



LA ADMINISTRACIÓN APLICADA AL TALENTO HUMANO

Operaciones en Servicios Financieros,
Hoteleros y de Comunicación:
su adaptación post COVID

María A. Guerrero Bejarano, PhD
Mgs. Jorge Izaguirre Olmedo
Mgs. Julio Méndez Bravo
Mgs. María Rosa Wright Garzón
Patricia Hidalgo Albuja, PhD
Daniel Ricardo Silva Siu, PhD
Mgs. Nicolás Castro Suasnavas

Comité editorial
Departamento de Investigación y Postgrados
Universidad Internacional del Ecuador
Guayaquil – Ecuador

Diseño, diagramación y portada:
María Grazia Guerrero Bejarano

Editado y publicado por la Universidad
Internacional del Ecuador

Primera Edición
Fecha de publicación: junio de 2021

Revisores pares:
Bertha Gladys Miranda Guevara, PhD
Universidad Nacional de Educación Enrique
Guzmán y Valle
Claribel Rosario Salvador García, PhD
Universidad César Vallejo
Julia Lizet Torres Rivera
Universidad Autónoma del Perú
Elíana Castañeda Nuñez
Universidad Luis Gonzaga de Ica

Se autoriza la reproducción total o parcial de su
contenido siempre y cuando se cite la fuente. Los
conceptos expresados son de responsabilidad exclusiva
de sus autores.



La Administración aplicada al Talento Humano, Operaciones en Servicios Financieros, Hoteleros y de Comunicación: su adaptación post COVID

María A. Guerrero Bejarano. PhD
Mgs. Jorge Izaguirre Olmedo
Mgs. Julio Méndez Bravo
Mgs. María Rosa Wright Garzón
Patricia Hidalgo Albuja, PhD
Daniel Ricardo Silva Siu, PhD
Mgs. Nicolás Castro Suasnavas

Universidad Internacional del Ecuador
Guayaquil – Ecuador
2021

Dedicatoria

Este libro está dedicado a nuestras familias, colegas y amigos; especialmente a nuestros estudiantes de la Universidad Internacional del Ecuador, quienes son la razón de nuestro esfuerzo constante.

Los autores

Agradecimiento

Queremos agradecer al equipo de trabajo que permitió el desarrollo de este documento, en especial al personal de diseño y producción. Sin ellos, este libro no podría publicarse.

Los autores

Tabla de contenido

La Administración aplicada al Talento Humano, Operaciones en Servicios Financieros, Hoteleros y de Comunicación: su adaptación post COVID.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Generalidades.....	10
Capítulo 1: La Administración del Recurso Humano.....	13
Introducción	14
Relevancia de la Administración del Recurso Humano	15
Aplicaciones de la Administración del Recurso Humano	18
Conclusiones	34
Capítulo 2: La Administración de Operaciones.....	35
Introducción.....	36
Relevancia de la Administración de Operaciones.....	38
Aplicación de la Administración de Operaciones	40
1. La Calidad Total.....	41
2. La Empresa como Sistema	41
3. Personal altamente integrado	41
Ventajas de la Administración Operativa.....	50
Ejemplo de la Administración Operativa	51
Conclusiones.....	54
Capítulo 3: La Administración en el Sector Financiero.....	56
La administración en el sector financiero.....	59
El administrador financiero y sus decisiones	60
1. Operaciones de activo.....	60
2. Operaciones de pasivo.....	64
3. Servicios.....	65
4. Riesgo	67
5. Gestión.....	69
La administración del efectivo	70
Ventajas de la administración en el sector financiero	74
La planificación estratégica en el sector financiero	76
Los indicadores estratégicos en el sector financiero.....	78
Conclusiones.....	81
Capítulo 4: La Administración en el Sector Hotelero y Turístico	83
Introducción.....	84
Relevancia de la administración en el sector hotelero	85
Análisis de la administración en hotelería	86

Ventajas de la Administración en la industria hotelera.....	93
Ejemplos de la administración en el área hotelera.....	95
Dificultades que enfrentará la administración hotelera	97
Conclusiones.....	98
Capítulo 5: Adaptación de la Administración Durante y Después Del COVID-19	100
Introducción	101
La Administración del Recurso Humano después del COVID-19	105
La Administración Operativa después del COVID-19.....	114
La Administración de Instituciones financieras en la era post COVID-19	116
La Administración Hotelera después del COVID-19	120
Conclusiones	129
Capítulo 6: La Comunicación y los Nuevos Modelos de Negocios Post-Pandemia	135
Introducción	136
De lo tradicional a lo digital.....	137
Nuevos rituales de consumo.....	140
Del consumidor al prosumidor	146
Pandemia, crisis y reinención de los medios.....	149
Narrativas transmedia	154
Lo transmedia como proceso adaptativo.....	158
Nuevas oportunidades	163
Conclusión.....	170
Referencias.....	178

Lista de figuras

Figura 1: Importancia del estilo de liderazgo.....	17
Figura 2: Variables que afectan a la satisfacción, adicionales al liderazgo.....	21
Figura 3: Actitudes que acompañan al compromiso organizacional.....	24
Figura 4: Relación de liderazgo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.....	32
Figura 5: Aspectos Fundamentales de la AO en las empresas.....	40
Figura 6: Sistema de la Administración de Operaciones.....	47
Figura 7: Áreas de toma de decisiones de la Administración de Operaciones.....	48
Figura 8: Diferencias entre operaciones manufactureras y de servicio.....	49
Figura 9: La intermediación financiera.....	60
Figura 10: Las decisiones del administrador financiero.....	61
Figura 11: Administración del efectivo en instituciones financieras.....	71
Figura 12: La administración como base de la confianza.....	75
Figura 13: Proceso del plan estratégico.....	77
Figura 14. Elementos administrativos de un hotel y su secuencia.	87
Figura 15. Recursos administrativos de un hotel.	91
Figura 16. Proceso de ingreso de personal en hoteles.....	92
Figura 17. Organización administrativa de Hoteles (Di Muro, 2012, p. 23)	96
Figura 18: Problemas del teletrabajo.....	110
Figura 19: Factores necesarios para la presencia virtual en instituciones financieras.....	119
Figura 20. Información general del hotel para ofrecer servicios APO – Recuperación.	123
Figura 21. Ciclo de gestión de los desastres.	127
Figura 22: Migración de la comunicación.....	137
Figura 23: Desplazamientos de la comunicación.....	144
Figura 24: Nuevas fuentes de información.....	152
Figura 25: Efecto de la pandemia en la reproducción de contenido	164

Lista de tablas

Tabla 1: Enfoques y teorías desarrolladas bajo la Administración de Operaciones.....	45
Tabla 2: Clasificación de instituciones financieras en el Ecuador	60
Tabla 3: Indicadores financieros exigidos en Ecuador	81

Generalidades

El estudio de la administración es extenso. A través de su desarrollo como ciencia se han elaborado, analizado y aplicado diferentes teorías en diferentes áreas de negocios. La importancia de la administración radica principalmente en la aplicación que puede tener en todos los departamentos de una organización y en todos los sectores económicos.

Este libro presenta un análisis de la administración enfocado en servicios. Específicamente se aborda la administración del talento humano y las operaciones en dos sectores económicos: sector financiero y sector hotelero. El libro está compuesto por seis capítulos. En el primero se analiza la administración del talento humano enfatizando la importancia que tiene el liderazgo para la consecución del compromiso organizacional, que luego permita a las organizaciones alcanzar sus metas y objetivos. En el segundo capítulo se analiza la administración desde el enfoque de las operaciones. Al igual que la administración en el talento humano, las operaciones forman parte de toda organización pública o privada, en todos los sectores económicos.

Tomando como base la información de los primeros dos capítulos, el tercero presenta un análisis de la administración en el sector financiero del Ecuador. En este capítulo se estudia el negocio de la banca y la importancia de las teorías administrativas para el desarrollo de dicho negocio. Así mismo, el cuarto capítulo corresponde al análisis de la administración para los servicios hoteleros.

El quinto capítulo de este texto presenta un análisis de la administración bajo un contexto de pandemia por covid-19. En ese punto,

se analizan la administración del recurso humano y de las operaciones; así como la administración de servicios financieros y servicios hoteleros, en tiempos de pandemia.

Finalmente, el sexto capítulo presenta un análisis de la comunicación como una de las herramientas más importantes en la administración y como un giro de negocio específico. Se presenta la evolución de la comunicación desde medios tradicionales a aquella evolución producto de crisis y cambios tecnológicos. La información contenida en el texto es de gran importancia para estudiantes de carreras administrativas y de otras áreas, así como para profesionales que ven en la administración la posibilidad de la consecución de objetivos organizacionales.

Capítulo 1: La Administración del Recurso Humano

María Auxiliadora Guerrero Bejarano, PhD
Universidad Internacional del Ecuador
Daniel Ricardo Silva Siu, PhD
Universidad César Vallejo

Introducción

El recurso más valioso en cualquier empresa es el talento humano; siendo las personas quienes desarrollan innovaciones, proponen y ejecutan formas de reducir los costos, proveen servicios de calidad, y forman relaciones duraderas con los clientes (Bassi & McMurrer, 2007). Además, el conocimiento, las habilidades, las capacidades, y otras características de los empleados funcionan en sinergia, si la gerencia y el ambiente laboral lo permiten, para aumentar el rendimiento de una empresa (Ployhart & Moliterno, 2011). La manera en la que se administra el recurso humano puede generar la diferencia en los resultados obtenidos por la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en múltiples estudios, uno de los factores que más determinan el desempeño y productividad de los trabajadores es su nivel de compromiso organizacional, lo que también influye en la decisión de estos de mantenerse en una empresa o buscar otra oportunidad (Ahluwalia & Preet, 2017; Appelbaum et al., 2013a; Jain, 2016; Lee & Jeong, 2017; Santosh & Muthiah, 2016). Se ha entendido que el éxito de toda empresa resulta de la calidad del trabajo de los empleados (Indarti, Fernandes, & Hakim, 2017; Patiar & Wang, 2016; Sothan, Baoku, & Xiang, 2016), los gerentes deben preocuparse por generar altos niveles de compromiso entre los grupos de trabajo (Chib, 2016). Otra variable importante que afecta el desempeño es la satisfacción laboral que se encuentra ligada con el tipo de management aplicado por los gerentes de las empresas en los distintos niveles organizacionales (Chib, 2016; Karim & Rehman, 2012; Omar, 2013;

Quintana, Park, & Cabrera, 2015; Shurbagi, 2014; Thamrin, 2012; Zahari & Shurbagi, 2012).

La mayoría de las empresas no alcanzan a tener niveles de compromiso organizacional satisfactorios, es uno de los factores más complejos de alcanzar debido a la cantidad de dimensiones que se encuentran implicadas en el mismo, apenas el 13% de los trabajadores en promedio a nivel mundial se considera comprometido en un nivel superior en la empresa en la que trabaja (Bersin, Agarwal, Pelster, & Schwartz, 2015). Algunos de los procedimientos establecidos por las empresas para la selección, mantenimiento y retención afectan los compromisos normativos y afectivos que los trabajadores llegan a desarrollar en sus ambientes laborales, así como políticas de sueldos, reconocimientos y elementos físicos con los que disponen los empleados para sus tareas influyen en el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo. (Al-Laymoun, 2017; Jha & Pandey, 2015; Pacheco, der Westhuizen, Ghobadian, Webber, & O'Regan, 2016)

Relevancia de la Administración del Recurso Humano

El crecimiento de los países depende de cómo sus empresas se desenvuelven y de acuerdo a lo revisado anteriormente, las organizaciones dependen de sus trabajadores por lo que establecer correctas políticas y estrategias para el manejo del recurso humano se vuelve vital para los empresarios (Porter & Kramer, 2006). Deloitte realizó un estudio en el que recolectó evidencia de líderes en recursos humanos por todo el mundo,

encontrando que el desafío más importante para las empresas es generar compromiso en los empleados, apenas el 13% de los trabajadores son "altamente comprometidos" (Bersin et al., 2015). El compromiso se traduce a través de los niveles de ausentismo, rotación, faltas por enfermedad, y el involucramiento en el desarrollo, y las actitudes de los empleados (Behery et al., 2012). Puede ser evidente que la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa, o la razón por las que unas pueden ser más exitosas que otras se encuentren en el nivel de compromiso presente en las mismas; en muchas ocasiones así el gerente cuente con una visión específica del rumbo al que quiere llevar a su empresa, si los trabajadores no realizan su trabajo o contribuyen al desarrollo de la empresa voluntariamente, el crecimiento de esta no se alcanzará, es necesaria la participación y buena voluntad de los empleados (Bersin et al., 2015).

Algunas organizaciones se encuentran detenidas en lo denominado como un ciclo de falla consiste en que los empleados son contratados para hacer tareas sencillas y repetitivas por sueldos bajos; la mayoría no duran mucho tiempo en la empresa a causa de las bajas oportunidades presentes; la gerencia no invierte tiempo ni dinero entrenando a empleados que renuncian y finalmente, los empleados se vuelven indiferentes debido a su nivel de insatisfacción, lo que afecta su productividad, el nivel de satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa (Zhao, Ghiselli, Law, & Ma, 2016). Una gran parte de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional es el ambiente del trabajo que se crea por la gerencia (Locke, 1976). Investigaciones previas mostraron que el estilo del liderazgo

de los gerentes o jefes tiene un impacto sobre los niveles de satisfacción laboral presente en los equipos que dirigen (Thamrin, 2012). Como resultado de estos descubrimientos, se ha encontrado que existe una distinción entre el compromiso de un empleado a sus supervisores y el compromiso con la organización por la cual trabaja; además, se ha propuesto que la clave para mejorar el rendimiento del empleado es aumentar su compromiso a las metas y los valores de los supervisores, y no su compromiso a la organización como anteriormente se había pensado, como se aprecia en la Figura 1.



Figura 1: Importancia del estilo de liderazgo

En una economía de mercado, cada vez más competitiva y centrada en el cliente, las empresas se ven forzadas a proporcionar servicios de alta calidad (Chib, 2016; García-Almeida; Quintana et al., 2015; Shanker, 2016), que les permitan obtener clientes satisfechos, para que estos recompre sus productos y puedan obtener mayores niveles de rentabilidad. Para las empresas bajo este contexto la prestación del servicio se vuelve vital, por lo que el papel de los empleados de primera línea es indiscutiblemente fundamental para la obtención de los resultados por lo que la

administración del recurso humano cobra mayor relevancia en el quehacer de las empresas (Chen, Lyu, Li, Zhou, & Li, 2017; Pantouvakis & Bouranta, 2013a).

Aplicaciones de la Administración del Recurso Humano

De acuerdo con Chiavenato (2011) administrar personas involucra preocuparse por distintos factores entre esos: la naturaleza de la gente, su mente, vitalidad, inteligencia, capacidad de acción y pro acción. Concuerd a con algunos autores en que esta función es de las que más a sufrido cambios debido al impacto de la tecnología y la globalización en los distintos contextos en los que se desenvuelven las empresas. En efecto estos cambios son notables, desde las percepciones tradicionales que existían de lo que se consideraba una buena hoja de vida, la eficacia de las pruebas técnicas y psicológicas para intentar evidenciar las aptitudes y actitudes de los candidatos, la forma en la que la administración de este recurso indispensable en la vida de las empresas, ha evolucionado demuestra como los cambios generacionales y la forma en la que se consume ha cambiado.

La forma en que los gerentes ejercen liderazgo tiene influencia sobre el rendimiento de la empresa en dos formas importantes, que son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados (Jain, 2016; Pouramini & Fayyazi, 2015).

La correcta aplicación de la administración del recurso humano permitiría obtener un mejor nivel de trabajadores y que se establezcan

relaciones adecuadas entre jefes y subordinados (estilos de liderazgo); así como mejores climas laborales que den como resultado mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional. A continuación, se analizarán los diferentes factores que se relacionan directamente del desempeño de esta función dentro de las organizaciones: el liderazgo afecta a la satisfacción laboral en tres formas específicas: (a) la participación del empleado en la toma de decisiones; (b) la identificación organizacional; (c) la relación entre el empleado y el líder. A su vez la satisfacción del empleado en el trabajo afecta su compromiso organizacional, en las siguientes formas: (a) el trabajo en equipo; (b) la sensación de logro del empleado; (c) la cultura organizacional.

El liderazgo, es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio a ser mejores es inherente, sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas. Existe una diferencia entre gerenciar y liderar (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008); los dos consiguen resultados, pero la gerencia es algo de más corto plazo y operacional. Para poder ser un verdadero líder y no solamente un gerente, es preciso ser visionario, capaz de asumir riesgos, adaptable al cambio, prudente en la delegación de responsabilidades, empático, e innovador (Van Seters & Field, 1990). Los líderes tienen la difícil tarea de mejorar el rendimiento de los colaboradores y sus colegas, aumentando la atención de estos hacia las metas de la organización y dirigiendo su comportamiento hacia el logro de los objetivos corporativos (Yurtseven & Halici, 2012). Los líderes deben tener una visión del futuro y ser

capaz de inspirar a los miembros de la organización a alcanzar esta visión (Robbins et al., 2013). Existen varias formas de ser líder, y según la literatura, el estilo de liderazgo que un jefe o gerente aplica influye en el desempeño de los equipos de trabajo, y por consiguiente la organización (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Vigoda-Gadot, 2007).

Satisfacción Laboral, es importante reconocer que hay factores fuera del liderazgo que influyen a la satisfacción laboral. Se ha relacionado la satisfacción laboral con el género (Saner & Sadikoglu, 2016; Vetráková & Mazúchová, 2015), encontrando que para ambos géneros es importante, pero que para las mujeres el salario es aún más importante para su nivel de satisfacción laboral (Maamari, 2014).

La edad también es un factor que tiene una relación positiva con los niveles de satisfacción, debido a la experiencia social que los empleados de mayor edad van adquiriendo, lo que les permite manejar sus emociones y comprender las emociones de los demás (El Badawy & Magdy, 2015). La inteligencia emocional del empleado es otro factor que se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción laboral (Anari, 2012; Spector, 1985).

Factores adicionales que pueden afectar a la satisfacción laboral incluyen la raza (Zahari & Shurbagi, 2012), la extroversión y escrupulosidad (Bandura & Lyons, 2014; Yildirim, Gulmez, & Yildirim, 2016), el capital psicológico positivo, incluyendo el optimismo, esperanza, autosuficiencia y resistencia (Jung & Yoon, 2015), y variables intrínsecas tal como el logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidades, avance, y crecimiento

(Zahari & Shurbagi, 2012), como se puede apreciar en la Figura 2, también se ha encontrado que la justicia organizacional influye en la satisfacción laboral (López-Cabarcos, Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, & Vázquez-Rodríguez, 2015). Hay varias formas en que el liderazgo puede afectar cada dimensión de la satisfacción laboral de los empleados, y este análisis se concentra en tres factores que han sido probados repetidamente en la literatura: (a) la participación en la toma de decisiones; (b) la identificación organizacional; y (c) la relación entre el empleado y el líder.



