2017), reconocen no existen muchos ejemplos de la aplicación del modelo de innovación inversa, planteado por Govindarajan & Trimble (2012), innovación, compromiso, competitividad e internacionalización son condiciones indispensables para garantizar la sustentabilidad en las empresas, basada en tres direcciones fundamentales: ambiental, económica y social; criterio que parecen compartir González Flores (2017); y Cardozo (2017).

Particularmente, del trabajo de Cardozo (2017), se infiere que la empresa que pretenda mantenerse en el mercado nacional o competir en el mercado internacional a partir de sus propios procesos de investigación, desarrollo e innovación no puede prescindir de las capacidades científicas y tecnológicas que ofrecen los centros de investigación y las universidades (unido bajo el término genérico: academia), por cuanto parece prácticamente improbable que puedan soportar los costes generados por la constitución y mantenimiento de estructuras propias dedicadas a la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), como tampoco competir con la experiencia acumulada y la formación científico-técnica de investigadores e innovadores académicos.

Es necesaria la inserción de la academia en los procesos de I+D+i, de empresas de sectores e industrias clave con una “visión holística” que favorezca en el mediano y en el largo plazos, la integración de “actores heterogéneos” en pos de consolidar una cultura de cooperación, que llene incluso a toda la sociedad (Cardozo, 2017).

De los trabajos de Gibbons, et al. (1997); y Porter & Kramer (2006, 2011), se deduce la necesidad imperativa de tratar la ciencia y la tecnología de manera enfocada esencialmente, en la colaboración, la multi-disciplinariedad y la heterogeneidad, a fin de buscar soluciones

a problemas puntuales, lo cual encuentra eco en la comentada obra de Freitas (2007), citado por Cardozo (2017), acerca de la integración entre la industria, la ciencia y la tecnología, para mantener el actual modelo de crecimiento económico la cual se consigue por dos vías: la primera, y menos viable, la tecnología surgida y desarrollada en empresas aisladas y la segunda, mucho más factible la ciencia y la tecnología proporcionada por las instituciones académicas, a solicitud de las organizaciones o empresas.

La interacción flexible y dinámica entre lo científico, tecnológico e industrial para generar conocimientos, no se circunscribe al ámbito de las grandes empresas nacionales o exportadoras, también es crucial para las PYMES establecer vínculos de relaciones transitorias para desarrollar proyectos de alcance local destinados a satisfacer determinados nichos de mercado, que por razones culturales, sociales, económicas y otras muy diversas, no han sido, ni pueden ser cubiertos por esas grandes empresas y que demandan conocimientos especializados para obtener ventajas competitivas en base a la investigación, el desarrollo y la innovación (Cardozo, 2017; Cabrera, 2017); que se adaptan constantemente a exigencias compartidas por empresas públicas y privadas como la responsabilidad social empresarial (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC) (Cabrera, 2019; Fernández, 2020).

De este último aspecto, vale destacar, aunque sea superficialmente; el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) también conocida como responsabilidad social empresarial (RSE) o inversión socialmente responsable, puede ser conceptualizada como la participación voluntaria y activa en los terrenos económico, social y medioambiental de las empresas, que en la generalidad de los casos persiguen el objetivo central de mejorar su competitividad y agregar valor a los bienes y/o servicios que produce (Cabrera, 2019; Fernández, 2020); incluyendo indicadores de evaluación de desempeño en los terrenos antes mencionados, generalmente llamado como el triple resultado.

La anterior es una definición ilustrativa, pues el concepto de responsabilidad social empresarial tiene disímiles acepciones, que dependen de un enfoque o marco referencial variado; aunque las definiciones más holísticas y avanzadas giran en torno a que una empresa puede ser considerada socialmente responsable cuando en

su proceso de toma de decisiones evalúa el posible impacto de sus acciones en sus empleados, las comunidades que la rodean y el medio ambiente y, lo más importante: expresa los intereses económicos, sociales y ambientales en sus procesos y en sus resultados concretos.

Es necesario destacar que entre las definiciones de responsabilidad social corporativa y de responsabilidad social empresarial existe una ligera diferencia que depende de la distinción que se haga entre los conceptos de empresa y de corporación, a pesar que popularmente ambas significan lo mismo; se piensa que en concepto de corporación subsume todo tipo de organizaciones, sean empresariales o no, sin importar el tamaño de su membresía.

La responsabilidad social corporativa es una iniciativa de carácter voluntario, contempla el cumplimiento de las normas establecidas por el ordenamiento jurídico de manera consciente y respetuosa de la legislación, especialmente la relativa a los derechos laborales y de protección del medio ambiente, dando por sentado que una empresa que declare ser socialmente responsable cumple con la legislación aplicable a su actividad y que su actuación concilia los intereses propios con las expectativas que de ella tiene la comunidad, visibilizadas en sus relaciones con el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos del sistema político, grupos de interés (stakeholders), y otras partes interesadas. Entre las principales responsabilidades éticas de la empresa con sus empleados y la sociedad, se mencionan las siguientes:

- Mantener la continuidad de la empresa, alcanzar un crecimiento razonable, creando beneficios de la forma más eficaz posible.
- Cumplir rigurosa y conscientemente las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los contratos y compromisos adquiridos de manera legítima, así como mantener la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Respetar los derechos humanos, garantizando condiciones laborales y de salud de los empleados, su desarrollo humano y profesional, así como los derechos de la comunidad que rodea la empresa
- Involucrar a empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y resto de la sociedad en las buenas prácticas de responsabilidad social corporativa o empresarial.

- Proporcionar a la sociedad productos y servicios útiles y en condiciones justas; mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de la comunidad que rodea la empresa y distribuir los beneficios generados de la manera más equitativa posible.
- Respetar el medio ambiente, gestionar los recursos naturales racionalmente, minimizar la emisión de residuos, lograr la eficiencia energética e implementar acciones de mitigación contra el cambio climático.
- Garantizar la evaluación sistemática de los riesgos ambientales y sociales.

Resulta oportuno explicar algunas cuestiones relacionadas con el planteamiento conceptual desarrollado a partir del mencionado modelo de la triple hélice propuesto por Etzkowitz & Leydesdorff (1998), para explicar la vinculación de tres actores fundamentales en la labor de I+D+i, la academia, la industria y el Gobierno, que representan cada una de las llamadas hélices, cuyo máximo efecto se obtiene por el despliegue de las siguientes fases:

- La transformación interna en cada una de las hélices.
- La influencia de una hélice sobre otra.
- La superposición de las estructuras institucionales a partir de la interacción entre las tres hélices.
- El efecto de esas estructuras institucionales, tanto sobre las hélices de las que han surgido como sobre la sociedad en su conjunto.

La triple hélice ha sido objeto de profundos estudios (Porter & Kramer, 2006, 2011; Carayannis & Campbell, 2011; Carayannis, et al., 2016) resultando muy útil en la aplicación de proyectos integracionistas y promoción de *“formas no tradicionales de organización social que, en el contexto de la compleja dinámica económica de los últimos años, han dado lugar a redes interactivas en las que, por un lado, el desarrollo de los procesos de innovación no sigue patrones lineales y, por otro, las universidades juegan un rol prominente en virtud de su revalorización como fuente de nuevos conocimientos y tecnologías”*. (Etzkowitz & Carvalho de Mello, 2004, citado por Cardozo, 2017, p. 19)

Además de las contribuciones mencionadas, el modelo de triple hélice propicia la construcción de todo un andamiaje metodológico conducente a la ampliación de este modelo por otro denominado como

la cuádruple hélice (Cardozo, 2017) (Figura 7), donde las relaciones de colaboración para la investigación, desarrollo e innovación, incorporan a la sociedad como un importante actor y se manifiestan en cuatro etapas de intercambios de conocimientos: academia/sociedad, academia/industria, industria/sociedad y sociedad/industria (Carayannis & Campbell, 2011).

Al decir de Cardozo (2017), “en el caso de los países en vías de desarrollo, como los latinoamericanos, cobra especial relevancia como un valioso referente a la hora de diseñar esquemas de I+D+i que, además de adaptarse a características y necesidades particulares, se enfoquen en el establecimiento de provechosas relaciones alrededor del quehacer científico y tecnológico de las universidades”. (p. 21)



Figura 7. Modelo de cuádruple hélice.