Figura 2: Variables que afectan a la satisfacción, adicionales al liderazgo

Participación en la toma de decisiones. Se ha demostrado que la participación en la toma de decisiones aumenta la satisfacción laboral. Cuando los empleados tengan la oportunidad de influenciar las decisiones que les afectan, toman más responsabilidad por cumplirlas y disfrutan más de los resultados, lo que mejora su nivel de satisfacción (Appelbaum et al., 2013a). Esta participación también desarrolla más las habilidades de los empleados, y les hace sentir que tienen el control de su propio destino

en cuanto a los ascensos y otras motivaciones (Bhatti et al., 2012). Se ha encontrado que los empleados participan más en la toma de decisiones cuando la organización de la empresa es menos jerárquica y los líderes demuestran menos autoridad formal (Abbasi & Mohammadi, 2013).

Identificación organizacional. Otro aspecto importante de la satisfacción laboral es la identificación organizacional, que se define por cuán identificado con la organización se siente un colaborador en relación con los valores y metas de la organización y la relación con las propias del empleado (Hanaysha, 2016; Reed et al., 2016).

La identificación organizacional positiva se crea por medio de colegas comprensivos y líderes que respetan a los empleados, se preocupan por su bienestar, y muestran aprecio y apoyo; se evidencia por sentimientos positivos hacia el empleador y confianza en la gerencia (Bandura & Lyons, 2014). Esta identificación provee un sentido de identidad y propósito que establece un lazo entre la organización y el individuo, en el cual la identificación del individuo incluye membresía dentro de la organización (Karanika-Murray et al., 2015).

Cuando un empleado tiene asociaciones positivas con las personas que le rodean en el trabajo, reporta mayor satisfacción laboral (Olson, Bao, & Parayitam, 2014). Empleados con altos niveles de inteligencia emocional ven su relación con la organización como una extensión de las relaciones que tienen con sus colegas y gerentes (Anari, 2012), así que los empleados que tienen buenas relaciones con los otros individuos en su trabajo tendrán

niveles de identificación organizacional elevados, y como resultado, más satisfacción laboral. Los logros personales de un empleado también afectan al apego emocional del individuo con la organización (Hussain Haider & Riaz, 2010).

Relación con el líder. En casos de relaciones negativas entre el líder y sus empleados, existe menos productividad y más ausentismo y movimiento de personal (Yaghoubipoor et al., 2013). Los líderes transformacionales retienen más empleados que los líderes transaccionales; se ha explicado esta diferencia como resultado del trabajo que hacen los líderes transformacionales en cuanto a mejorar las condiciones del trabajo, satisfacer las necesidades de los empleados, y aumentar el rendimiento de los individuos (Robbins et al., 2013).

La confianza es una parte crucial de la relación entre líder y empleado. La confianza es mediadora entre las percepciones del liderazgo y las actitudes de los seguidores, y también entre las percepciones del liderazgo y la satisfacción laboral (Braun et al., 2013). La personalidad del líder y su habilidad de llevarse bien con diversos empleados tiene un efecto importante sobre la satisfacción laboral de los empleados.

El trabajar con un supervisor con características semejantes a las del empleado incrementa el optimismo del empleado, el cual fortalece las creencias, actitudes, y cogniciones del empleado (Zheng, Diaz, Tang, & Tang, 2014). Además, empleados que perciben que no tienen mucho en común con sus líderes reportan más estrés y tensión en el trabajo (Zheng et al.,

2014).

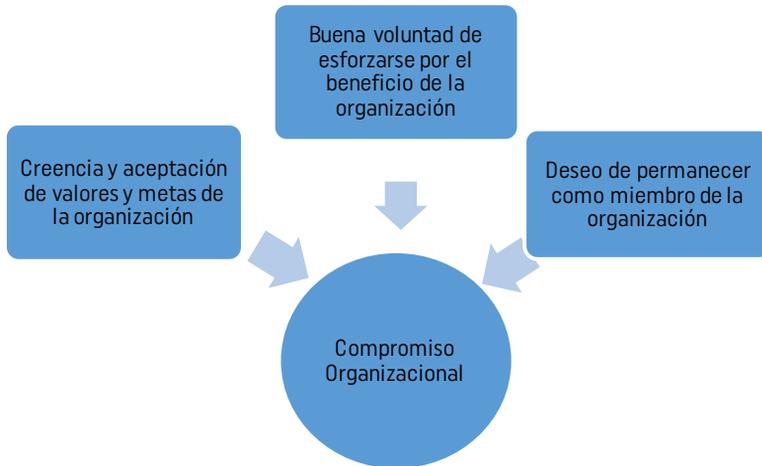


Figura 3: Actitudes que acompañan al compromiso organizacional

Se ha encontrado que la comunicación abierta y directa mejora el compromiso entre el líder y el empleado (Appelbaum et al., 2004). Es esencial que un líder tenga una visión clara del futuro de la empresa, que facilite la aceptación de sus metas entre los empleados, y que comunique directamente con los empleados en cuanto a su función dentro de este contexto (Hussain Haider & Riaz, 2010). Además, toda comunicación del líder a los empleados debe ser acertada y oportuna (Mathieu & Zajac, 1990). Para lograr la satisfacción laboral, los empleados también deben poder comunicarse francamente con su líder y sentir que su voz aporte al desarrollo de los proyectos y las misiones de la empresa (Scott-Ladd et al., 2006).

Compromiso Organizacional, hay tres actitudes e intenciones

que acompañan al compromiso organizacional (Figura 3), que son: (a) la creencia y aceptación de los valores y metas de la organización; (b) la buena voluntad de esforzarse por el beneficio de la organización; (c) el deseo de permanecer como miembro de la organización (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). La combinación de estas perspectivas en los empleados con altos niveles de compromiso organizacional hace que cuesten menos para la organización los empleados con bajos niveles de compromiso organizacional (Karim & Rehman, 2012).

Es posible que el tipo de empresa sea un factor que afecte el nivel del compromiso organizacional (Shurbagi, 2014). Se ha encontrado que las empresas estatales proveen un alto nivel de seguridad, lo que permite a los empleados tener un mayor nivel de compromiso con la organización en comparación con las empresas del sector privado (Savery & Syme, 1996). Otros factores como la edad, educación, y duración de tiempo en el trabajo también influyen en el nivel de compromiso organizacional (Feinstein et al., 2001; Mahanta, 2012).

Se ha probado en varios estudios que el compromiso organizacional resulta de la satisfacción laboral (Gunlu et al., 2010; Indarti et al., 2017; Porter et al., 1974). La satisfacción laboral es un factor central que determina si el empleado se identifica con su trabajo y organización; entre más satisfecho extrínsecamente, intrínsecamente, y socialmente el empleado, más alto su nivel de identificación y compromiso organizacional (Biswas, 2009; Vujičić et al., 2015).

Aunque hay muchos factores que influyen al compromiso organizacional, la satisfacción laboral tiene un impacto más grande sobre ello que otras características personales de los empleados, como el género, edad, educación, y longevidad en el trabajo (Mahanta, 2012). El análisis que sigue se enfoca en tres aspectos de la satisfacción laboral que influyen en el compromiso organizacional, que son: (a) el trabajo en equipo; (b) los logros del empleado; y (c) la cultura organizacional.

Trabajo en equipo. Como se mencionó previamente, la identificación organizacional es una parte crucial de la satisfacción laboral, y cuando hay altos índices de identificación organizacional, los empleados trabajan en sinergia para lograr metas en común (Anari, 2012; Karanika-Murray et al., 2015; Olson et al., 2014). Los individuos que se identifican con su organización tienen mayor probabilidad de involucrarse en las metas y actividades de la empresa, y como resultado, ser más motivados a trabajar cooperativamente para lograr las metas (Karanika-Murray et al., 2015). Lo que siente un empleado hacia sí mismo y su grupo en cuanto a la eficacia, potencia y cohesión forman la base del compromiso organizacional (Avolio et al., 2009).

El trabajo en equipo es importante para la vitalidad de una organización porque se ha encontrado que el compromiso organizacional se relaciona más con la subcultura a la cual el empleado pertenece que la cultura organizacional en general. Las personas con las cuales el empleado se relaciona directamente lo influyen más que los jefes o gerentes

lejanos (Komari & Djafar, 2013). Si la subcultura es innovadora y comprensiva, resulta en más compromiso organizacional entre los empleados; a cambio, si es demasiada burocrática, tiene un efecto negativo sobre el compromiso organizacional (Lok & Crawford, 1999).

Logros del empleado. La satisfacción laboral también influye en la manera en que los empleados aplican sus conocimientos y habilidades, y determina las actitudes que presentan en el desarrollo de sus tareas, así como en el manejo del conocimiento adquirido en la empresa. Los empleados que se esfuerzan y aprovechan de sus fortalezas para el bien de la empresa muestran mejores niveles de desempeño y compromiso organizacional (Zumrah & Boyle, 2015). Adicionalmente es importante reconocer que los seguidores tienen mayores niveles de compromiso hacia la empresa cuando sus líderes les brindan apoyo para el desarrollo de sus tareas y consecución de los objetivos (Chan & Mak, 2014; Joo, Yoon, & Jeung, 2012). Entonces, la combinación de satisfacción laboral, alta productividad, y apoyo de los líderes contribuye al compromiso organizacional de los empleados.

Los variables de la satisfacción laboral que se relacionan más fuertemente con el compromiso organizacional son los de control, interacción, y profesionalismo (Lok & Crawford, 1999). Cuando un empleado tiene control sobre su destino en la empresa, interacciones positivas con sus líderes y colegas, y un sentido de profesionalismo en la eficiencia de procesos y entrega de servicios, es más probable que tenga un fuerte

compromiso organizacional. Aunque puede variar el esfuerzo personal de cada empleado en cuanto a estas variables, hay mucho que las empresas pueden hacer para crear condiciones en las cuales el empleado tenga la oportunidad de florecer y desarrollar más compromiso organizacional (Komari & Djafar, 2013).

Cultura organizacional. La cultura organizacional de la empresa tiene afecto sobre factores como la ética y justicia en el trabajo y la autonomía de los empleados (Karim & Rehman, 2012; Komari & Djafar, 2013). La percepción de las políticas por parte de los trabajadores tiene un mayor efecto negativo en el compromiso afectivo que en el normativo (Olson et al., 2014). Cuando hay altos niveles de satisfacción laboral en la empresa, los empleados trabajan cooperativamente (Lok & Crawford, 1999); son éticos, justos y proactivos, y buscan apoyarse para lograr juntos las metas de la organización (Karanika-Murray et al., 2015).

La ética en el trabajo tiene un papel mediador entre el liderazgo y la percepción del liderazgo (Shim, Jo, & Hoover, 2015); cuando los líderes actúan de acuerdo con los principios de la ética y buscan promover el bienestar de todos los empleados y no solamente el suyo, los empleados tienen más confianza en los líderes, y como resultado, más compromiso organizacional (Braun et al., 2013).

La justicia en el trabajo es importante también porque los empleados observan sus colegas y están pendientes de la comparación entre su propio esfuerzo y resultados, y los de sus colegas. Si el ratio parece disimilar, los

empleados perciben la desigualdad y se baja su compromiso organizacional (Karim & Rehman, 2012). La participación genuina que se encuentra en los empleados proactivos es precisa en el desarrollo del compromiso organizacional (Avolio et al., 2009). Hay una relación entre la colaboración y la confianza, y los empleados que participan activamente y de su propia voluntad tienen más oportunidades de ver la benevolencia, fiabilidad, capacidad, honestidad y franqueza de sus líderes y colegas, el cual fortalece su compromiso organizacional (Appelbaum et al., 2013b).

El estilo de liderazgo determina la cultura organizacional de la empresa (Bandura & Lyons, 2014), y esta identificación influencia la satisfacción laboral de los empleados (Olson et al., 2014). Entonces, la satisfacción laboral resulta afectar al compromiso organizacional de los empleados mediante la cultura organizacional (Karanika-Murray et al., 2015). Es otra forma por la cual el estilo de liderazgo afecta al compromiso organizacional mediante la satisfacción laboral.

El efecto de la cultura, hay varios niveles de cultura que afectan las empresas, incluso la cultura nacional, la cultura organizacional, y las microculturas (Schein, 2010). Kroeber & Kluckhohn (1952) definieron que la cultura consiste en patrones, explícitos e implícitos que moldean comportamientos (formas de pensar, sentir, reaccionar) adquiridos y transmitidos mayormente por símbolos, incluyendo realizaciones en artefactos, ideas tradicionales (derivadas históricamente y seleccionadas) y especialmente sus valores; los sistemas culturales pueden ser considerados

como productos de acción y elementos preparatorias para acciones futuros. Hofstede et al. (2010) agregaron que la esencia de la cultura es programación mental colectiva; es la parte de nuestro condicionamiento que compartimos con otros miembros de nuestra nación, región o grupo pero no con miembros de otras naciones, regiones o grupos.

Ventajas de la Administración del Recurso Humano

El éxito de las empresas depende de su capacidad para aprovechar las habilidades y conocimientos de los colaboradores. Para mantener el nivel de competitividad, las empresas buscan fomentar la iniciativa de los empleados; estos climas proactivos requieren de mayores habilidades de liderazgo, por parte de los jefes o gerentes, que las utilizadas tradicionalmente para que puedan desarrollar en los colaboradores un sentido de compromiso y pertenencia (Sethuraman & Suresh, 2014).

La forma más eficiente de elevar la satisfacción de los empleados mediante la participación es permitir que los empleados se involucren en las decisiones a diario que influyen al ambiente; en ciertos niveles, no es necesario involucrarlos en los objetivos organizacionales que son de largo plazo (Daniels & Bailey, 1999). La mayor satisfacción procede de la participación de alto nivel, en la cual los empleados se involucran en generar alternativas, planificar los procesos, y evaluar los resultados (Scott-Ladd, Travaglione, & Marshall, 2006).

Las variables de liderazgo, satisfacción laboral, y compromiso organizacional, y la relación que existe entre ellos, han sido estudiadas

en varios contextos y desde numerosas perspectivas. Estos estudios han producido resultados distintos, los cuales han contribuido a teorías diversas que procuran explicar la forma en que estas variables funcionan juntas para afectar el desempeño de las organizaciones. Thamrin (2012) encontró que el liderazgo tiene un efecto positivo sobre el compromiso organizacional y el rendimiento de los empleados.

Farahani et al. (2011) concluyeron que la productividad y el desempeño de una organización dependen de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados, y que el liderazgo permitiría generar una mejor relación entre el líder y sus seguidores, como una vía para crear mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Lok y Crawford (1999) relacionaron el compromiso organizacional, la cultura organizacional, la subcultura, el estilo de liderazgo, y la satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional, encontrando que la cultura y la subcultura organizacional se correlacionan con el compromiso organizacional, que la satisfacción laboral se relaciona con el compromiso organizacional, y que el estilo de liderazgo influye en el compromiso organizacional.



Figura 4: Relación de liderazgo, satisfacción laboral y compromiso organizacional

Yiing y Ahmad (2009) propusieron otra teoría, que el liderazgo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional, y que la cultura organizacional modera esta relación. Así mismo, el compromiso organizacional se asocia significativamente con la satisfacción laboral, y el tipo de cultura influye en la relación entre el compromiso y la satisfacción (Vujičić et al., 2015).

Hay varios factores que influyen en el rendimiento del equipo, incluyendo la calidad de las relaciones entre sus miembros, la cohesión, la comunicación, y el manejo de conflictos (Dionne et al., 2004). Cuando estos factores son positivos, resultan en la satisfacción laboral y también el alto rendimiento del equipo, los cuales ejercen una influencia importante en la satisfacción del cliente (Gounaris & Boukis, 2013).

La satisfacción del cliente mejora la rentabilidad del negocio, el cual

afecta de forma positiva al compromiso organizacional de los empleados (Pantouvakis & Bouranta, 2013a). Así se evidencia el efecto del liderazgo sobre el compromiso organizacional, mediante la satisfacción laboral. El liderazgo influencia el ambiente del trabajo y la función de los equipos, los cuales influyen en la satisfacción laboral; la satisfacción laboral afecta el rendimiento de los equipos, que influye en la satisfacción de los clientes, que resulta en el compromiso organizacional de los empleados.

Los empresarios y los trabajadores establecen una relación sinérgica que les permite obtener objetivos propios a cada parte, pero es indiscutible la interdependencia existente entre las partes, la empresa tiene objetivos como el crecimiento sostenido, la productividad, calidad de sus productos, rentabilidad; mientras los empleados buscan mejores salarios, prestaciones, estabilidad, seguridad, calidad de vida en el trabajo, satisfacción etc. La administración del recurso humano, depende de factores estructurales de las empresas como su cultura, estructura, factores ambientales, procesos, tecnología disponible y aplicada, entre otras variables importantes (Chiavenato, 2011).

Mientras más rápido los gerentes descubran y acepten la real importancia del recurso humano y de la misma manera sean conscientes del impacto que tiene en ellos la forma en la que toman decisiones y guían la empresa; empezarán a evidenciar cambios positivos que generarán mejores resultados. Las personas deben ser consideradas asociados de las empresas en las que se desempeñan, un concepto que va mucho

más allá del empleado como recurso; esto permite que los trabajadores tengan una participación más pro activa en la consecución de los objetivos organizacionales, lo que generaría mayor rentabilidad (Bhatti et al., 2012; Chiavenato, 2011; Yaghoubipoor et al., 2013).

Conclusiones

La Administración del Recurso Humano se refiere al proceso administrativo enfocado en incrementar y conservar el esfuerzo, la salud, las habilidades y conocimientos del talento humano, para el bien y progreso de la organización y del mismo individuo.

Con el fin de apoyar a los gerentes y directivos a lograr los objetivos trazados para la organización, generando un balance eficiente entre el número de integrantes de cada departamento con sus funciones y responsabilidades, buscando estar al tanto de las necesidades del personal que permite un funcionamiento óptimo de la organización, al ser conscientes que cada miembro de la organización aunque enfocado en los objetivos y logros de la organización, también cuenta con metas personales que aspira alcanzar.

La Administración del Recurso Humano debe generar un ambiente eficiente y amigable con todo el personal de la organización, permitiendo que la comunicación fluya de forma clara y precisa en sentido vertical y horizontal, facilitando el buen desempeño de las actividades y tareas del personal, transformándose en resultados positivos y perceptibles por los consumidores y clientes de la organización.

Capítulo 2: La Administración de Operaciones

Mgs. Julio Méndez Bravo
Universidad Internacional del Ecuador

Introducción

La Administración de Operaciones (AO) se origina con el control de la calidad, con lo cual, la forma en que se administran los recursos productivos representa un factor crítico en la mejora de la productividad y competitividad de una organización. Sin embargo, la evolución de los mercados, la tecnología, los procesos, la oferta y demanda, ha forzado que junto a este cambio, la AO también evolucione. Para Méndez y Méndez (2017) las empresas se reorganizan o se reestructuran para el cumplimiento de sus objetivos mediante la adaptación a sus entornos y situaciones actuales. En este ámbito la AO es fundamental debido al impacto positivo que genera en las empresas.