Además de la gestión de riesgos, existen cantidad especialidades de la administración que contribuyen tanto a tomar decisiones apoyadas en el conocimiento científico, como a ponerlas en práctica, que constituyen un verdadero “arsenal” de armas para enfrentar diversas amenazas y potenciar oportunidades que surgen en el constante cambio del entorno y que constituyen considerables desafíos el desarrollo de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

Entre estas herramientas o armas de la administración o gestión se han explicado brevemente la gestión por procesos, la planeación estratégica y la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i),

además de conceptos asociados como el de responsabilidad social empresarial, los modelos de triple y cuádruple hélices, conjuntamente con otras mencionadas en el texto, con la intencionalidad de captar la atención de los interesados y demostrar que en el mundo actual no hay lugar para tomar decisiones apresuradas o voluntaristas y mucho menos para trabajar de manera aislada.

Muy al contrario, se necesitan modelos de integración generadores de decisiones consensuadas apoyadas en la experiencia acumulada y el conocimiento científico-técnico, para afrontar los importantes desafíos que implica el contexto actual y prevalecer en un futuro donde la interacción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), el desarrollo de la inteligencia artificial, la exploración del espacio y la explotación de fuentes de energía renovables; parecen sustentar la predicción que el actual modelo de desarrollo extractivo y consumista, es sustituido por un paradigma de desarrollo sostenible enfocados en reconciliar el crecimiento económico, los recursos naturales y la sociedad, para no comprometer la vida en el planeta, ni la calidad de vida de la especie humana.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (2002). El paradigma de Ackoff. Editorial McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Revista Economía Industrial Universidad Politécnica de Madrid*, 30(6), 1-9.
- Ahumada, M. V., Garnica, L. F., & Morales, N. M. (2020). El exceso de confianza: un sesgo influyente en la toma de decisiones empresariales. *Revista Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud*.
- Anderson, P. (1979). Transiciones de la Antigüedad al Feudalismo. Editorial Siglo XX.
- Arcos, F. (2020). Aproximación a la teoría del Derecho. Editorial Universidad de Almería.
- Arenal, C. (2015). La igualdad social y política y sus relaciones con la libertad. Biblioteca Virtual Cervantes.
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. Editorial IESE Business School.
- Ariño, G. (1995). De la empresa pública a la empresa con participación pública: ¿privatización o reforma? Quizás ambas cosas. *Revista de Administración Pública*, 138, 7-33.
- Australian Risk and Insurance Management Association. (2021). Documento de Trabajo. <http://www.arima.org.au/dis.pdf>
- Bobbio, N. (1997). Teoría general del derecho. Editorial Temis.
- Bolaños, V. A. (2016). Modelos de toma de decisiones que utilizan los empresarios exitosos de Barranabermeja. (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia.
- Borja, M. (2013). Teoría general de las obligaciones. Editorial Porrúa.
- Brézillon, M. (1969). Dictionnaire de la Préhistoire. París: Editorial Librairie Larousse.
- Brito Gómez, M. D. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad Y Sociedad*, 10(1), 269-277.

- Cabrera, E. N. (2017). Un enfoque prospectivo para el desarrollo sostenible en ecosistemas de montaña. Caso Guamuhaya. (Tesis de doctorado). Universidad de La Habana.
- Campbell, B. G. (1974). Human Evolution. Editorial Aldine.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2011). Open innovation diplomacy and a 21st century fractal research, education and innovation (FREIE) ecosystem: Building on the quadruple and quintuple helix innovation concepts and the "mode 3" knowledge production system. *Journal of the Knowledge Economy*, 2(3), 32-37.
- Carayannis, E. G., Campbell, D. F. J., & Rehman, S. S. (2016). Mode 3 knowledge production: Systems and systems theory, clusters and networks. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5, 64-87.
- Carbonell, M. (2004). Los derechos de seguridad jurídica. Editorial Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cardozo, M. A. (2017). Teoría relacional de la investigación, desarrollo e innovación en estructuras reticulares articuladas en torno a las universidades. (Tesis de doctorado). Universidad Central de Venezuela.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, proceso administrativo. Editorial McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Informe especial. CEPAL. [http://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45734/S2000438\\_es.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45734/S2000438_es.pdf)
- Cordero Quinzacara, Eduardo. (2008). De la propiedad a las propiedades: La evolución de la concepción liberal de la propiedad. *Revista de derecho (Valparaíso)*, (31), 493-525.
- Correa, E. (2013). Psicología organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias. (Trabajo de grado). Universidad ICESI.
- De la Rocha, P. (2019). Elementos para una teoría del estado plurinacional. *Rev. Jur. Der.*, 8(10), 37-55.
- Diez Picazo Ponce de León, L. (1995). Fundamentos de Derecho Civil Patrimonial. Editorial Civitas.
- Diez Picazo Ponce de León, L., & Gullón Ballesteros, A. (1997). Sistema de Derecho Civil. Editorial Tecnos.