La AO es una de las tres funciones principales de cualquier empresa, ya que se relacionan con otras funciones de la organización, sin importar la actividad de la empresa, todas tienden a comercializar, financiar y producir, lo que hace necesario saber cómo funciona el área de operaciones. La AO conocida también como Administración de la Producción o Administración Industrial, ha sido definida de diferentes maneras por autores como Gaither y Frazier (2000); Schroeder (2004); Bernaldes (2006); Lezama (2010); Sobotka, Jaskowski y Czarnigowska (2012); Lao León (2013); y Fernández e Iglesias (2016), del análisis de sus definiciones se puede establecer que la AO es la forma como una empresa administra sus operaciones y recursos directos para producir y distribuir de una forma eficiente y efectiva los bienes y servicios producidos. A esta definición se alinea lo dicho por

Cruz (2006) quien mencionó que la función de administrar identifica las actividades básicas de planeación, organización, dirección y control, sin embargo, al referirse a la AO se identifican dos aspectos, las operaciones de manufactura y las operaciones de servicio.

La AO debe cumplir con objetivos específicos que permiten el desarrollo, crecimiento y subsistencia de las empresas en los mercados competitivos, entre los que se destacan:

- Aumentar el volumen de la producción.
- Utilizar eficientemente el equipo y la fuerza de trabajo.
- Cumplir con los trabajos en el tiempo acordado.
- Minimizar costos de producción.
- Bajar precios
- Brindar confiabilidad en los productos finales
- Ser flexibles en caso de cambios necesarios.

Con el cumplimiento de estos objetivos la AO desarrolla un papel primordial dentro de la empresa, al tener el control y manejo de los destinos de la planta, de la logística y del mejoramiento de los procesos (Arrieta, 2002). Al respecto Lao León (2013) manifestó que desde el surgimiento de la AO, se ha asociado con el bienestar económico de la empresa de productos o servicios. Esto tiene que ver con las mejoras en los procesos productivos, especialmente respecto a la automatización, la confiabilidad del proceso y el control administrativo, con lo que se logra un control eficiente de sus operaciones productivas (Bardhan, Mithas y Lin, 2007).

Relevancia de la Administración de Operaciones

La importancia de la AO radica en que engloba los servicios y la manufactura de la empresa, permitiendo un manejo eficiente de la productividad de la organización. La AO se hace necesaria en una empresa que desea llegar al éxito en el mercado donde desarrolla sus actividades, a continuación se presentan los aspectos que la hacen relevante en la organización:

1. Mejora el sistema de producción. La AO se enfoca en investigar y desarrollar diferentes procedimientos que proporcionan el mayor valor por medio de la planificación, dirección control y organización de los bienes y servicios, aumentando la calidad del producto o servicio.

2. Los empleados se sienten seguros. La AO dentro de los procesos de producción establece procedimientos que buscan prevenir y limitar los riesgos de accidentes que puedan producir daño a las personas, bienes o medio ambiente, razón por la cual, norman la utilización, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones de producción de forma adecuada, así como equipos e implementos de seguridad del personal.

3. La supervisión permite que el trabajo se cumpla eficientemente. La supervisión en una organización permite el desarrollo óptimo de las actividades planificadas, esto se logra inicialmente al actuar como jueces al observar si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo según lo planificado y finalmente como solucionadores de problemas al averiguar porque no salió bien algo y luego decidir al respecto evitando volver a

general dicha situación problemática.

4. Los gastos y el mantenimiento se controlan adecuadamente. Al establecer procedimientos y supervisión de los procesos, se puede optimizar el uso de los recursos disponibles para el desarrollo de las actividades de la organización, minimizando los gastos al aprovechar eficientemente los recursos disponibles.

5. Se corre menos riesgos de la pérdida de materiales o producción. Este numeral se relaciona con los dos anteriores, ya que al existir una supervisión de los procesos y un control de los gastos y mantenimientos de los equipos, la optimización de los insumos y recursos utilizados en la producción son eficientes, lo reduce la pérdida de materiales y producción.

6. El espacio laboral es seguro y cumple las funciones correctas. Según la Organización Mundial de la Salud la salud física y mental del personal de una organización depende de las características del entorno donde realizan sus labores. Razón por la cual la AO es responsable de generar una distribución adecuada de las áreas y equipos de trabajo, no solo por optimizar el espacio laboral, sino para permitir un funcionamiento de las actividades y procesos eficientes en la empresa.

Cabe recalcar que estos beneficios se aplican a toda la empresa, sin importar que sea una empresa manufacturera o prestadora de servicios, ya que todas desarrollan procesos para su funcionamiento, como menciona Arrieta (2002) la AO controla el destino de la empresa mejorando los procesos para satisfacer los objetivos corporativos.

Aplicación de la Administración de Operaciones

Como se analizó en la introducción del presente capítulo, la AO se origina en el control de la calidad, lo que permite que su aplicación sea la misma para una empresa de servicios o para una empresa manufacturera o una industria.

Avella y Vásquez (2005) mencionaron que la AO va encaminada a dirigir los aspectos de la empresa, donde se requiere lograr una economía de producción que lleve a la empresa a posiciones de mejor competencia. Para ello, la aplicación de la AO se basa en la correcta aplicación de tres aspectos fundamentales, los cuales se aplican a todo tipo de empresa como se aprecia en la Figura 5.



Figura 5: Aspectos Fundamentales de la AO en las empresas

1. La Calidad Total

Esta actividad se refiere al satisfacer o exceder las demandas y expectativas de los clientes en función de los niveles de calidad del producto o servicio, considerando que los niveles de ventas son directamente proporcionales al nivel de calidad, logrando mediante la implementación de la mejora continua, realizando una evaluación constante para identificar y corregir puntos críticos. Sin embargo, debe entenderse que para alcanzar el objetivo de calidad de la empresa, se deberá al desempeño del recurso humano, ya que todos son responsables del desarrollo armónico de las actividades en la empresa gracias a los recursos, medios y capacitaciones que facilita la empresa.

2. La Empresa como Sistema

La utilización de métodos de dirección de operaciones que bajo un enfoque sistémico, aporten en el desarrollo del enfoque de procesos, tomando decisiones con base a datos específicos que permitan dirigir a la organización como un todo integrado. Con lo cual se logrará mantener a la empresa en un rumbo definido en función de sus objetivos planteados, anticipándose a desviaciones antes de que ocurran, logrando realizar las correcciones respectivas.

3. Personal altamente integrado

El recurso humano contribuye al correcto funcionamiento de la empresa, por lo tanto, son merecedores de respeto, confianza y

tratamiento adecuado por parte de los mandos altos, el personal de la empresa, representa el éxito de toda negociación que se realice, ya que el cumplimiento de las metas se lograrán con su valioso trabajo y desempeño. Se debe considerar que un buen equipo de trabajo con una buena actitud y su disposición a trabajar es más relevante que las capacidades. Ya que todo individuo que genera un vínculo con la empresa percibe una ganancia adicional a la económica.

Los aspectos fundamentales de la AO son resultados que se logran con su aplicación adecuada, así como mencionaron Padrón (1998); Gaitner y Frazier (2000); Schroeder (2004); y Sobotka et al. (2012) al referirse a la AO como la parte de la administración que completa métodos y técnicas para lograr la eficiente y efectiva producción y distribución de bienes y/o servicios ofertados por la empresa.

Tabla 1 Enfoques y teorías desarrolladas bajo la Administración de Operaciones

Enfoque	Autor	Teorías
Costos	Smith y Babbage (1776 – 1880)	Especialización de trabajo
	Whitney	Partes estandarizadas
	Gantt (1896)	Gráficas de Gantt
	Gilbreth (1911)	Estudios de tiempo y movimientos
	Taylor (1911)	Análisis de procesos
	Erlang (1909)	Teoría de colas
	Ford y Sorensen (1913)	Línea de ensamblaje móvil
	Shewhart (1924)	Muestreo Estadístico
	Harris (1913)	Lote económico
	DuPont (1957-1959)	Programación lineal PERT/CPM
Calidad	Fuerzas armadas USA (1960-1970)	Planeación de requerimientos de material MRP
	Taiichi Ohno (1980)	Entrega a tiempo (Just in time)
	AutoCAD (1982)	Diseño asistido por computadoras
	Militares (1971)	Intercambio electrónico de datos
	Feigenbaum (1969)	Administración total de la calidad
Personalización	Malcolm Baldrige (1987)	Premio Baldrige
	Taiichi Ohno (1947)	Kanban
	Berners-Lee (1989)	Internet y comercio electrónico
	Gartner (2000)	Planeación del recurso empresarial
	Senge (1990)	Organización que aprende
	International Organization for Standardization (1947)	Estándares de calidad internacional
	Booz Allen Hamilton y Keith Oliver (1982)	Administración de la cadena de suministro
-Levis (1993)	Personalización masiva	

Fuente: Elaboración propia con base en Haizer y Render (2009)

En la Tabla 1 se puede apreciar los diferentes enfoques que tuvo la A0 a lo largo del desarrollo de las empresas con teorías, métodos, técnicas y herramientas que hicieron referencia los autores previamente citados, con lo cual lograron la eficiencia en la producción y distribución, permitiendo que las empresas sean entes generadores de ganancias y empleo, así como generadores de desarrollo y crecimiento económico.

Las teorías mencionadas en la Tabla 1 han permitido una evolución y optimización de las operaciones en una empresa, permitiendo un desarrollo eficiente de sus procesos, sin importar la actividad económica a la que se dedique dicha empresa.

Todas las empresas ya sea de manufacturas o de servicio, tienen clientes finales (externos, intermedios e incluso internos) que dependen de los insumos que se producen, y con ello el enfoque de la A0 independientemente que el producto final sea un bien o un servicio, porque este, está dirigido al cliente. En este contexto el sistema de A0 aplicado a la empresa se lo puede observar en la Figura 6.

Como se aprecia en la Figura 6 el sistema de la A0 consiste en insumos (tangibles e intangibles), procesos, productos finales y flujos de información que se entrelazan con los clientes el ambiente externo en el cual la empresa se desenvuelve.

Los insumos se refiere a todo lo necesario para que una empresa pueda desarrollar sus procesos, los cuales están representados por los números del uno al cinco, ellos representan las operaciones que tienen que

desarrollar la empresa para transformar y generar los productos finales (valor agregado) o los servicios al cliente. La participación del consumidor o cliente se refiere no solo al momento que el cliente recibe su producto o servicio, sino que también, cuando tienen una participación activa en el proceso, por ejemplo, en atención al cliente de una empresa, al momento en que un cliente no solo brinda una queja, sino que aporta con criterio u opiniones de cómo solucionarlo desde su propia perspectiva.

En relación a la información sobre el rendimiento se refiere a datos desarrollados por la misma empresa como son los informes de auditorías interna o informe de resultados o también a información externa, por ejemplo estudios de mercados, sugerencias de proveedores e incluso información proporcionada por instituciones gubernamentales o privadas como la cámara de comercio, o algún ministerio.

Se debe considerar que el Sistema de la AO no solo se puede ser aplicado a empresa, sino que también puede ser aplicado de forma diferenciada a un departamento o área específica de una organización.

En la actualidad debido a las consecuencias de diferentes aspectos económicos y de mercado a nivel mundial, muchos negocios se han visto obligados a reducir su actividad comercial dejando a muchas personas sin un trabajo fijo, lo cual ha provocado que la generación de emprendimientos sea un factor común en muchas economías a nivel mundial, sobre todo en las economías en desarrollo, siendo estas un medio para poder generar ingresos, empleos y reactivar las economías.

Según Saavedra (2012); Vásquez y Arredondo (2014); y Saavedra y Saavedra (2014) las Mipymes contribuyen de forma significativa a la dinamización de las economías, fenómeno que se desarrolla sobre todo en Sudamérica. En este aspecto, la AO tiene aplicación relevante para lograr un desarrollo sostenido y creciente en el tiempo para los emprendimientos, sobre todo para las Mipymes (Micro, pequeña y mediana empresa).

Como mencionaron Solís, Pérez, Burgos y Villao (2017) en su investigación respecto a Mipymes en relación con la AO:

Mipymes presenta una compleja evolución en un entorno de negocios caracterizado por la globalización de los mercados, esto origina la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones internas y externas de la organización, todo con la finalidad de reducir costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y por supuesto incrementar la productividad (p. 182).

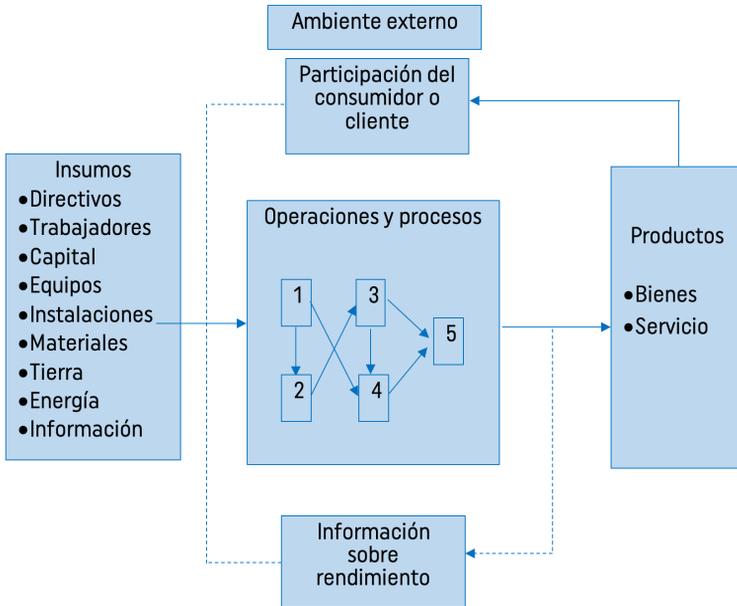


Figura 6: Sistema de la Administración de Operaciones

Esta afirmación se refiere a la necesidad que enfrentan las Mipymes dentro de su operatividad, mediante la correcta toma de decisiones, considerando que se enfrentan a una competitividad agresiva, para lo cual deberían de implementar la AO para una correcta toma de decisiones en cuatro áreas principales, según Monks (1988); Krajewski y Ritzman (2000); Arnoletto (2007); y Guitart y Baraza (2014), dichas áreas son los procesos, la calidad, la capacidad y el inventario, sin embargo, a estas áreas Lefcovich (2005) citando Schroeder (1992) incorpora la fuerza de trabajo.

En la Figura 7 se muestra la concepción de las áreas en la toma de decisiones para una AO exitosa, estas áreas con aplicadas a todo tipo

de organización, sin importar su tamaño o finalidad. Como mencionaron Lao León, González Ricardo, Pérez Pravia y Marrero Delgado (2016) las organizaciones se encuentran forzadas a alcanzar sus metas con calidad, eficiencia y eficacia, lo cual permite evidenciar la aplicación adecuada de la AO por parte de los administradores al desarrollar sus destrezas al ofrecer respuestas rápidas y eficaces ante las diferentes problemáticas que se puedan presentar.

Al considerar la Figura 7 con las áreas de toma de decisiones, se podría suponer su aplicación solo en las organizaciones manufactureras, sin embargo, los gerentes en la actualidad aplican sus conocimientos también para la provisión de servicios, lo cual resulta en una mejor calidad, menores costos y un valor mayor por los clientes, lo que confiere una ventaja competitiva a la empresa.

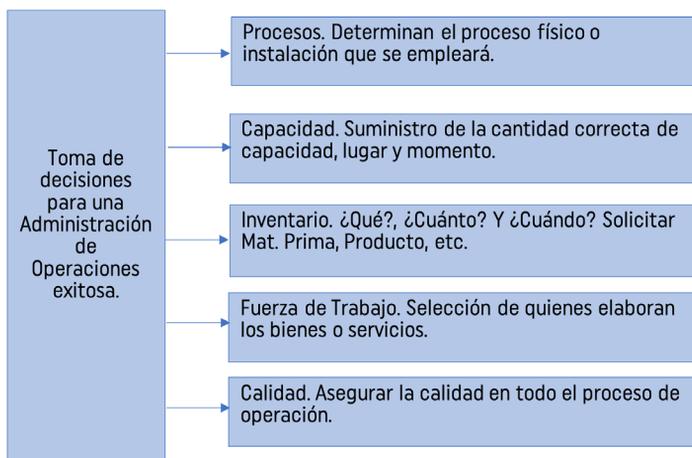


Figura 7: Áreas de toma de decisiones de la Administración de Operaciones

Como indicaron Carro y González (2012) los bienes son algo tangible y de naturaleza física que se puede almacenar, transformar y transportar, mientras que un servicio es intangible y por su naturaleza se lo produce y consume simultáneamente, sin embargo, no se almacena ni transporta.

En la Figura 8 se aprecian las diferencias en la aplicación de la AO entre empresas manufactureras y de servicio, sin embargo, muchas de las actividades de la AO son similares para los bienes y servicios. Se debe considerar que sin importar la actividad de la empresa, todas deben tener estándares de calidad establecidos y deben estar diseñados para ser procesados según la instalación de la empresa y su recurso humano.



Figura 8: Diferencias entre operaciones manufactureras y de servicio.

Ventajas de la Administración Operativa.

Para Arrieta (2002) la AO adquiere cada día mayor relevancia como arma competitiva en las organizaciones y entra a tomar parte cada vez más dentro de las decisiones estratégicas de las empresas. Dicha relevancia se ve reflejada en las ventajas que ofrece la AO a las empresas, entre las ventajas se puede mencionar:

- Incremento de la eficiencia mediante la implementación de herramientas de calidad.
- Reducción de costos, tiempos de producción y plazos de entrega.
- Identificar procesos internos y documentarlos.
- Analiza los procesos de departamentos y en forma global.
- Establece funciones y responsabilidades en los procesos.
- Simplifica las responsabilidades en los procesos y con ello el número de personas.
- Elimina y reduce actividades repetidas o sin valor al proceso.
- Reduce la burocracia en la organización.
- Promueve la productividad en función del equipo y no del individuo.
- Mide la eficiencia de los procesos con base en la calidad y costos.
- Organización de tareas por resultados.

Estos aspectos de la AO logran generar una ventaja competitiva que implica la creación de un sistema que tenga una ventaja única, con lo cual crean valor para el cliente de una forma eficiente y sostenible. Se debe considerar que con las decisiones que toma la AO se determina el proceso de producción y distribución de la empresa, lo que garantiza un producto o

servicio final eficiente para el consumidor final.

La AO es una de las tres funciones principales de cualquier organización y está relacionada con las otras funciones de la empresa. Se debe considerar que todas las organizaciones comercializan sus productos, financian sus operaciones y producen sus productos finales, para lo cual entender y comprender su funcionamiento.

Por tal razón, el no hacer un seguimiento continuo de los procesos por los que pasa un producto hasta que finalmente llega al consumidor final, presupone el fracaso de una organización, por lo cual la AO permite valorar todos los aspectos principales en los procesos.

Ejemplo de la Administración Operativa

La AO ayuda a la organización a alcanzar su visión mediante técnicas vanguardistas para desarrollar las actividades de la función de las operaciones que permitirá incrementar la productividad y la eficiencia en la empresa.