- Ecuador. Secretaría de Gestión de Riesgos. (2014). Manual del Comité de Gestión de Riesgos. [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Informe\\_completo\\_20.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Informe_completo_20.pdf)
- Eiroa, J. (2010). Prehistoria del mundo. Editorial Paidós.
- Engels, F. (1884). El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado. <http://www.economictheories.org/2009/05/accumulation-of-capital.html>
- Eppen, G., Gould, F., Schmidt, C., Moore, J., & Weatherford, I. (2000). Investigación de operaciones en la ciencia administrativa. Editorial Prentice-Hall.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1998). Theendlesstransition: A “triple helix” of university-industry-governmentrelations. *Review of Science, Learning and Policy*, 36(3), 103-118.
- Faría, I. (2014). Las limitaciones a la propiedad privada en las leyes dictadas en Venezuela entre el período 2005 2014. *Revista Cuestiones Jurídicas Universidad Rafael Urdaneta*, 8(2), 41-59.
- Fernández Bulté, J., & Pérez Hernández, L. (2000). Selección de lecturas de Teoría del Estado y el Derecho. Editorial Félix Varela.
- Fernández, L. (2020). La evolución de la propiedad privada y la economía colaborativa. <https://lexlatin.com/opinion/la-evolucion-de-la-propiedad-privada-y-la-economia-colaborativa>
- Friedman, J. (2007). Planificación. Editorial Ministerio de Administraciones Públicas.
- Fullola, J. M., & Nadal, J. (2005). Introducción a la prehistoria. La evolución de la cultura humana. Editorial Paidós.
- Galindo, J. (2008). Comunicación, ciencia e historia. Editorial Mc Graw-Hill.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1997). La nueva producción del conocimiento: La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas. Editorial Pomares-Corredor.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). “La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO.
- Gómez, E., (2017). Relación entre internacionalización e innovación en empresas exportadoras de Santander. (Ponencia). II Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.

- Gonzáles, A. S. (2017). La influencia de la gestión administrativa en la toma de decisiones de la universidad tecnológica del Perú. (Trabajo de grado). Universidad César Vallejo.
- González, A., (2017). Bonos de carbono, condena al subdesarrollo. (Ponencia). II Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). Innovación inversa, crear en el extranjero triunfar en el mundo entero. México: Editorial McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Guerrero A., & Rubio, M. J. (2015). Teoría del Estado y sus instituciones. <http://www.//d:/a%20propiedad%20privada/busqueda%20propiedad/derecho%20propirdad.pdf>
- Guerrero, M., Medina, A., & Nogueira, D. (2020).** Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Revista Ingeniería Industrial*, 41(1).
- Gutiérrez, A. (2005). Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano. Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades, 7(13).
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Editorial McGraw- Hill Interamericana.
- Heads, G. (1990). Insurance Practice. Editorial Chartered Insurance Institute.
- Heers, J. (2000). La invención de la Edad Media. Editorial Trotta.
- Hernández, M. (2013). Del Estado social y democrático de derecho. Editorial Eudeba.
- Hillier, F. S., & Lieberman, G. J. (2007). Introducción a la investigación de operaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- Hobsbawm, E. (1994). Historia del Siglo XX. Editorial Crítica
- Hobsbawm, E. (2003). The Age of Revolution: Europe 1789-1848. Editorial Crítica.
- Hobsbawm, E. (2007). Essays on Globalization, Democracy and Terrorism. Editorial Crítica.
- Hobsbawm, E. (2013). Un tiempo de rupturas: sociedad y cultura en el siglo XX. Editorial Crítica.
- Hobsbawm, E. (1977). La era del capitalismo. Editorial Guadarrama.