A continuación se analizarán ejemplos de la aplicación de la AO en el proceso productivo para mejorar la competitividad: Se iniciará con un análisis general de una empresa artesanal de fabricación de juguetes, en la cual se debe considerar que uno de los aspectos a resolver en la AO es el encarar la investigación y el diseño de bienes y servicios, que satisfagan las necesidades del mercado objetivo con lo cual se busca generar beneficios económicos a la empresa, la AO tiene que realizar un estudio de

mercado con base en las nuevas tendencias y preferencias del mercado objetivo, buscando no solo generar un buen producto, sino que tiene que ir acompañado de un buen servicio que garantice el éxito del nuevo producto.

La AO debe establecer y llevar una adecuada gestión de la calidad, por lo tanto se debe establecer el proceso de producción, así como los parámetros y lineamientos que se deben de seguir al momento de la producción, estableciendo con esto los responsables del control de la calidad de los procesos y de los productos terminados, con esto se puede verificar que se cumplan todos los pasos, actividades y tareas en función del cumplimiento de los objetivos de producción.

Posteriormente se deben definir las estrategias que debe seguir la organización con base en las estrategias de la organización, ya que se debe de recordar que la AO debe siempre linear sus objetivos al de la organización como tal. Con lo cual debe de llevar una adecuada gestión del talento humano para aprovecharlo maximizando sus aptitudes y destrezas, con lo que se conseguirá optimizar los procesos productivos buscando siempre alcanzar la eficiencia y eficacia en todos los procesos.

Sin embargo, para que todo lo previamente mencionado se ejecute, se debe de llevar una adecuada gestión de abastecimiento de materia prima, insumos, herramientas y otras necesidades del proceso productivo, con lo cual se de tener al talento humano adecuado para un eficiente manejo del inventario, a fin de tomar las decisiones correctas y pertinentes que evitaren el estancamiento de los bienes finales.

Considerando una empresa más conocida y que sobresale en su mercado por sus estrategias de operaciones, tenemos a la empresa McDonald's, dicha empresa es un excelente ejemplo de una estrategia de operaciones, sobre todo si se considera su adaptación a los cambios. Esta empresa empezó sus operaciones con un menú limitado de productos, pero focalizado en una producción rápida de alimentos estandarizados y servicios con comodidad a un precio económico.

Diseñaron un estándar para sus equipos, instalaciones y habilidades de su personal, con un éxito rotundo que se replicó en todo Estados Unidos y posteriormente a todo el mundo. El aspecto relevante de la estrategia de operaciones de McDonald's era un sistema de transformación de servicios y una cadena de suministros que brinda alimentos rápidos en un ambiente agradable y a precios económicos.

Las decisiones estratégicas en las operaciones que desarrolla McDonald's son un gran ejemplo a seguir, adaptar o mejorar, las cuales son:

1. Procesos: Los equipos diseñados para sus procesos y actividades a desarrollar, les asegura que los alimentos se proporcionen al consumidor final de forma rápida y eficiente.

2. Calidad: Las normas de calidad que cumplen en el desarrollo de sus procesos garantiza la inocuidad de los alimentos así como la calidad de los mismos, ya que se hace un minucioso control en el desarrollo de cada proceso, desde el punto de partida de la materia prima, hasta el producto

terminado y listo para ser servido.

3. Capacidad: Hace referencia a como los diferentes locales de McDonald's se han estructurado, de tal manera que los clientes no tengan que esperar demasiado tiempo por su pedido, de tal manera que todo está programado y monitoreado para satisfacer las necesidades alimenticias del cliente.

4. Inventario: Se caracterizan por usar el just in time (justo a tiempo) en todos sus suministros, de tal manera que siempre tengan existencia de materia prima e insumos para cumplir con las necesidades de los clientes.

Gracias a estas estrategias en sus operaciones McDonald's se ha adaptado a las necesidades de sus clientes y los mercados competitivos permitiéndole mantenerse como líder en su mercado. Adaptando su sistema de servicio y cadena de suministro, con lo cual puede hacer frente a los desafíos que se presentan.

Conclusiones

La Administración de Operaciones se relaciona directamente con la administración de empresa, pero enfocándose únicamente en todas las acciones y operaciones que se producen en la organización con la finalidad de generar valor. Por lo que necesario planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos que posee la organización con lo cual se podrá maximizar la producción, así brindar una mejor atención al cliente generando una mejor satisfacción a los clientes con una significativa reducción de costos.

Por consiguiente, los administradores de operaciones eficientes deben llevar a cabo diversas funciones de procedimiento administrativo que les direccione a alcanzar el éxito con cada decisión tomada, lo cual cubre el organizar, dirigir y asignar el talento humano adecuado para cada actividad, así como la planificación de dichas actividades y su respectivo control y monitoreo.

En consecuencia, la Administración de Operaciones tiene una gran aplicación que no solo cubre las áreas dedicadas a la transformación de materia prima en productos con valor agregado y en la toma de decisiones de procesos, capacidades, inventario o mano de obra, sino también pueden enfocarse en áreas de finanzas, marketing, calidad y recursos humanos.

Capítulo 3: La Administración en el Sector Financiero

Mgs. Jorge Izaguirre Olmedo
Universidad Internacional del Ecuador

Introducción

El sector financiero es una de las áreas más sensibles dentro de la economía. La intermediación consiste en conseguir recursos de cierta parte de la población que busca ahorrar o invertir, para colocarlos en otros segmentos que requieren de capital para desarrollarse. Esta actividad está basada en la confianza de una población en el sistema financiero, la moneda de curso y las políticas monetarias que determinan las autoridades pertinentes.

Acorde a múltiples autores (Barahona, 2016; Chávez & Pereira, 2017; Pérez, Martínez-Pina, Lorente, Otal, & Pérez, 2018), el crédito o intermediación financiera tiene la capacidad de dinamizar la economía. De esta manera, el sector productivo puede acelerar sus procesos y los hogares pueden consumir sin la necesidad de contar con recursos líquidos propios. No obstante, así como el crédito puede dinamizar los mercados, la restricción del mismo puede destruir a las economías; por esta razón, contar con políticas administrativas que garanticen la salud del sistema financiero es vital para el desarrollo de las sociedades.

Una máxima en la administración señala que aquello que no se puede medir no se puede administrar por lo tanto el conocimiento de la estructura, funcionamiento, actores y cifras del sector financiero es imprescindible para una correcta administración dentro de este mercado. En este sentido, el sector financiero en el Ecuador es amplio. Cuenta con la Junta de Política Monetaria y Financiera, así como con el Banco Central,

como entes reguladores (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017); con la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como supervisores; y con una amplia gama de bancos grandes, medianos y pequeños que conforman la competencia en el mercado. Así mismo, este sector incluye otras instituciones financieras como lo son las mutualistas, las cooperativas de ahorro y crédito, las sociedades financieras y las compañías emisoras de tarjetas de crédito, que tienen un mayor o menor impacto dentro de los mercados y del público objetivo.

Como se muestra en la tabla, existen dos supervisores dentro del sector financiero del Ecuador. La Superintendencia de Bancos que supervisa a las instituciones que tienen fines comerciales; y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que tiene fines sociales.

Tabla 2: Clasificación de instituciones financieras en el Ecuador

Regulador	Instituciones financieras
Superintendencia de Bancos	Bancos Mutualistas Sociedades financieras Compañías emisoras de tarjetas de crédito
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Cooperativas de Ahorro y Crédito

La administración en el sector financiero

Previo a analizar la administración dentro del sector financiero es imprescindible comprender el modelo del negocio. Como se indicó en la introducción del capítulo, el sector financiero se basa en el negocio de la intermediación; esto implica captar recursos a una tasa que se denomina tasa pasiva para colocarlos en otros segmentos a una tasa denominada tasa activa. La diferencia entre ambas tasas se denomina diferencial bancario o diferencial de tasas y constituye la utilidad del negocio de la intermediación (Izaguirre, 2020).

La orientación estratégica de una institución financiera puede observarse en la colocación de créditos por segmentos. Múltiples son los segmentos de crédito que se identifican dentro del sector financiero, entre ellos se pueden mencionar: el segmento de consumo, el segmento productivo, educación, microcrédito, vivienda, entre otros. Si un banco o institución financiera destina una mayor proporción de sus montos de crédito a una actividad específica, denota que ese segmento de crédito corresponde a su orientación estratégica. Por ejemplo, en el caso de Ecuador se observa que el Banco del Pichincha y el Banco Guayaquil se orientan al segmento de consumo y microcrédito; Produbanco, se orienta al crédito productivo; el Banco del Pacífico se orienta al crédito educativo y el crédito hipotecario, por citar algunos ejemplos en lo que corresponde a los bancos grandes del Ecuador (Superintendencia de Bancos, 2021).

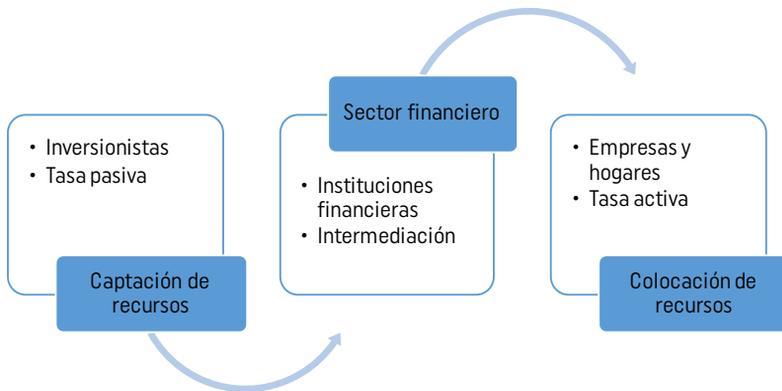


Figura 9: La intermediación financiera

El administrador financiero y sus decisiones

Como se explicó anteriormente las decisiones que debe tomar un administrador financiero se basan en la comprensión del modelo de negocio de la intermediación bajo este contexto en esta sección se presentan algunas de las decisiones más importantes para la administración dentro del sector financiero, y las estrategias que pueden utilizarse dentro de estas decisiones.

1. Operaciones de activo

Las operaciones de activo son aquellas que permiten a las instituciones financieras generar ingresos. Existen múltiples operaciones de activo, sin embargo, las más famosas son los créditos o préstamos. Los créditos tal como se mencionó en la sección anterior, pueden ser de varios tipos. Al respecto, todo administrador financiero debe decidir

a qué segmentos de crédito quiere dirigirse; esto no significa que si un administrador desea enfocarse en crédito productivo, no pueda otorgar un préstamo hipotecario, o de educación, o de consumo; sino que básicamente determina los montos o recursos que se van a destinar para cada uno de los segmentos.



Figura 10: Las decisiones del administrador financiero

Una vez que se definen los segmentos de crédito estratégicos, existen otras variables que deben considerarse al respecto de estos créditos. Por ejemplo, ¿cuánto será la tasa para cada segmento? Las tasas de interés en el Ecuador están reguladas por el Banco Central que define las tasas máximas referenciales, sin embargo, existe una brecha que los administradores de las entidades del sector financiero tienen para desenvolverse en base a su estructura de costos y a la competitividad que desean mantener en el mercado. Evidentemente, a mayores tasas activas menos atractivos serán para el público objetivo.

Otras decisiones que deberán tomarse al respecto de los préstamos son los métodos de amortización que se planteen para los clientes. La Ley de Instituciones Financieras establece que toda entidad deberá ofrecer al menos dos sistemas de amortización; sin embargo, no especifica cuáles deben ser estos sistemas. Actualmente, los sistemas más utilizados son el sistema francés y el sistema alemán; no obstante, sigue siendo una decisión del administrador financiero cuál es el método de amortización que pondrá a disposición de sus clientes. Así mismo, otras decisiones serán si la tasa es fija o variable, los plazos máximos de pago y las garantías que se necesiten para otorgar el préstamo. El análisis de las garantías se profundizará en la revisión de las decisiones sobre riesgos.

A pesar de la importancia que denota el análisis de los créditos, segmentos y las variables que lo componen; se debe reconocer que esta operación de activo no es la única que debe llamar la atención

al administrador de instituciones financieras. Otra de las operaciones importantes es la administración de las tarjetas de crédito. Una institución financiera puede tener varios tipos de tarjetas dirigidas a varios segmentos de mercado. Las tarjetas son una herramienta de crédito recurrente que permite a la entidad financiera generar un diferencial bancario rápidamente, a través del otorgamiento de línea de crédito a clientes que ya han probado ser confiables para este tipo de operaciones.

Otras operaciones que se utilizan con menor frecuencia, pero que no dejan de ser importantes son aquellas como el leasing, el factoring y el descuento. La primera de ellas se refiere al arrendamiento mercantil, operación de activo mediante la cual la institución financiera adquiere un bien para arrendarlo a un cliente específico que lo necesita, pero que no cuenta con los fondos para adquirirlo directamente. Este tipo de operaciones puede incluir costos de mantenimiento, costos de reposición, opciones de compra al final del periodo del contrato, dependiendo de las condiciones iniciales definidas.

Por otra parte, el factoring o descuento son estrategias utilizadas por las empresas para obtener liquidez inmediata en base a documentos o activos que tengan en su poder; tales como: documentos, letras de cambio, facturas, entre otros. Bajo esta modalidad, la institución financiera compra el derecho de cobro de dicho documento a cambio de otorgar liquidez inmediata al primer beneficiario. Para esta operación el administrador debe definir las tasas de descuento que se utilizarían para cubrir los riesgos

inherentes a la operación y generar rentabilidad para la organización.

2. Operaciones de pasivo

Las operaciones de pasivo tienen una alta importancia para la administración de las instituciones financieras. Ciertamente la generación de ingresos se realiza a través de las operaciones de activo, las cuales se basan en la colocación de recursos; sin embargo, sería imposible realizar operaciones de activo si la institución financiera no cuenta con recursos que provienen de la captación de sus clientes. Por esta razón, el administrador tiene la constante tarea de identificar mejores estrategias que permitan captar el ahorro de los depositantes. Las herramientas más utilizadas para la captación de los recursos son los depósitos a la vista, depósitos a plazo y títulos de deuda emitidos en el Mercado de Valores.

El administrador debe diferenciar correctamente las operaciones correspondientes a depósitos a la vista de aquellas que corresponden a depósitos a plazo. Esto se debe a que los depositantes tienen diferentes expectativas en referencia a estos tipos de depósitos. Para el caso de los depósitos a la vista, que están constituidos por cuentas de ahorros y cuentas corrientes, el administrador del sector financiero debe entender que los depositantes van a recurrir a estos fondos en el momento que tengan la necesidad de hacerlo y sin previa notificación a la entidad financiera. Se deben establecer las reservas de liquidez necesarias para este tipo de depósitos y comprender que no existe una garantía de tiempo que permita realizar una planificación de administración del recurso.

Por el contrario, en los depósitos a plazo existe un compromiso por parte del depositante en no utilizar o requerir los fondos depositados en un plazo convenido. A cambio de dicha restricción en el uso de los recursos depositados, el banco realiza un pago de una tasa pasiva que compensa el costo de oportunidad del dinero. Las decisiones que debe tomar un administrador financiero en base a los depósitos a plazo corresponde a la tasa que se paga a los clientes, los plazos de las diferentes pólizas, si existe o no discriminación de tasas por plazo y las condiciones para cobro o renovación de las operaciones.

3.Servicios

Adicional a las operaciones de pasivo y de activo que corresponden a las funciones de captación y colocación de recursos, los administradores de instituciones financieras deben preocuparse por analizar aquellos servicios bancarios o servicios financieros que pondrán a disposición de los depositantes. Tal como sucede en empresas de otros sectores, toda organización debe realizar constantemente un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; lo cual le permitirá establecer un grupo de estrategias que conlleven a la institución a posicionarse en el mercado y en la mente de sus clientes.

Actualmente una de las oportunidades más relevantes que tiene el sector financiero es el desarrollo de plataformas tecnológicas. Desde hace algunos años se ha podido observar un desarrollo en innovación tecnológica que permite a las empresas otorgar facilidades a sus consumidores, dadas

las exigencias de los mismos. En lo que respecta a servicios financieros, estas innovaciones se ven reflejadas en el desarrollo de servicios de banca virtual o banca electrónica, banca telefónica, cajeros automáticos multifunción, banca celular, autobanco, entre otros servicios.

Un buen administrador dentro del sector financiero es consciente de las oportunidades que brinda la tecnología en la actualidad y puede convertir dichas oportunidades en fortalezas de su institución. Contar con un servicio óptimo en banca digital y sus variantes, permitirán a la institución que oferte servicios cómodos para los depositantes. En este sentido, si un cliente se siente cómodo se espera que la fidelidad del mismo se incremente; por lo tanto, estos servicios financieros no sólo sirven como mecanismo de fidelización, sino que también colaboran con la función de la captación de recursos; después de todo, un cliente estará más propenso a depositar sus ahorros en instituciones financieras que le permitan movilizarlo con mayor facilidad.

En cuanto a lo anterior, es importante analizar el nivel de costo en comisiones por servicios que una institución financiera va a cobrar a sus clientes. Por un lado, se debe reconocer que desarrollar plataformas tecnológicas y servicios al alcance de los usuarios puede conllevar a grandes impresiones; esto justificaría el cobro de alguna comisión por servicios a los clientes. No obstante, se debe reconocer también que el mercado es muy competitivo y que las estrategias que desarrolla una institución financiera, no necesariamente serán únicas para ella.

Es muy probable que así como una como un banco desarrolla una plataforma de banca celular, los otros bancos lo estén realizando al mismo tiempo; por tanto, cada vez se vuelve más compleja la idea de asignar valores como comisiones por servicio debido a la competitividad de los mismos. Esto implica que el factor diferenciador de una institución financiera no puede ser únicamente su plataforma tecnológica o su cajero automático multifunción, sino que el servicio debe ir un poco más allá; puesto que aquello que un banco esté desarrollando es muy probable que lo esté desarrollando también su competencia.

4. Riesgo

El riesgo constituye una de las decisiones más importantes dentro de la administración de instituciones financieras. Una máxima en finanzas señala que a mayor riesgo se espera una mayor rentabilidad; no obstante, se debe recordar que las instituciones financieras no trabajan con recursos propios, sino que su mismo giro del negocio de intermediación implica que el riesgo que se está asumiendo corresponde a dinero de sus depositantes; por lo tanto, existe una responsabilidad en el manejo eficiente y prudente de los recursos que pertenecen al público.

Existen varios tipos de riesgo que debe analizar un administrador del sector financiero. Por un lado, existe el riesgo inherente a los créditos; es decir, bajo qué políticas se van a asignar créditos a un cliente. Por ejemplo, ¿se requiere alguna edad mínima para otorgar un préstamo?, ¿qué porcentaje de deuda puede tener un cliente con respecto a su nivel de

ingresos o su nivel de patrimonio?, ¿cuáles son los plazos máximos para la asignación de créditos?, ¿qué tipos de garantías se requieren para que se desembolsen los valores?

Como se pudo observar, varias son las preguntas que un administrador debe cuestionarse al momento analizar el riesgo en lo que comprende a la asignación de créditos; sin embargo, este no es el único tipo de riesgo que el administrador debe analizar, puesto que también existen riesgos cibernéticos, riesgos de inversiones y riesgos de mercado propiamente dichos.