- Hobsbawm, E. (1998). La era del Imperio. Editorial Crítica.
- Hobsbawm, E. (2001). Industria e Imperio. Editorial Crítica.
- Hope, H. H. (1993). Economía y ética de la propiedad privada. <http://www.economictheories.org/2009/05/accumulation-of-capital.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Editorial Ediciones Gestión 2000.
- Kast, E. (1988). Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias. Editorial McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Koontz, H., (1994). Administración una perspectiva global. Editorial McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- La Torre, M. (2020). "Derecho y conceptos de derecho. Tendencias evolutivas desde una perspectiva europea. Editorial Instituto Universitario Europeo.
- Le Goff, J. (2007). La Edad Media explicada a los jóvenes. Editorial Paidós.
- Lévi-Strauss, C. (1977). Antropología estructural. Editorial Eudeba.
- López, G., Mata, M., Becerra, F., & Cabrera, H. (2018). Planificación de empresas. Editorial Universo Sur.
- López, L. (2001). Estudios de Derecho Constitucional. Editorial Tirant Lo Blanch.
- Lozano, J. F. (2013). Toma de decisión ética en la gestión de empresas: la aportación de la neuroética. Revista Internacional de Filosofía, 59, 2-26.
- Manganelli, R. L. (1994). Cómo hacer Reingeniería. Editorial Norma.
- Martínez, B., & Gelves, A. (2017). La innovación inversa como estrategia de internacionalización para las empresas santandereanas. (Ponencia). II Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.
- Martinic Galetovic M. D., & Tapia Rodríguez, M. (2005). Sesquicentenario del Código Civil de Andrés Bello: pasado, presente y futuro de la codificación. Editorial Lexis Nexis.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. Editorial Mc Graw Hill.
- Mc Connell, C., Stanley B., & Flynn, S. (2009). Economics. Editorial Twayne Publishers.
- Mc Cormick, N. (2019). Razonamiento y Teoría del Derecho. Editorial Palestra Editores

- Medina, A., & Ávila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 12-19.
- Merodio, J. C. (2009). Derecho. Editorial Santillana.
- Morán, R. (2002). Los derechos sobre las cosas. El derecho de propiedad y derecho de posesión. Editorial Universitas.
- Organización Internacional de Normalización. (2009). Norma ISO 31000: 2009 Gestión del riesgo Principios y directrices. <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- Payne, J. M., & Alonso, P. (2007). Evaluación de la gobernabilidad democrática. Editorial Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- Pérez, O. (2011). Los Riesgos en la Gestión de Proyectos. <http://semanatecnologica.fordes.co.cu/index.php/st/xi/paper/viewFile/13/41>
- Pereznieto, L., & Ledesma, A. (1992). Introducción al Estudio del Derecho. Editorial Harla.
- Pipes, R. (2002). Propiedad y libertad, dos conceptos inseparables a lo largo de la historia. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Polo, L., (1996). Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos. Editorial Unión Editorial.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6) 61–78.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy? *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Editorial Prentice Hall.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 79-93.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.

- Ramírez, H. (2020). El proceso de toma de decisiones en una empresa. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>
- Requejo, A. M., & Sánchez, O. S., (2019). Sistema de toma de decisiones en las PYMES. (Trabajo de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Robbins, S. P. (1994). Administración teoría y práctica. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Person Educación.
- Rojas, O. E., (2011). El concepto de propiedad privada en Costa Rica y su desfase con el ordenamiento infraconstitucional. (Trabajo de grado). Universidad de Costa Rica.
- Sánchez, J. (2019). "Administración de empresas. <http://altadireccioncabre-rae.bligoo.com/empresas-sustentables#.WREO-9y1vIU>
- Schonfeld, L. A. (2019). Estado de derecho legal y estado de derecho constitucional en el sistema argentino. Implicancias para la teoría general del derecho. Editorial Universidad Católica Argentina.
- Sospedra, M., & Uribe. A. (2018). Teoría del Estado y de las formas políticas: sistemas políticos comparados. Editorial Tecnos.
- Steiner, G. (1998). Planificación estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial CECSA.
- Stiglitz, J. E. (2003). La economía del sector público. Editorial Antoni Bosch.
- Stoner, J., (1996). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Stoner, J., Freeman R. E., & Gilbert D. R. (1989): Administration. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo, M., González, D., Mata M., Fornet, J. D., & Cabrera, E., (2020). La gestión de riesgos: Herramienta estratégica de gestión empresarial. Editorial Universo Sur.
- Triola, M. F. (2009). Estadística. Editorial Pearson Educación.
- Waldrom, J. (1988). The right to the private property. Editorial Oxford University.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). Administración estratégica y política de negocios. Editorial Pearson.