Con respecto a riesgos cibernéticos, debe analizarse la contratación de servicios de seguridad informática. Dado que el servicio de banca cada vez es más tecnológico y, que esto implica que el desarrollo de transacciones financieras se realiza principalmente en línea, es necesario que toda institución tenga blindada sus cuentas para no ser víctimas de ciberataques.

Por otro lado, en lo que corresponde a inversiones, es muy importante analizar el riesgo que el banco va a asumir; esto implica valorar la conveniencia de invertir en acciones, bonos u otros títulos del Mercado de Valores para generar una rentabilidad esperada minimizando la volatilidad. Así mismo, es importante considerar también el riesgo propio del mercado. Existe una creciente oferta de servicios financieros no sólo de bancos, sino también de competencia indirecta como lo son las sociedades financieras, mutualistas y cooperativas.

5. Gestión

Como último grupo de decisiones de un administrador en el sector financiero, se debe analizar aquello que se conoce como la gestión propiamente dicha. El negocio de la intermediación es un negocio de personas para personas, por lo tanto, es importante que el administrador comprenda la relevancia que tiene el factor humano para el desarrollo de su operación comercial.

Entre los puntos que debe analizar el administrador se puede mencionar el esquema de sueldos, comisiones y compensaciones; con el que se va a recompensar al personal por su gestión. Así mismo, se debe definir cuál será la política de crecimiento que tenga el personal y las estrategias para mantener una constante motivación en los ejecutivos. Reconociendo que todo servicio financiero tiene detrás a un representante de la institución, la motivación es una pieza clave para transferir la confianza desde la alta dirección de la organización hasta sus clientes.

Por otra parte, una institución financiera no sólo debe ser rentable; es importante que también aparente que lo es. Como se mencionó anteriormente, el negocio financiero es un negocio de confianza y para que los clientes tengan confianza en la institución financiera es importante trabajar constantemente en la imagen de la misma. Para ello, el administrador debe incluir en sus estrategias la participación en diferentes eventos que permitan mostrar a la entidad que dirige como una organización sólida, rentable y con responsabilidad social; de esta manera

tendrá una presencia constante en la mente de sus depositantes.

La administración del efectivo

La intermediación financiera es un negocio de personas para personas que se basa en flujos de efectivo; por lo tanto, la administración eficiente de los niveles de liquidez con los que cuenta una institución es imprescindible para el éxito de la misma. En este sentido, manejar los niveles óptimos de efectivo es una disyuntiva ante la cual se enfrentan constantemente los administradores.

Por un lado, tener excesiva cantidad de efectivo implica recursos que no se están explotando, puesto que este dinero podría utilizarse para operaciones de activo que generarían ingresos para la institución. En contraste, mantener niveles de efectivo muy bajos implica riesgos de liquidez que deben ser considerados. Por ejemplo, una corrida de depósitos, ante una situación de pánico financiero, en una institución que no cuente con las reservas de liquidez adecuadas; podría implicar el cierre de la misma.

Considerando lo anterior, la teoría administrativa plantea 4 principios básicos en la administración de saldos de efectivo como se muestra en la Figura 11. El primer principio consiste en incrementar los ingresos de efectivo; el segundo consiste en acelerar dichos ingresos. El tercero principio se refiere a reducir las salidas de efectivo; y, el cuarto, se enfoca en retardar las salidas de efectivo que no pueden evitarse.



Figura 11: Administración del efectivo en instituciones financieras

En lo que se refiere al primer principio de la administración de efectivo que menciona incrementar los ingresos, para el negocio de la intermediación financiera esto se traduce en incrementar las captaciones de efectivo, así como incrementar las operaciones de activo. En el primero de los casos, las captaciones permitirán mantener fresca la cuenta de efectivo de la institución y poder responder a las obligaciones de corto plazo a las que se enfrenta; mientras que en el segundo caso, se refieren a la generación de ingresos propios del negocio que se van a presentar a través de los intereses o comisiones por servicio que se puedan cobrar.

Para incrementar las captaciones del negocio se pueden plantear diferentes estrategias; no obstante, todo se reduce en una estrategia mayor que consiste en generar confianza en los depositantes. Dicha confianza va a depender de múltiples factores, entre ellos: la trascendencia de la institución financiera, quiénes están detrás de la misma, la seriedad con la que toma decisiones, la presencia en los medios de comunicación,

las referencias o recomendaciones que tenga de personas allegadas, la facilidad para el acceso a los servicios como número de agencias, disponibilidad de cajeros automáticos, acceso digital, atención personalizada, entre otros.

En lo que respecta al segundo principio que consiste en acelerar las entradas de efectivo, esta es una tarea crucial para la administración de las instituciones financieras. Como se ha mencionado, la intermediación consiste en captar y colocar recursos; por lo tanto, para generar ingresos es imprescindible otorgar créditos o préstamos. Dichas operaciones generarán un interés que permitiría obtener utilidades para el negocio y alcanzar los objetivos inicialmente planteados. No obstante, la tarea no concluye en la generación del crédito puesto que la parte más importante será la recuperación del mismo. Por esta razón el estudio constante de estrategias que faciliten la recuperación de la cartera es una tarea que los administradores no pueden olvidar.

Con respecto a lo anterior, las estrategias más utilizadas por el sistema incluyen el envío de mensajes SMS de forma automática recordando que los créditos están por vencer, las operaciones de débito automático, el envío de correos masivos recordando fechas de pago, las llamadas telefónicas los días previos al vencimiento de las cuotas, entre otras. Sin embargo, es importante tener presente que no todos los clientes tienen el mismo comportamiento de pago. Así como hay clientes que pueden atrasarse en sus cuotas, existen otros que tienen una cultura de

cumplimiento bastante desarrollada. Para este último grupo de clientes, las llamadas, mensajes o diferentes estrategias de una entidad financiera recordando que tiene pagos pendientes; puede resultar molesto e incluso ocasionar una pérdida de fidelidad o inconformidad con los servicios recibidos por la institución. Por dicha razón, estas estrategias deben ser tomadas con pinzas para no generar efectos contrarios a los que se a los que se desean.

El tercer principio que se mencionó consiste en disminuir las salidas de efectivo. Este principio se refiere al estudio constante de los costos y gastos de la institución para determinar cuáles de ellos pueden reducirse; ya sea mejorando los procesos a través de la automatización de los mismos o simplemente eliminándolos porque no generen un valor agregado al servicio.

El estudio de los costos y la identificación de cuáles de ellos son fijos o variables es importante para la consecución del tercer principio. En el caso específico del sector financiero, este principio no debe confundirse con la salida de efectivo propia por el desarrollo de operaciones de activo; puesto que, hay que recordar que a pesar de que una operación de activo implica una salida de efectivo, ésta se está generando por el giro natural del negocio. Si no existe tal operación, no se podrían generar ingresos ni utilidades para la institución.

Finalmente, el cuarto principio consiste en retrasar las salidas de

efectivo. Al igual que se mencionó en el principio anterior, este punto se enfoca directamente en costos o gastos del negocio y no debe confundirse con las salidas de efectivo propias de la colocación de recursos. Se debe recordar que el consumidor actual es exigente y cómodo; por lo tanto, si se llegasen a afectar los tiempos de otorgamiento de los créditos, nada garantiza que el cliente vaya a quedarse en la institución puesto que la competencia es amplia y el cliente puede buscar una alternativa de forma inmediata.

Para retrasar o alargar las salidas de efectivo existen varias estrategias que las organizaciones plantean, entre esas se pueden mencionar: la asignación de fechas específicas de pago tanto para proveedores como para empleados, la negociación de montos y días de crédito, la política de pago de facturas en el último día de crédito que no incluya moratoria, la administración del flotante, entre otros. Con respecto a la administración del flotante, el cual se conoce como la diferencia entre el saldo bancario y el saldo contable, una estrategia consiste en girar pagos con cheques en bancos que tengan una baja captación de clientes; de tal forma que se pueda aprovechar un día más de liquidez que puede utilizarse para otras operaciones del negocio.

Ventajas de la administración en el sector financiero

El estudio de la administración denota diversas ventajas al momento de manejar organizaciones que pertenecen a distintos sectores de la economía. El caso del sector financiero no es la excepción. Ciertamente,

un gerente con sólidos conocimientos administrativos tendrá mayor probabilidad de éxito en el manejo de una institución financiera que aquel gerente que puede haberse especializado en otras líneas, pero que desconoce de teorías administrativas.

Diversos autores (Jordán, Gamboa, & Mejía, 2018; Robbins & Coulter, 2014; Torres, 2014) sugieren que las principales ventajas de la administración se encuentran en la planificación de actividades, ejecución de trabajos y control sobre los mismos; sumando a ello el manejo eficiente del personal y de los recursos con los que cuenta una organización. El sector financiero requiere de un dominio de todas esas ventajas mencionadas en la persona que estará a cargo de la dirección de la institución. Si un gerente de un banco no conoce sobre planificación y ejecución de tareas, el banco no se mostrará sólido frente a la opinión pública y eso hará perder la confianza de sus depositantes y, como se estipuló en párrafos anteriores, el negocio de intermediación depende directamente de la confianza.

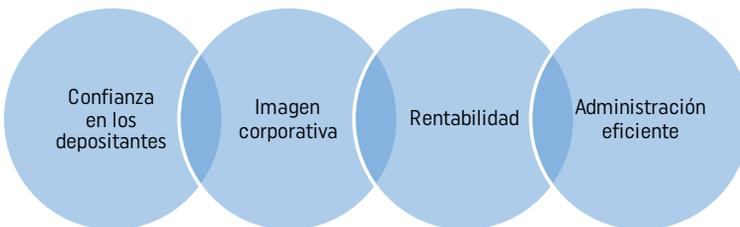


Figura 12: La administración como base de la confianza

Tal como se muestra en la Figura 4, el éxito de una institución financiera depende de una administración eficiente en los recursos; esto implica recursos económicos, recurso humano y recurso físico. Si los administradores realizan una correcta planificación y ejecución de las estrategias y objetivos que se especifican dentro del plan operativo anual, puede esperarse un cumplimiento de las metas planteadas, así como un resultado positivo al final de la operación.

Cuando una compañía es rentable, su éxito financiero se evidencia a través de una buena imagen corporativa. A su vez, esta imagen tendrá un impacto positivo en la opinión pública y podrá mejorar los índices de confianza y fidelidad de los depositantes. Sería lógico pensar que si un banco se muestra rentable y prudente en sus decisiones y, adicional a ello, se encuentra constantemente en los medios; entonces las personas se sentirán tranquilas de tener su dinero trabajando en esa institución.

La planificación estratégica en el sector financiero

La planificación estratégica para el sector financiero, al igual que sucede con empresas de otros sectores de la economía, se convierte en el pilar fundamental para la consecución de objetivos y metas organizacionales. Todo administrador debe saber que una correcta planificación podrá definir estrategias, tácticas y tareas puntuales que le permitan alcanzar las aspiraciones de la junta directiva.

Acorde a las ciencias administrativas, existen unos pasos básicos para la elaboración de una planificación estratégica (Robbins & Coulter, 2014).

Esto inicia con la declaración de la visión de la organización, en la cual la pregunta a plantearse es: ¿qué queremos ser en un horizonte temporal? Una vez definida la visión, la organización debe centrarse en cómo va a alcanzar esta visión, lo que constituye la misión de la empresa. Estos dos primeros puntos se los denomina la aclaración estratégica del negocio.

Posterior a la determinación de la aclaración estratégica, corresponde realizar el análisis externo de la institución financiera. Este análisis puede realizarse a través de una herramienta administrativa conocida como PESTAL por sus siglas: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal; en la cual se analiza todo el entorno en el que la organización se va a desarrollar dentro de ese contexto económico o país.



Figura 13: Proceso del plan estratégico

Posteriormente al análisis PESTAL, corresponde un análisis interno de la compañía; el cual señalará en qué es buena y en qué debe mejorar para ser competitiva. Dicho análisis puede desarrollarse a través del análisis FODA, del que se habló anteriormente en el texto. Finalmente, una vez que se tiene toda la información al respecto del entorno y el contexto interno de la organización, se procede a la definición de los objetivos generales; para lo cual, habrá que señalar indicadores que permitan realizar un seguimiento y control de las metas. En base a los objetivos se diseñan las estrategias que permitirán la consecución de los mismos. El plan se cierra con la definición de las tácticas específicas y la proyección de los estados financieros.

Los indicadores estratégicos en el sector financiero

Los indicadores dentro del plan estratégico sirven para una correcta medición y control del proceso de consecución de los objetivos organizacionales. Existen varios tipos de indicadores y, acorde a su clasificación, son múltiples los cálculos que se pueden realizar para obtener una medida similar. Para el caso del sector financiero ecuatoriano, existen índices de referencia que son planteados por la Superintendencia de Bancos y que son auditados dentro de cada período fiscal. Estos indicadores corresponden a: i) índice de solvencia; ii) índice de morosidad; iii) índice de liquidez; e, iv) índice de rentabilidad.

En lo que corresponde al índice de solvencia, el porcentaje mínimo planteado por la Superintendencia de Bancos corresponde al 9%. Hasta el 2020, el índice de solvencia de las cooperativas superó el 17%, el de la banca

privada superó el 13% y el de las mutualistas superó el 12%; dando una cifra promedio de 14% en el sector financiero ecuatoriano. La solvencia refleja la capacidad que tiene una institución financiera para cubrir la totalidad de sus obligaciones.

Tabla 3: Indicadores financieros exigidos en Ecuador

Indicador	Valor
Índice de solvencia	9%
Índice de morosidad	10%
Índice de liquidez	10%
Índice de rentabilidad	Bancos y Cooperativas: 16% Mutualistas: 7%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2021)

Como se mencionó anteriormente, la morosidad es uno de los aspectos más importantes que debe analizar todo administrador dentro del sector financiero. El índice de morosidad puede tener diferentes formas de cálculo; no obstante, todo resultado implica la cantidad de las cuentas por cobrar que mantiene una institución y que en ese momento se encuentran como vencidas. La relevancia de analizar el índice de morosidad radica en el riesgo que representa para cumplir con las obligaciones que tiene una entidad financiera.

Entendiendo que la intermediación financiera consiste en captar recursos para colocarlos hay que reconocer que cada vez que se coloca un crédito o cualquier otro recurso a través de una operación de activo, esto implica estar utilizando dinero ajeno, es decir, dinero de los depositantes. Por tanto, la morosidad por parte de un cliente significaría no poder cumplir con la devolución de los valores que han sido captados previamente a través

de las operaciones de pasivo. Como se ve en la tabla anterior el índice de morosidad máximo que establece la ley en el Ecuador, y que es revisado por la Superintendencia de Bancos, corresponde al 10%.

Así como la solvencia representa la capacidad que mantiene una institución financiera para cumplir con todas sus obligaciones, existe otro indicador que señala la capacidad que tiene una institución para cumplir con sus obligaciones inmediatas o sus obligaciones de corto plazo; en este caso, el índice a analizar es la liquidez. Para el caso del Ecuador la liquidez mínima establecida por la ley corresponde al 10%.

Es importante reconocer la relevancia de la liquidez para la operación financiera. Sin importar los niveles de solvencia que tenga una compañía, todo administrador debe saber que problemas con la liquidez pueden llevar a una crisis de la misma. Cuando no existe liquidez para la operación del negocio no se pueden pagar las cuentas o documentos; en este caso, no habría efectivo para pago a empleados, para compra de suministros o, en el peor de los casos, no habría cómo soportar una corrida de depósitos; lo cual generaría una falta de confianza tanto en el banco como en el sistema y podría concluir en el quiebre de la empresa.

Finalmente, el cuarto indicador observado por la Superintendencia de Bancos corresponde el índice de rentabilidad; el cual constituye un indicador de gran importancia, no sólo porque es observado por la ley, sino porque es la conclusión de las estrategias, tácticas y tareas determinadas por la Junta Directiva en el plan estratégico anual. Si no se consiguen los

niveles de rentabilidad deseados por los directivos no existe razón para mantener el negocio.

Otros indicadores que son importantes para la administración del sector bancario corresponden a la administración de tasas activas, tasas pasivas, índices de cobertura, número de agencias, número de empleados, ingreso promedio, coeficientes de apalancamiento, satisfacción de los clientes e índice de confianza, entre otros; que van a ser importantes para observar debido a la incidencia que tienen en el nivel de captación de depósitos que requiere toda institución financiera.

Conclusiones

En resumen, de lo expuesto en las secciones anteriores, el sector financiero es uno de los segmentos económicos más importantes para el país. Como se expresó anteriormente el crédito tiene la capacidad de dinamizar los mercados y generar crecimiento económico; no obstante, también se debe reconocer que la falta de crédito tiene la capacidad de destruir el mundo tal como se conoce. Por esta razón, el sector financiero no sólo es uno de los segmentos más importantes, sino también uno de los más sensibles, por lo que requiere la atención constante de los entes reguladores.

La salud financiera depende de la gestión de los administradores y la supervisión de los reguladores. En cuanto a la gestión, se debe comprender que el negocio financiero consiste en la intermediación. La canalización de recursos afecta a dos grupos de actores: un grupo que desea utilizar sus

recursos como mecanismos de inversión para generar retornos y otro grupo que requiere dichos recursos para operar. El sector financiero se encarga de crear el enlace entre estos dos grupos de actores, evidentemente, generando rentabilidad en el proceso.

Capítulo 4: La Administración en el Sector Hotelero y Turístico

Mgs. María Rosa Wright Garzón
Universidad Internacional del Ecuador

Introducción

La administración más allá que un conocimiento científico, se presenta en la actualidad como una habilidad para la optimización de los recursos, indistintamente de cuáles sean. De acuerdo con Bunge (2011), la administración es una disciplina científica, ya que en su desarrollo permite la planificación, organización, dirección y control de todos los procesos y recursos de una organización.

El proceso administrativo no solo se fundamenta en pasos o procesos específicos, ya que cada proceso permite el diseño de estrategias que coadyuvan al alcance de objetivos propuestos. Es importante precisar, que el proceso administrativo, al no ser estático, se adapta y transforma a las necesidades del concepto moderno de empresa, establecido en acciones que buscan alcanzar los objetivos en todas las situaciones que se presenten.

A lo largo del tiempo se han desarrollado y establecido diferentes postulados de la Administración, fundamentados en escuelas clásicas como autores modernistas. En este sentido, en el análisis parte en los elementos comunes que tienen, tales como: objetivos, grupos humanos, recursos, efectividad y productividad. Al vincularse su estudio con la actividad humana, es una ciencia social cuyas características aterrizan su estudio en la dinámica empresa y hogar.

En este abordaje, la administración es una ciencia que se ajusta a la actividad turística, específicamente al estudio de la dinámica del sistema turístico cuyo elemento es precisamente la empresa de turismo con todos

sus escenarios, siendo una pieza fundamental en la dinámica económica de los países.

Relevancia de la administración en el sector hotelero

La administración al ser una disciplina científica tiene fundamentos que orientan el desarrollo de los procesos de una manera sistemática, logrando el alcance de objetivos propuestos. En este sentido, su relevancia radica en que ayuda a establecer estrategias para la mejora de la experiencia del cliente, y que esto a su vez genere elementos diferenciadores en la competencia.

A lo largo del desarrollo hotelero, se observa como la evolución del conocimiento alcanzó también a esta actividad tan necesaria en la consolidación de la sociedad. A inicios del siglo XX aparece César Ritz quien revolucionaría la industria hotelera, dando el gran paso de ser un simple negocio a toda una estructura empresarial dando los toques necesarios provenientes de una disciplina naciente como la administración.

Es en este inicio, en el cual Ritz apunta a la administración hotelera con procesos que integraron desde la operación más rudimentaria, como la limpieza; hasta las más complejas como la generación de ingresos provenientes de la aglutinación de hoteles "bajo la administración" de una marca reconocida, originando una vertiente de la administración moderna en hotelería con las franquicias (Di Muro, 2012, pág. 15).

Dado que, el cimiento del origen del Hotel (palabra que proviene del

latín hospitium) es brindar hospitalidad a las personas que lo demanden, se define al hotel como un establecimiento público destinado a brindar el servicio de hospedaje, cuya administración debe orientarse a tres objetivos específicos:

- Ser fuente de ingresos
- Ser generador de empleos
- Brindar servicio a la comunidad

Es en fundamento de lo expuesto, la relevancia de la administración en el sector hotelero por cuanto la premisa de esta empresa es lograr la satisfacción de sus clientes mediante el cumplimiento de objetivos institucionales a través de una estructura donde se prioriza el esfuerzo coordinado de sus miembros.

Análisis de la administración en hotelería

La administración de un hotel precisa de aspectos muy puntuales. Desde su aplicación, se comienza con la definición de objetivos que permiten el diseño de planes a corto y largo plazo, así como también los mecanismos para la supervisión de factores operativos necesarios para el cumplimiento.



Figura 14. Elementos administrativos de un hotel y su secuencia.
Fuente: Adaptación propia de Lattin (2012).

En principio, los elementos de la administración en los hoteles deben estar orientados en premisas que tengan como resultado final la satisfacción del cliente. Esta orientación no debe ser relegada en acciones básicas como una precio conveniente o competitivo en el mercado, debe ser un acciones integrales que reflejen al cliente el nivel administrativo - operativo de lo que está pagando, que se refleja en una estructura operativa que se percibe tanto como cliente como de manera externa en relación a la imagen institucional (Krajewski & Ritzman, 2000).

En la Figura 14, se presenta de manera gráfica los elementos que orientan la administración de un hotel, tomando en cuenta tres áreas administrativas de vital importancia en la operación. Todas ellas secuenciadas al eje central que es el hotel y este a su vez al cliente de manera que, lo que el cliente ve es una estructura sólida y tras esa imagen, los escenarios administrativos que lo hacen posible.

Administración Financiera: El objetivo principal de este elemento es la optimización de los recursos financieros del hotel. La eficacia y el

incremento de la rentabilidad está basado en las acciones determinadas para diversificar la oferta, es por lo que, actualmente en la hotelería moderna incluye varios elementos como restaurantes, eventos, convenciones y demás actividades que, sin competir de manera directa con la oferta principal que es hospedaje, se presenta más bien como un complemento ideal conminando la generación de ingresos económicos.

Sin embargo, es importante destacar que, al tener ingresos variados, es muy necesario establecer las acciones para el manejo de los recursos financieros de manera que, no solo resulten atractivos para la empresa en sí, sino que sea también un elemento que motive la inversión para la mejora del servicio brindado. Implica también los acuerdos que, de corto o largo plazo, reduzcan los riesgos, aumente la participación del mercado y fundamente las políticas y proyectos de crecimiento (De la Torre, 1992).

Este elemento tiene los siguientes objetivos:

- Búsqueda permanente de obtención de nuevos ingresos, mediante el análisis
- Manejo de recursos financieros y monetarios
- Organización contable
- Maximización de la rentabilidad
- Manejo y preparación de riesgos financieros.

De la misma manera, este elemento administrativo dentro del hotel, en el cumplimiento de cada objetivo, busca evaluar de las obligaciones, liberar recursos financieros y asegurar la liquidez. Facilita la generación de

pronósticos para la preparación de los escenarios comerciales que permitan al hotel estar siempre preparado para no interrumpir sus servicios ni sus obligaciones con los miembros de la empresa. El recurso principal "dinero" es la fuente clave de toda empresa, por lo tanto, debe estar siempre bajo condiciones que permitan su incremento (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996).

Administración Operativa: Su objetivo es la ejecución de tareas orientadas a generar mayor valor agregado al servicio y buscando la ventaja competitiva en la empresa. En la administración operativa de un hotel, se destaca la producción de bienes y servicios basados en su pertinencia para lograr su optimización en este proceso. Para esto, la organización de los departamentos del hotel parte necesariamente de sus fines operativos, teniendo en cuenta que son parte importante de la estrategia administrativa del emplazamiento (Gallego, 2002). La función operativa, destaca:

- Diseño de estrategias para el cambio, mejora o implementación de elementos dentro del servicio que permitan la rentabilidad y la fidelización.
- Desarrollar acciones para la gestión de la calidad en los servicios.
- Planificar los procesos para que se desarrollen de manera ininterrumpida y funcional
- Mantener operativa las funciones del hotel
- Sustituir de manera gradual lo manual por lo tecnológico cuidando siempre el contacto con el cliente.

Tal como se menciona, la administración operativa en los hoteles es

un aditamento esencial para la toma de decisiones acertadas dentro de la administración. El ser parte del proceso genera un compromiso entre los trabajadores, proveedores e inversionistas, ya que al presenciar el esfuerzo que se realiza para la obtención de resultados, sobrelleva un compromiso con la empresa y fluye de manera directa hacia el cliente que percibe todos estos elementos en un servicio de calidad brindado con altos estándares y con toda una preparación para lograr la satisfacción (Bajamón, 2003).

Con todo este fundamento, la administración operativa del hotel maneja procesos vitales para el funcionamiento. En la Figura 15 se destacan los recursos. Otros aspectos importantes de la administración operativa de hoteles, es su funcionalidad, ya que se relaciona de manera integral con todas las áreas administrativas de la propiedad y permite visualizar la organización que antecede a la realización de estas tareas. Producir servicios en la industria del turismo es una de las acciones más retadoras en la cadena productiva, por cuanto al no ser tangible, este estará sujeto a la experiencia acaecida en el cliente, logrando oportunidades para la mejora de la rentabilidad.

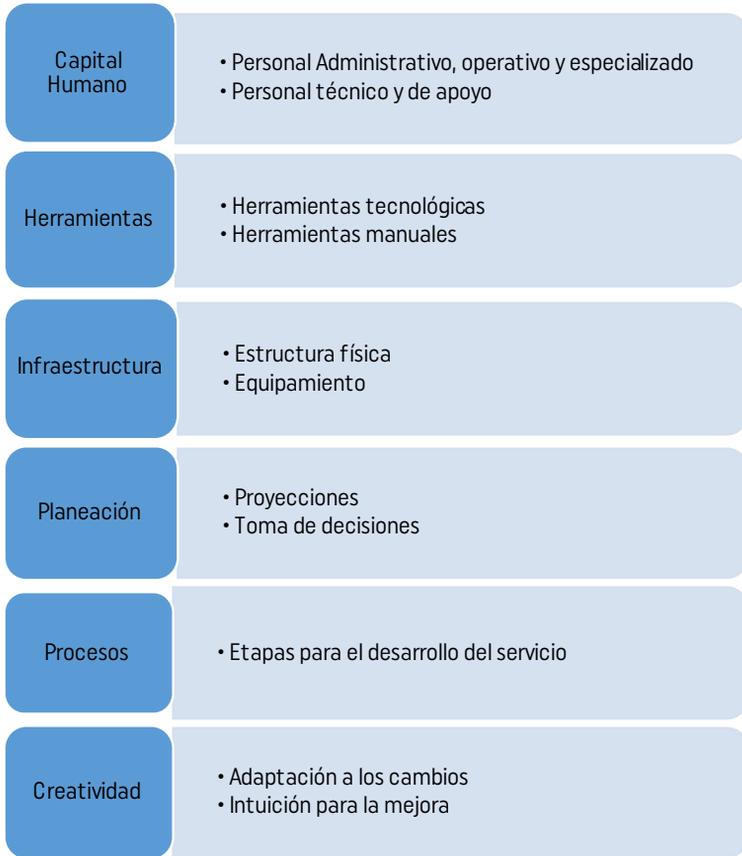


Figura 15. Recursos administrativos de un hotel.
Fuente: Adaptación propia de Bajamon (2003)

Un ejemplo preciso de todo lo expuesto es la recepción de un hotel, ya que es el lugar de mayor contacto con el cliente, desde le inicio del servicio hasta su final, lo que la convierte en el centro neurálgico de la "empresa hotel". Desde aquí se van a generar todos los elementos necesarios para una experiencia acorde a los estándares planteados (Narváez, Guerrero, & Villaprado, 2017).

Administración del Talento Humano: El proceso administrativo es dinámico e integrador, por lo cual no solo se centra en aspectos que propendan a mecanismos para aumentar los ingresos o creación de servicios para la dinamización económica de la empresa. La clave del éxito en el desarrollo de un servicio es precisamente el recurso humano detrás de ello lo que exige a los hoteles fortalecer esta área de la administración.

Los hoteles son espacios laborales altamente demandantes, por ello el personal que allí labora debe tener orientaciones muy precisas hacia el servicio y cumplimiento de objetivos. Sobre la base de esto, también toda una estructura para el engranaje de cada elemento humano en las diferentes áreas de operatividad del establecimiento (Díaz, Vílchez, & Vásquez, 2020). Los aspectos fundamentales de esta área de la administración se describen en la Figura 16.

Sin embargo, es importante destacar que a pesar de que describimos de manera olímpica el compromiso y la orientación de este personal, actualmente las condiciones laborales deben también tener procesos para



Figura 16. Proceso de ingreso de personal en hoteles.

el desarrollo del individuo, basados en una estructura empresarial sólida para que se vea reflejada en el servicio que se brinda al cliente (Torres, Velasquez, & Hernández, 2020).

En los procesos administrativos de un hotel, siempre es una gran ventaja contar con una estructura para el manejo de los recursos humanos, sin importar el tamaño del hotel ya que el talento humano es un recurso activo ligado de manera intrínseca con la calidad.

Ventajas de la Administración en la industria hotelera

Justamente con lo anteriormente expuesto, la Administración es una disciplina muy funcional que permite establecer procesos de cara al manejo eficiente de la propiedad. De hecho, administrar es una acción que garantiza resultados óptimos tal como lo expuso Henry Fayol, considerado uno de los precursores de la administración moderna, cuyo enfoque es muy utilizado actualmente en el manejo de los hoteles (Mora & Duran, 2017).

Entre las muchas ventajas que tiene el proceso administrativo en el manejo de la propiedad hotelera, se puede citar los siguientes:

- **Planificar:** El cual, en el orden de las cosas, es prioridad antes de poner en marcha cualquier estructura. El planteamiento de objetivos permite diseñar acciones que nos conducirán a su alcance, sin embargo, es importante que estos estén acordes con la realidad del entorno y de la empresa.
- **Organización:** En el orden del proceso, permite establecer

asignaciones al equipo humano para alcanzar los objetivos propuestos. Este proceso debe ser estructurado y socializado previamente antes de ejecutar las acciones consiguientes.

- **Dirección:** Las actividades asignadas a los miembros de los equipos deben tener trazada una hoja de ruta que permita el seguimiento correcto de las acciones. Esto permite a los administradores a fortalecer las capacidades a la interna y que esto conmine a un compromiso de las labores encomendadas, lo cual contribuye en el posicionamiento empresarial.
- **Coordinación:** En el desarrollo de cada una de las acciones, la articulación y sinergia de cada área de la empresa debe desarrollarse de manera integral con las diferentes estrategias propuestas para alcanzar las metas.
- **Control:** Verificación de las actividades ajustadas al cumplimiento de los objetivos.

Se destaca entre las ventajas de la administración en el ámbito hotelero, que sus procesos no son independientes, sino simultáneos e interrelacionados lo cual permite la retroalimentación respectiva (Aparicio, Macías, & Mares, 2015).

Ejemplos de la administración en el área hotelera

La industria hotelera tiene a la disciplina administrativa como un gran referente para el desarrollo de su estructura empresarial. Desde el

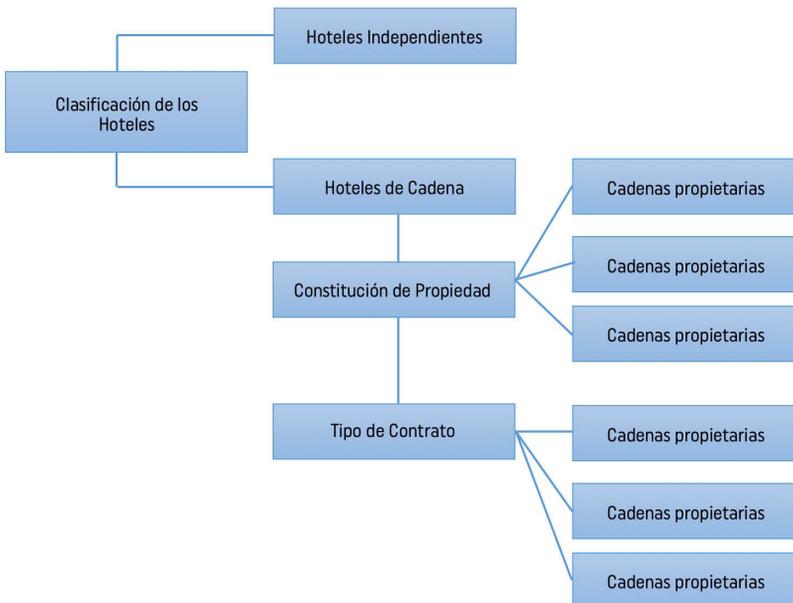
punto de vista de la administración, se establecen diferentes escenarios para la ejecución de los procesos de vital importancia para el manejo de las propiedades, tomando en cuenta las características, infraestructuras y mercado objetivo.

En este sentido, las ciencias administrativas permiten estudiar la naturaleza de los hoteles para poder tener una clasificación que permita su estudio. De acuerdo con Di Muro (2012), los hoteles en función de su administración se pueden dividir en hoteles independientes u hoteles de cadena. La Figura 17 precisa la administración de los hoteles según su filiación.

Hoteles Independientes: Se refiere a establecimientos hoteleros que no tienen ningún tipo de relación ni siguen de manera obligada sistemas de manejo administrativo. En términos generales hace alusión a propiedades pertenecientes a un solo individuo o familia.

Hoteles de Cadena: Se refiere a un grupo o conjunto de hoteles que tienen procesos administrativos en común derivado de una marca o sello que los identifica. Este modelo administrativo es el más utilizado ya que permite la unión de varias propiedades con un fin específico, en el cual se centra en la identidad que generará al cliente el consumo de sus servicios. Las ventajas que tienen este tipo de administración es la utilización de recursos unificados tales como imagen, estándares de calidad, sistemas de manejo de propiedad, mercadeo y manuales de operación. Al ser un tipo de administración más integral, se clasifican de acuerdo con la constitución de

la propiedad y según el tipo de contrato.



según la constitución de la propiedad:

Figura 17. Organización administrativa de Hoteles (Di Muro, 2012, p. 23)

- Cadenas propietarias, donde todos los hoteles pertenecen a la compañía
- Cadenas copropietarias, donde hay propietarios (cadenas) y accionistas
- Propiedades independientes, en la cual los inversionistas acceden a una cadena para manejo de la propiedad.

Según el tipo de contrato

- Contrato de administración: Este modelo de administración se basa

en que el dueño del emplazamiento hotelero contrata los servicios de una compañía hotelera para que tome la operación total del hotel a cambio de una participación establecida en el contrato.

- Franquicia: Modelo administrativo muy rígido, pero rentable en relación con posicionamiento de la marca. En este escenario, hay pago mensual y participación en ventas, pero la franquicia se encarga del mercadeo y licencias.
- Contrato de filiación: Similar al contrato de administración, con las implementaciones de uso de la marca y sistema de reserva para habitaciones.

Dificultades que enfrentará la administración hotelera

Es por demás decir, que el escenario actual es tan incierto que ha provocado cambios en lo que ahora demandan los huéspedes, pues, está en juego la confianza de los clientes en temas que antes resultaban sencillos y poco atendidos como la prolijidad en la higiene. Tener a un cliente satisfecho no iba a resultar tan complejo como ahora y ante ello se plantean las dificultades probables:

- Las expectativas cambiantes de los clientes: Las expectativas relacionadas a las cosas que anteriormente gustaban, ahora se reducen al proceso de limpieza minucioso de cada área de la propiedad. La dificultad probable es que, si bien podemos garantizar la seguridad higiénica desde las acciones desplegadas, no se puede asegurar su 100% de efectividad, por lo que un error a estas alturas puede resultar perjudicial.

- **Tecnología para el distanciamiento:** El escenario se ha prestado para implementar nuevo conocimiento en función del manejo post pandemia. La tecnología ha sido una herramienta fundamental para la reducción del contacto, sin embargo, ahora que se desea que el cliente regrese, habrá que hacer adaptaciones en los sistemas de manejo de propiedad para que en los procesos tanto de check in, estadia y check out, se reduzca el contacto físico y la manipulación de elementos con la finalidad de mantener el distanciamiento.

- **Resoluciones y ordenanzas:** Se puede estar preparado, sin embargo, la incertidumbre jugará en contra. No se puede asegurar que la etapa post ser quedará firme y no se volvería al escenario inicial, lo cual es importante tener claro, no se volverá por un buen tiempo a la normalidad anterior.

- **Talento Humano:** Debido a regulaciones estatales, el aforo es también para el personal que labora en la propiedad. La reducción de espacios y el cierre temporal han ejecutado acciones para salvar la economía de la empresa teniendo como acción directa la reducción del personal, la reagrupación de turnos y jornadas extendidas de trabajo.

Conclusiones

La administración es importante en el sector hotelero debido a que permite estrategias para la mejora de la experiencia del cliente, y que esto a su vez genere elementos diferenciadores en la competencia. En este sentido, la administración de un hotel precisa de aspectos muy puntuales que incluyen la definición de objetivos que permiten el diseño de planes a

corto y largo plazo, así como también los mecanismos para la supervisión de factores operativos necesarios para el cumplimiento.

Como se mencionó anteriormente, la administración operativa en los hoteles es un aditamento esencial para la toma de decisiones acertadas puesto que maneja procesos vitales para el funcionamiento. Se debe reconocer que la producción de servicios en la industria del turismo es una de las acciones más retadoras en la cadena productiva debido a la característica de no tangible.