Zárate, D. (2021). *Introducción a la gestión de riesgos empresariales*. <http://articulo.blog.hubspot.es/sales/gestión-de-riesgo>

# ÍNDICE

Capítulo I. Orígenes y evolución histórica de los desafíos .....	7
1.1. Prehistoria .....	7
1.2. Edad Antigua .....	9
1.3 Edad Media .....	11
1.4. Edad Moderna .....	15
1.5. Edad Contemporánea .....	20
1.6. Apuntes sobre la administración o gestión y la empresa .....	27
Capítulo II. Estado, derecho y propiedad: dimensión institucional de los desafíos .....	39
2.1. El Estado .....	39
2.2. El Derecho .....	46
2.3. Principios y conceptos jurídicos básicos .....	49
2.4. Clasificación básica de los derechos .....	58
2.5. El derecho de propiedad .....	60
Capítulo III. Las empresas y su administración: el ámbito visible de las decisiones .....	75
3.1. La empresa .....	75
3.2. Empresas públicas y privadas .....	84
3.3. La empresa privada .....	91
3.4. La administración de empresas .....	97

Capítulo IV. Decisiones vs desafíos .....	107
4.1. Las decisiones .....	107
4.2. La dimensión personal de las decisiones: derecho, moral y ética ... .....	117
4.3. El proceso de toma de decisiones .....	130
4.4. Herramientas y sistemas de apoyo a la toma de decisiones .....	135
Capítulo V. Gestión de riesgos: antídoto contra los desafíos .....	139
5.1. Introducción a la gestión de riesgos .....	139
5.2. Percepción del riesgo .....	149
5.3. Relación entre gestión de riesgos, administración y otras ramas del conocimiento .....	152
5.4. El proceso de gestión de riesgos .....	156
Capítulo VI. Otras armas para enfrentar los desafíos .....	171
6.1. La gestión por procesos: el enlace de las decisiones .....	171
6.2. La planificación estratégica: el diseño de las decisiones .....	182
6.3. Investigación, desarrollo e innovación: proyección de las decisiones al futuro .....	190
Referencias bibliográficas .....	203



El presente libro muestra una recopilación de contenidos sistematizados de manera amena e instructiva, sobre la relación existente entre instituciones aparentemente distintas como el Estado, Derecho, la propiedad privada y el proceso de toma de decisiones. Se particulariza en el ámbito de la administración de empresas para responder de forma eficaz y oportuna a los constantes cambios del entorno actual que, en la mayoría de los casos, constituyen verdaderos desafíos que demandan de decisiones lo más acertadas posibles. Partiendo del devenir histórico de las formas del Estado, el Derecho, y las formas de propiedad, el texto conduce a las empresas u organizaciones de carácter privado como uno de los exponentes fundamentales de la propiedad privada, su administración y demás aspectos que inducen a reflexionar que si bien es cierto que generalmente el ejercicio del derecho de propiedad privada es bastante amplio, posee limitaciones de índole legal, que pueden ser tratadas con éxito mediante la toma de decisiones y de gestión de riesgos racionales que basados en métodos científicos disminuyan la influencia negativa del voluntarismo, autoritarismo y otros fenómenos psicológicos. Constituye una guía para que el lector comprenda que en este mundo globalizado y de cambios acelerados, no es posible tomar decisiones precipitadas, unipersonales o netamente empíricas, al contrario, la prevalencia de organizaciones, empresas o cualquier otro emprendimiento humano, depende en alto grado de decisiones concertadas y científicamente fundamentadas, que aseguren respuestas efectivas a los constantes y enormes desafíos contemporáneos.

EDITORIAL



UNIVERSO  
S U R

FUNDACIÓN  
METROPOLITANA

ISBN: 978-959-257-620-9



9 789592 576209