Capítulo 5: Adaptación de la Administración Durante y Después Del COVID-19

María Auxiliadora Guerrero Bejarano, PhD
Mgs. Julio Méndez Bravo
Mgs. Jorge Izaguirre Olmedo
Mgs. María Rosa Wright Garzón
Universidad Internacional del Ecuador

Introducción

Como es de conocimiento general a finales del 2019 se registró el brote de un nuevo virus de la familia del coronavirus, que posteriormente se conoció como COVID-19 o SARS COV 2. Debido al rápido crecimiento de infectados y muertes, así como a la entrada del virus en diferentes países, la Organización Mundial de la salud - OMS declaró pandemia mundial en el mes de marzo del 2020. Como consecuencia los diferentes gobiernos en los países afectados tomaron decisiones para la contención del virus y para la disminución o desaceleración de las curvas de contagios y muertes, respectivamente.

El COVID-19 aceleró procesos, sobre todo en países de Latinoamérica, que aún no se practicaban con mayor regularidad como el teletrabajo o trabajo remoto. La cuarentena forzó a muchas empresas a organizarse para operar bajo esta modalidad y garantizar el funcionamiento y desarrollo de actividades lo que permitiría seguir existiendo luego de la pandemia. No en todos los casos la adaptación al trabajo remoto ha sido sencillo, el tamaño de la empresa, la actividad a la que se dedica, así como la tecnología con la que se cuenta vuelve esta situación más o menos complicada (América Economía, 2020; Kaji J., Hurley B., Bordoloi S., Bhat R. y Gangopadhyay N. 2020).

Una de las estrategias más utilizadas fue la del confinamiento obligatorio y el cierre de operaciones comerciales. De esta manera, las

economías sufrieron un fuerte golpe en el 2020 que aún se evidencia en las cifras económicas del 2021 (Izaguirre, 2021). Las restricciones de movilidad fueron ajustándose paulatinamente a la realidad que necesitaba el país. De esta manera, las medidas fueron relajándose para sectores considerados estratégicos; a los cuales se les permitió operar guardando las medidas de bioseguridad.

Una organización que, por ejemplo, proveía a sus trabajadores de laptops, y sus actividades están relacionadas con la venta de servicios, podrían seguramente adaptarse de mejor forma a la virtualidad, la inversión necesaria para el control del trabajo estaría supeditada a los sistemas de información para el control de trabajo y medición de resultados. Pero también las organizaciones deben considerar el entorno de sus colaboradores, en la conyuntura del COVID, todos los miembros de las familias en cuarentena debieron realizar sus actividades de manera virtual, por lo que los trabajadores compartían responsabilidades con los demás miembros de su familia (Kaji J., Hurley B. et al, 2020; Villahermosa L., 2020)

Se encuentra entonces las primeras diferencias de desempeño por el género, entendiendo que el rol de la mujer en la familia suele ser más demandante que el de los hombres, que dificultó la adaptación del personal femenino al trabajo remoto y obligó a las empresas flexibilizar horarios de trabajo (Jacobs E. y Noonan L., 2020).

Las organizaciones han tenido retos importantes en el proceso de

adaptarse a los desafíos generados por la presencia del COVID, uno de los más importantes ha sido el poder transmitir a su personal mensajes que produzcan tranquilidad entre su recurso humano, no solo por la conservación de sus empleos, sino también seguridad física para los casos de retorno al trabajo presencial, en esos casos, las empresas debieron generar inversiones para implementar medidas de bioseguridad que permita proteger el bienestar de sus empleados. Pero no todo depende de las empresas, el recurso humano también debe cumplir sus protocolos de protección fuera de las empresas (Caamaño Rojo E., 2010; Jacobs E. y Noonan L., 2020; Martínez J., 2020).

Especialistas en el área concuerdan con que las empresas y empleados deben hacer sendos esfuerzos para que existan retornos al trabajo general de manera segura. En el caso de las compañías se sugiere: (1) establecer una cultura de prevención que no es más que repetir las recomendaciones que han sido enunciadas desde la Organización Mundial de la Salud, estas deben ser practicadas por los trabajadores en todo momento (lavado de manos, uso de mascarilla, etc); (2) la limpieza de las áreas y equipos de trabajo, tarea que se debería hacer al menos cada dos horas de trabajo para minimizar alguna probabilidad de contagio; (3) mantener la distancia, lo que implica la reorganización de los espacios utilizados por los empleados, este punto podría generar una inversión considerable, aunque también podría ajustarse al horario de trabajo que puede establecerse por turnos para garantizar esta distancia. En la

mayoría de los casos los Gobiernos de los distintos países han establecido límites de 50% de aforo para las empresas y oficinas; (4) seguridad y salud ocupacional, con las nuevas regulaciones legales en la mayoría de los países de la región han adoptado normas que buscan proteger la seguridad física y emocional de sus trabajadores, lo que ha forzado a las organizaciones a establecer en todos los casos maneras de cubrir necesidades de sus trabajadores, incluso antes del Covid-19, lo que en este contexto ha permitido que las empresas establezcan protocolos con mayor facilidad porque poseían información completa de sus colaboradores, pudiendo establecer quiénes formaban parte del grupo de alto riesgo por su edad o afecciones preexistentes; (5) tecnologías para prevenir contagios, las empresas que contaban con mecanismos como reconocimiento de huella digital para el ingreso a la oficina, deben buscar reemplazar estas tecnologías por otras presentes como la de reconocimiento facial, o códigos de barras en tarjetas de identificación; se debe implementar elementos que permitan medir temperatura contando con tecnologías tan simples como termómetros digitales al alcance de muchos, o cámara termográficas que podrían ser más costosas pero de buen rendimiento (América Economía, 2020).

Los empleados por su parte deben: (1) utilizar los implementos de seguridad necesarios, provistos y no provistos por su empleador, lo que significa que la mascarilla y/o visor deben emplearse ya como objetos personales, lo que significa que fuera del lugar del trabajo deben ser

utilizados, en la mayoría de los países latinoamericanos el uso de la mascarilla es obligatorio, en Perú por ejemplo la mascarilla y el visor son obligatorios, sobre todo para el uso de transporte público; (2) la higiene que mantienen los colaboradores también hace parte de su aporte a la disminución de riesgos de contagio, considerando que son ellos los que deben lavarse las manos continuamente y desinfectarse no solo al ingreso o salida de su lugar de trabajo, sino también en su hogar y sitios públicos que visiten; (3) reporte de síntomas y comportamiento responsable en caso de tener la enfermedad, es responsabilidad de los trabajadores comunicar a su empleador en caso de presentar cualquiera de los síntomas relacionados con el virus, permanecer en su casa, aislado y buscar ayuda de especialistas, evitando auto medicarse; (4) distanciamiento, los empleados deben evitar aglomeraciones y respetar las normas sobre distanciamiento dentro y fuera del sitio de trabajo; (5) Uso de transporte público, es muy importante que en los momentos en los que los colaboradores deban utilizar medios de transporte públicos respeten las normas establecidas por los organismo estatales de control. En ciertos países ha sido obligación de las empresas proveer de transporte a los trabajadores para evitar las aglomeraciones en el uso de este medio que al ser un servicio masivo se convierte en un posible foco de contagio (América Economía, 2020).

La Administración del Recurso Humano después del COVID-19

Probablemente no sea posible regresar a la normalidad que

conocíamos hasta finales del 2019; la llamada nueva normalidad ha y va a seguir generando cambios en las formas que se acostumbraba a hacer las cosas. Sí se debe reconocer que el trabajo remoto como se ha tenido que implementar en tiempos de cuarentena tendría, mayores posibilidades para convertirse en alternativas definitivas de trabajo en muchas empresas e industrias para una optimización de recursos. Existirán muchos cambios de acuerdo a lo que se discute por muchos especialistas; uno de los efectos que más se teme es la disminución del turismo de negocios, debido a que algunas organizaciones han podido encontrar formas de permanecer conectada entre filiales no solo en un mismo país, sino entre países; se presume que tal vez el turismo de negocios que se mantenga sea el que tiene se relaciona con las áreas comerciales de las empresas o industrias (Salom J, 2020).

Este tiempo que a nivel mundial el 80% de las organizaciones han virtualizado sus operaciones en un porcentaje considerable, ha sido la muestra que, en algunos casos existían puestos o funciones que podrían ser fusionadas con otras o desaparecidas del proceso general de prestación del servicio o elaboración del bien. Las organizaciones han debido tomar decisiones para afrontar la crisis mundial que han hecho que el departamento de recursos humanos de todas las empresas se hayan convertido en la fuente principal de ideas y estrategias que permitieron a la empresa lidiar con el contexto (Caamaño Rojo E., 2010; Martínez J., 2020).

Se debe considerar entonces que mientras en este tiempo de confinamiento al que estuvo forzada la humanidad a nivel mundial, el teletrabajo ha sido desarrollado en largas jornadas sin horarios, en las que los trabajadores en general han tenido que cumplir además de sus funciones laborales, tareas de tutores en la educación de sus hijos, lidiando con las tareas del hogar, sobre todo las mujeres (Gupta B, 2020), lo que ha sido una fuente interminable de estrés; en una situación de nueva normalidad, es muy probable que tanto las mujeres, como los hombres puedan realizar trabajo remoto en un ambiente más relajado. Debido a que habrán servicios que ya funcionen de acuerdo a la nueva normalidad como escuelas y colegios que permitan a los padres dedicarse a sus funciones laborales sin demasiadas distracciones (Caamaño Rojo E., 2010, América Economía, 2020)

En Europa y Estados Unidos ya existía el teletrabajo como una modalidad que fue adaptada desde hace algunos años, en Latinoamérica su aceptación costaba mucho más por barreras culturales, lo que ha cambiado debido al Covid-19 que forzó, como se mencionó anteriormente, a que las empresas ejecutaran trabajo remoto aún cuando en muchos casos, no se encontraban preparadas para eso; se puede afirmar que la cultura organizacional presente en las organizaciones podrían facilitar o complicar la implementación de este tipo de modalidades de trabajo, una organización con una cultura orientada a resultados, seguramente tendría mayores probabilidades de implementar exitosamente el teletrabajo que una organización más orientada a mantener el statu quo. De la misma forma

una empresa con cultura orientada a la innovación, seguramente tendría mayores posibilidades de éxito en el establecimiento de oficinas virtuales. (Caamaño Rojo E., 2010; Jacobs E. y Noonan L., 2020; Martínez J., 2020).

El teletrabajo ha evolucionado con el pasar de los años, la tecnología ha sido la mayor responsable de este cambio, pasando de una oficina en casa, a una móvil y en este tiempo una virtual; el concepto actual tiene mayor relación con el poder moverse y también con estar conectado todo el tiempo, lo que implica también menos posibilidades de desconexión, lo que puede generar problemas de otro tipo. Las compañías de la industria tecnológica han sido las que en Latinoamérica empleaban el teletrabajo desde hace ya algunos años, para poder ofrecerle a sus empleados mayor flexibilidad en varios casos como forma de compensación por la naturaleza de su trabajo, generalmente las empresas tecnológicas se desarrollan como soportes de otras industrias, lo que las convierte en organizaciones obligadas a garantizar su respuesta inmediata en un horario 24/7. De acuerdo con estudios realizados por Delloite, países como México, Brasil y Argentina ya tenían algunas empresas que utilizan oficinas virtuales como modalidad de trabajo; mientras que países como Ecuador, Perú y Chile aún se encontraban iniciando la implementación de esta modalidad (Caamaño Rojo E., 2010; Jacobs E. y Noonan L., 2020).

Pero no se puede negar que en la situación actual, debido a la pandemia para la mayoría de las empresas el cambio a la virtualidad ocurrió de forma abrupta, en la mayoría de los países de Sudamérica a

partir de la quincena de marzo del año 2020, los gobiernos determinaron aislamiento social obligatorio, lo que los llevó al teletrabajo obligatorio para aquellas en las que esto era aplicable; esto generó distintas situaciones que enfrentar: desde la óptica de la empresa, principalmente asegurarse que su recurso tuviera los medios tecnológicos para poder teletrabajar; para los trabajadores en la mayoría de las situaciones fue más difícil puesto que debían encontrar un espacio adecuado en casa para poder realizar sus funciones junto con las tareas del hogar y los retos que esto representaba (Caamaño Rojo E., 2010; Jacobs E. y Noonan L., 2020; Martínez J., 2020).

Expertos afirman que una de las causas principales del posible fracaso del teletrabajo, además de la falta de tecnología necesaria es el sistema de gerencia actual, debido a que las compañías deben estar listas para la aplicación de esta modalidad, definiendo objetivos claros para sus colaboradoras que puedan realmente ser medidos para dar seguimiento real al avance de estos; por el cambio inesperado se presenta entonces un problema de liderazgo debido a que los jefes no están familiarizados con el manejo de personal de forma virtual, lo que les genera desconfianza. Algunas empresas que cuentan con esta metodología de trabajo aplican la micro gestión que está asociada al objetivo, a enfocarse en los resultados obtenidos por las personas, mucho más allá de controlar el horario que cumple o cuántas horas al día, un trabajador se encuentra sentado frente a un computador (América Economía, 2020; Jacobs E. y Noonan L., 2020; Martínez J., 2020).

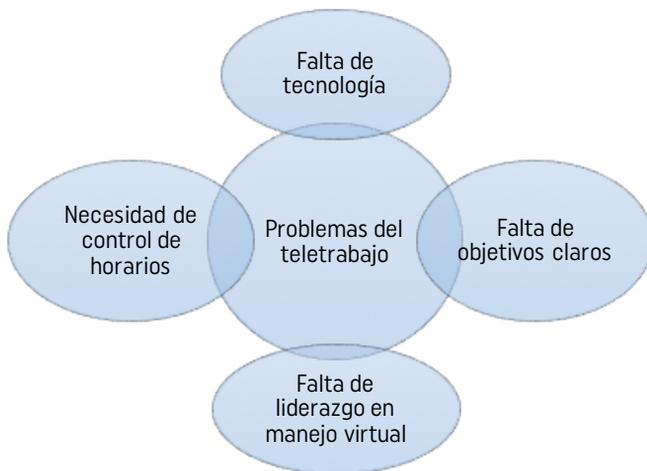


Figura 18: Problemas del teletrabajo

En el caso de las organizaciones sin experiencia en la virtualidad, lo que ocurre en cambio es la medición de la productividad del trabajador en base a las horas que permanece conectado, lo que es posible a partir de programas o aplicaciones creadas para esto. Es conocido que se requiere algo más que formas de controlar al recurso a través de la tecnología, es fundamental que existan claramente actividades, funciones y objetivos que cumplir para que los trabajadores tengan esos focos que les permitan realizar responsablemente sus tareas, de la misma forma que las cumplirían en la presencialidad. Contar con métricas y reportes periódicos siempre ayudará con estos objetivos; se discute también si la inteligencia emocional de los trabajadores también puede influenciar estos resultados. (América Economía, 2020; Jacobs E. y Noonan L., 2020).

La comunicación asertiva y constante entre los jefes y sus

subordinados es un factor vital para el teletrabajo, ayuda a mejorar la moral de los equipos y a disminuir el efecto de la posible incertidumbre que se pueda tener; es importante tener sistemas que permitan re-encontrarse tener reuniones, llamadas, conferencias que ayuden a los líderes hacer un seguimiento a su equipo de una manera más cercanas, se puede concluir que la demanda de la comunicación en el teletrabajo es inclusive mayor que la necesaria en el trabajo presencial (América Economía, 2020).

El informe de tendencias globales de capital humano para el año 2020, ha señalado que a pesar de que esta década ha empezado en medio de la incertidumbre generada por el COVID-19, así como el efecto en la forma en la que la sociedad interactuaba, ha dejado en evidencia que la sociedad tiene un gran porcentaje de empatía y fuerza, en todos los países se ha podido observar cómo los diferentes actores se han unido para ayudar y apoyar a los gobiernos en la lucha contra la pandemia. También se ha podido observar cómo algunas empresas tomaron medidas enfocadas en proteger el bienestar y la seguridad de sus colaboradores (Kaji J., Hurley B., Bordoloi S., Bhat R. y Gangopadhyay N., 2020).

Los mayores problemas que se presentan para implementar el teletrabajo, en los países que ya disponen de la tecnología necesaria, es la sinergia entre el capital humano y el tecnológico, la creación de nuevas costumbres y formas de manejar los recursos de todo tipo, que los trabajadores logren adaptarse a las herramientas con las que cuentan para que puedan trabajar con ellas y obtener los mejores resultados y beneficios

posibles. La pandemia del COVID-19 ha desafiado a las empresas y sus líderes en la organización de tres escenarios al mismo tiempo, en primera instancia, poder volver al trabajo; aprovechar los avances tecnológicos que se han podido realizar durante el distanciamiento social y definir el futuro de la organización en este nuevo contexto que permite a todas las empresas combinar de una mejor forma los recursos tecnológicos y humanos. Este contexto ha demostrado que la motivación de los trabajadores se encuentra afectada en gran medida con la conexión al sentido de valor del trabajo, es decir entender que sus tareas en la empresa tienen un propósito que tributan con la misión general de la misma. En la pandemia muchas organizaciones, sobre todo las que se consideraban necesarias para la supervivencia de las naciones duplicaron sus esfuerzos para seguir cubriendo las necesidades de las comunidades (Kaji J., et al., 2020).

El eventual regreso al trabajo permitirá a las organizaciones: (a) aprovechar la oportunidad de crear mejores vínculos con sus trabajadores de forma individual y como equipos, para fortalecer la pertinencia y desempeño organizacional; (b) rediseñar el trabajo para enfocarse mucho más en los resultados abriendo la posibilidad que los colaboradores obtengan los mejores resultados y una mayor calidad de vida; (c) comprender mejor a los colaboradores para generar programas y políticas que permitan a los empleados realizar el trabajo de forma más segura; (d) mejor integración de los recursos tecnológicos y humanos, lo que permitirá pasar del pensamiento básico de sustituir a las personas con tecnología, por el mejor aprovechamiento de la tecnología, por parte del recurso humano

para un mayor productividad (Kaji J., et all., 2020).

Esta coyuntura ha permitido entender la importancia del bienestar de las personas dentro de las empresas, asegurar que los trabajadores se encuentran en un ambiente física, mental y financieramente seguro. Las largas jornadas de trabajo que ahora priman en la mayoría de las empresas ha ocasionado colaboradores agotados por lo complejo que ha resultado equilibrar las tareas profesionales y personales, como anteriormente se mencionó; es importante destacar, que el teletrabajo en un contexto sin pandemia, podrá ser planificado de mejor manera, lo que permitiría obtener mejores resultados; por ejemplo, en un ambiente sin pandemia, los padres de familia pueden teletrabajar al mismo que tiempo que sus hijos asisten a clases de manera presencia, lo que les permitiría hacer sus tareas en un ambiente adecuado; la tecnología es un complemento para la realización de las tareas(Kaji J., et all., 2020).

En un estudio realizado en Europa se encontró diferencias en los resultados del teletrabajo en países como: Reino Unido, Países Bajos, Bélgica, España, Alemania y Francia, estas se atribuyen a las distintas culturas laborales y a los pesos de los sectores económicos, el impacto de la pandemia y las medidas tomadas por los gobiernos. Las coincidencias del estudio se encontraron en que colaboradores de todos los países de la Unión Europea afirmaron presentar malestar por no poder relacionarse de manera presencial con sus compañeros de trabajo durante el confinamiento, aunque mayoritariamente aceptaron en trabajo virtual. El 66% de los

trabajadores afirmaron trabajar tanto como antes de la pandemia desde casa, mientras que el 11% reportó trabajar al menos una hora y media más al día de lo que trabajaba antes; el 23% dijo trabajar 3 horas menos al día. 40% de los españoles afirmaron sentirse muy estresados por el teletrabajo. Los resultados de este estudio permiten afirmar que el respaldo de los jefes en el trabajo remoto permite reducir el nivel de estrés y ansiedad producida por el contexto actual (Neckebrout, 2020).

La Administración Operativa después del COVID-19

La pandemia del COVID-19 ha afectado a toda la comunidad empresarial e inversora a nivel mundial. Generando sobre todo una interrupción en las cadenas de suministros mundiales, lo cual ha generado pérdidas muy representativas en los ingresos y ganancias de las empresas y de las economías del mundo.

Conforme ha ido avanzando la pandemia, las empresas se han visto en la necesidad de adaptarse, enfocados en salvaguardar la estabilidad de su personal, minimizar el impacto financiero en la empresa y en sus operaciones, viéndose en la necesidad de reducir sus producciones o en ciertos casos, de suspender las operaciones en ciertas zonas donde el control o respuesta a la pandemia ha sido más que ineficiente.

Se debe considerar que los impactos operacionales causados por el personal de la empresa e incluso por la misma AO son diferentes a los causados por una pandemia. La actualización que realizó el Fondo Monetario Internacional (FMI) en el año 2020 indicó que el Ecuador presentó

una contracción económica y que decreció a 10,9% como consecuencia del COVID-19.

Las operaciones productivas se han visto seriamente afectadas a causa de la pandemia, esto ha afectado especialmente a actividades manufactureras que requieren presencia física del personal de la organización, pero también a muchas áreas de servicios.

Bajo estas consideraciones la administración de operaciones debe enfocarse en procesos bajo control automático con la flexibilidad de producir variedad de productos dentro de una gama determinando, mediante el uso de la tecnología con lo cual podrán optimizar la fabricación minimizando los tiempos de operaciones, influyendo en los costos totales y marginales totales. Una fabricación flexible puede ser competitiva, sustentable y sostenible bajo las condiciones actuales.

Conscientes de la nueva realidad operativa tras la pandemia del COVID-19 las empresas se han visto forzadas a flexibilizar sus operaciones, tomando diferentes decisiones entre las que se destacan:

- Uso de equipos de producción automáticos con cambio automático de piezas y herramientas capaces de trabajar de forma continua sin necesidad de operarios frente a dichos equipos. Con lo cual se han aumentado los niveles de producción y disminuido los costos de mano de obra al no tener que contratar personal en diferentes turnos de producción.
- Sistema de mantenimiento y transporte automático que facilite

la movilidad de piezas, materia prima o herramientas entre los diferentes puntos de operaciones de la organización.

- Implementación de sistemas de monitoreo y control las diferentes áreas de la organización, manteniendo informado a los supervisores de las diferentes áreas para coordinar todos los procesos.
- Adecuación de un sistema de gestión de materiales, equipos y herramientas, dentro de la filosofía just in time, mantenimiento productivo total y Kaizen.

La administración de operaciones va adquiriendo cada día mayor importancia como recurso de competitividad para las organizaciones al ser parte fundamental en la toma de decisiones estratégicas de las empresas. Los controles y manejos que debe tener la administración de operaciones sobre los procesos, ya que debe tener claro el entorno de manufactura de la empresa, ya sea producción para inventario, producción por pedido o ensamblaje para pedido.

Con ello el nuevo reto de la administración de operaciones es mayor que los enfrentados previamente a la pandemia no solo en relación a las ventas de las organizaciones, sino también con la construcción del nuevo entorno competitivo que se enfrentan todas las organizaciones que quieren mantenerse vigente y competitivos.

La Administración de Instituciones financieras en la era post COVID

19

El sector financiero fue un de las excepciones reconocidas para

operar, no obstante, se debían garantizar el distanciamiento social, uso de mascarilla, toma de temperatura y desinfección de manos.

Una de las estrategias más utilizadas fue la del confinamiento obligatorio y el cierre de operaciones comerciales. De esta manera, las economías sufrieron un fuerte golpe en el 2020 que aún se evidencia en las cifras económicas del 2021 (Izaguirre, 2021). Este impacto no excluyó al sector financiero, puesto que este sector no sólo se afectó por la reducción de la demanda de servicios, sino también por el incremento de la morosidad por parte de sus clientes. Sumado a esto, varias administraciones centrales tomaron la decisión de otorgar meses de gracia por ley a los clientes. Considerando el impacto económico de la pandemia, esto implicaba que las entidades financieras congelaran sus deudas y no generaran intereses durante los periodos de gracia estipulados, por lo que el efecto financiero se agudizó. Para el caso de Ecuador, la ley estableció que se otorgaran dos meses de gracia en todos los casos solicitados por los clientes.

Es importante reconocer que el virus del COVID 19 ha llegado al mundo para quedarse. A pesar de las diferentes acciones que tomen los gobiernos para combatir la pandemia, es muy probable que el comportamiento de la sociedad no vuelva a ser como lo era antes de la existencia del virus. No obstante, toda crisis puede convertirse en una oportunidad de crecimiento. En esta sección se explora la posibilidad de mejorar los servicios financieros ante la realidad que presenta la existencia del virus.

Una de las mayores diferencias que se identificaban entre bancos de países desarrollados y aquellos que pertenecían a países subdesarrollados antes de la existencia del COVID 19, era la presencia constante de los depositantes en las agencias de las instituciones financieras. No era extraño observar grandes columnas de personas esperando que llegue su turno para ingresar a las entidades y realizar sus transacciones, sobre todo en fechas claves como días de pago, días previos a feriados, días viernes, entre otros.

En los países desarrollados no se observa una afluencia grande de personas en las instituciones financieras debido a múltiples razones, entre las que se encuentran: disponibilidad de banca digital, acceso libre a internet, confianza en medios digitales, aspectos culturales. En Ecuador, la no presencia de depositantes en las agencias bancarias fue un desafío en el inicio de la pandemia. Existe un alto porcentaje de la población que prefiere realizar sus transacciones de manera física, lo cual se convirtió en un riesgo constante de infección.

Como se menciona, y se puede observar también en la figura, si se desea alcanzar una presencia virtual en las instituciones financieras, uno de los puntos más importantes en el desarrollo de opciones de banca digital. En Ecuador, las opciones de banca digital existen hace varios años; no obstante, la situación de pandemia obligó a las instituciones a realizar mejoras en los servicios disponibles con el objetivo de permitir a los usuarios realizar sus transacciones desde sus domicilios y disminuir la presencia física en las instalaciones, colaborando así con la disminución del riesgo de contagio.

Entre las opciones de banca digital que se encuentran disponibles en el mercado, se pueden mencionar la banca electrónica, la banca celular y la banca móvil. La primera de ellas permite a los usuarios acceder a sus servicios financieros a través de computadores; la segunda permite a los usuarios realizar transacciones a través de llamadas telefónicas que son atendidas por sistemas inteligentes; mientras que la tercera utiliza aplicaciones para dispositivos móviles.

A pesar de que existen ciertas diferencias en el manejo de cada una de las mencionadas opciones de banca digital, se puede destacar que tienen como punto en común las siguientes transacciones: consulta de saldos, transferencias, consulta y pago de préstamos, solicitud de préstamos, solicitud de tarjetas, pagos de servicios básicos, pagos de impuestos centrales y seccionales, inversiones en pólizas, pago de matrícula



Figura 19: Factores necesarios para la presencia virtual en instituciones financieras

vehicular y multas, entre otros.

Considerando la necesidad que existe por parte de los depositantes para acceder a medios virtuales para desarrollar transacciones financieras y, de esta manera, evitar riesgos de contagio; las entidades financieras han tenido que realizar inversiones considerables para el mejoramiento de sus plataformas digitales. No obstante, como se mencionó anteriormente, esto puede significar una oportunidad de crecimiento importante y de generación de ahorros a un mediano y largo plazo si se consigue el objetivo que se persigue en la actualidad, el cual es crear menos dependencia de la necesidad de realizar acciones físicas en las instituciones.

Con una mayor presencia virtual, que reemplace a la presencia física; los bancos podrían prescindir de costos operativos importantes en los que incurren en la actualidad, como lo es el gasto de personal que se requiere para la atención física; de esta manera se estarían justificando las inversiones realizadas en la actualidad. Otros costos operativos que disminuirían corresponden a uniformes, capacitación, vacaciones, suministros de oficina, entre otros.

La Administración Hotelera después del COVID-19

Datos proporcionados por la Federación Hotelera del Ecuador mediante entrevista del Diario el Comercio - Quito, alrededor de 630 hoteles de entre los 700 que agrupa, están cerrados. Es una realidad desalentadora por cuanto el tiempo de para de estos establecimientos significa millonarias pérdidas, muchas de ellas derivadas a los costes de inversión y

mejoramiento de infraestructura.

La pandemia del COVID – 19 ha provocado saturaciones sin precedentes en servicios vitales para la sociedad, y uno de ellos principal, como la salud. Y es precisamente ante este escenario muy complejo que la hotelería ha vuelto a su génesis, a lo que un momento fue su razón de ser: La hospitalidad. En un mecanismo para aliviar la saturación de espacios para el aislamiento y observación de las personas con sospecha de contagio, los hoteles armaron un producto para que, de manera articulada con los gobiernos de turno, puedan brindar el servicio a pasajeros y personas que, en voluntad propia y responsable, decidieran hacer el APO (aislamiento preventivo obligatorio) o remisión (recuperación).

Tanto la OPS como la OMT, han articulado mecanismos desde lo práctico hasta lo científico para la habilitación de hoteles como extensión de los establecimientos de salud para pacientes cuyo riesgo es mínimo, disponiendo solamente de aislamiento y descanso. A continuación, la Figura 20 expone los parámetros que los hoteles deben cumplir para que puedan brindar el servicio APO y recuperación:

Este nuevo escenario permite a los hoteles diversificar su oferta para que los hoteles puedan seguir produciendo en tiempos actuales, ya que no se puede hablar aún de una época "post COVID-19", sin embargo, se puede visualizar mecanismos que permitan la adaptación del servicio hotelero a la nueva realidad, que se incorpora a través de acciones de prevención y control.

Desde la perspectiva turística, el deseo imperante es la normalización de las actividades turísticas, lo que ha puesto a varios administradores y gerentes hoteleros diseñar estrategias para esta nueva normalidad. A pesar de ello, la duración de la pandemia es tan desconocida como el propio virus y no se puede mirar atrás o lamentar no haber tenido una contingencia y por ello la perspectiva de esa nueva normalidad se sujeta a otros factores como disposiciones gubernamentales que obligan a tomar medidas de reajuste para el cumplimiento de objetivos financieros (Mendoza & Reinoso, 2020).

Los hoteles deben entonces, tener la perspectiva para el cambio, a medida que transcurre la pandemia, la cual como se mencionó anteriormente, no es predecible un fin o un rebrote en el peor de los casos. Por lo tanto, se analizan las acciones a ejecutar:

- Reducción de la jornada laboral: Medida controversial pero necesaria y debidamente justificada, por cuanto no se podrá trabajar al 100% de operatividad. Un ejemplo de ello es el personal del departamento de eventos.
- Renegociación con proveedores: La medida afecta a toda la cadena productiva por lo que es necesario establecer nuevos escenarios para negociación. El aparato operativo del hotel trabajará a un 50% de su capacidad normal para lo cual, en un escenario justo y coherente, establecer acuerdos para la continuación de la producción del servicio.
- Medidas de bioseguridad: Más que una medida, acciones que

deben ser ahora parte de la gestión y manejo del hotel que debe manejarse con una prolijidad sistematizada para no solo dar cumplimiento a lo establecido por los órganos de control, sino también para generar confianza en los clientes.

Nombre del hotel:			
Dirección:			
Ciudad:			
País:			
Número de empleados del hotel que continuarán prestando servicios:			
			
Para determinar cuántas personas pueden llegar a estar expuestas.			
Principales servicios	Si	No	Comentarios
Cocina			
Lavandería			
Wifi			
Salón de conferencias / aulas múltiples:			
Gimnasio			
Otros / Cuáles:			
Infraestructura:			
Número de habitaciones individuales:			
Número de habitaciones dobles:			
Número de habitaciones múltiples: (Para uso de descanso de personal, sesiones, coordinación):			
			
Permite identificar la capacidad de pacientes a recibir.			
Distribución física: enumere y describa brevemente los servicios y ambientes, diagrama (croquis) de la distribución física de la infraestructura del establecimiento y de su entorno. Número de pisos, número de edificios			
Permite establecer en qué pisos se va a ubicar; recomendado el uso de primeros pisos para evitar trasportes verticales innecesarios.			
Fecha de construcción de la edificación:			
Fecha del reforzamiento estructural:			
			
Permite dar a conocer si tiene sismo resistencia y tiene "capacidad de respuesta" en un sismo.			
Ubicación	Si	No	Comentarios
Facilidad de vías de acceso			
Evidencia de incendios en el hotel			
Evidencia de cortes de energía			
Evidencia de cortes de agua			
			
Permite identificar rápidamente si presenta amenazas que puedan interferir en la prestación del servicio.			
Gerente:			
Teléfono y Fax:			
Correo electrónico:			
Página web:			
Responsable de la evaluación:			
Fecha:			

Figura 20. Información general del hotel para ofrecer servicios AP0 – Recuperación.

Fuente: Organización Panamericana de la Salud.

En el ámbito operativo, la perspectiva de cambio también es latente, ya que lo que se hacía antes no va más y se debe adoptar nuevas estructuras para el desarrollo operativo de los hoteles, como, por ejemplo:

- Express check in: Evitando de esta manera aglomeraciones en el momento del registro del huésped, utilizando programas que permitan un chequeo remoto para que el cliente solo tenga que ser visto por la recepción y proceder con su ingreso a la propiedad.
- Lavanderías y desinfección: La mayoría de los hoteles tienen áreas específicas para esta tarea mientras que otros se apoyan con un proveedor de servicio. Independientemente del manejo, las premisas para la limpieza son ahora mucho más exigente y es necesario que las propiedades asuman con responsabilidad ese control.
- Implementación de espacios a distancia social: Siguiendo la norma técnica establecida por los organismos de control, se debe revisar el aforo para que, de acuerdo con las indicaciones de los estamentos de control, poder garantizar la estadía del cliente y su tránsito por las diferentes áreas del hotel.

En el portal especializado de noticias para el turismo Hosteltur, por todo lo expuesto, las perspectivas de la administración hotelera deben centrarse a un cambio radical, ya que adoptar este cambio marcará el camino futuro de la hotelería. Sería un error aferrarse o prepararse para una recuperación, ya que nadie sabe cómo será su reacción, si reaparecerá o no. Lo que si es cierto es que los servicios del hotel deben estar preparados para

nuevos escenarios y reducción de capacidad instalada.

Se destaca también, la implementación de la tecnología como un elemento que transmite seguridad en los servicios brindados, reduciendo a lo mínimo el contacto personal creando un ambiente de mayor protección al cliente. Se está ante hábitos de consumos que han cambiado la óptica del consumo.

El impacto generado por esta pandemia es aún desconocido, ya que la incertidumbre radica en que, a pesar de establecer todos los mecanismos para estar preparados, se desconoce cómo afecta y como seguirá afectando a la demanda. Recuperarse es una tarea compleja ya que de las reservas realizadas, muchas fueron canceladas y no serán recuperadas; se seguirá lidiando con el temor de un rebrote.

La hotelería ecuatoriana ha estado en constante preparación para enfrentar y manejar la situación presente, generando confianza en sus clientes con protocolos que ahora forman parte del servicio. El sector de eventos (Mercado MICE) con las limitaciones de aforo obligadas, ha precisado también reestructuración de sus servicios para competir en el mercado con el optimismo de una recuperación parcial y con la confianza de aprovechar las oportunidades y el conocimiento que pueda generar esta nueva realidad.

La adaptación en la administración de hoteles es una necesidad imperante en miras de una etapa de recuperación. Lo que antes radicaba en detalles de exclusividad ahora serán en menor importancia que la salud, la

bioseguridad, el distanciamiento y la empatía para manejar cierta especie de paranoia dejada por los efectos de la pandemia.

En este sentido, en el momento de abrir sus puertas nuevamente, los clientes no serán los mismos de antes y el nivel o calificación no rondará en lujos, sino en la higiene, la limpieza, los intervalos de desinfección de áreas, etc.

Es importante también que, así como se tiene en cuenta la empatía del proceso, se debe tener cuidado de que cada práctica de limpieza este fundamentada en su respectiva base científica para no generar molestias en el huésped. Como por ejemplo la OMS ha hecho público en diversos canales comunicativos como redes sociales y publicaciones en medios impresos que, los túneles de desinfección no son nada eficientes, ni el rociar amonio cuaternario a personas. En este proceso contar con especialistas en salud y manejo de productos químicos es importante.

Con base en la Figura 21, se puede visualizar el ciclo de la gestión de desastre, que se adapta con pertinencia al manejo de operaciones administrativas del hotel:



Figura 21. Ciclo de gestión de los desastres.
Fuente: Rivera & Felix (2019, p. 238).

Con esta nueva perspectiva, el trabajo coordinado entre la empresa, gobernanza y academia, se deberán establecer los escenarios e indicadores de control para una recuperación progresiva, especialmente para convivir con el virus que no va a desaparecer de manera inmediata. En este sentido, los siguientes puntos a manera de recomendación, son acertados para el efecto:

- Implementación o certificación de propiedad biosegura: Los esfuerzos realizados por los hoteles para sus clientes deben ser visibles y reconocidos. Una certificación avalada por agencias u organismos ayuda no solo al control eficiente para la erradicación del virus, sino también la proyección de confianza en clientes habituales y nuevos.
- Higiene como valor agregado: La higiene hoy en todos los negocios

es un valor agregado, y no debe ser un tema que se confunda con la limpieza habitual. En estos momentos se habla de protocolos de limpieza con productos especializados y sobre la base de eso, se debe vender la experiencia de seguridad e higiene en la hotelería. Al ser un problema mundial, estas acciones se han hecho cotidianas y necesarias.

- Difusión de procesos de bioseguridad: El confinamiento ha logrado convertir al cliente en un ser más meticuloso. Aprovechando esa actitud es oportuno crear material visual o gráfico donde puedan observar el compromiso adquirido con la higiene de cada área de la propiedad y su personal. Mostrar la organización de las mesas del restaurante, los empleados con su respectivo equipo de bioseguridad, el entrenamiento recibido y todo el esfuerzo realizado para garantizar la salud de los clientes es una excelente estrategia para generar valor y evidenciar el compromiso con el servicio.
- Manipulación de materia prima: La cadena productiva debe estar alineada con los procesos del hotel. Por ello es necesario demostrar que los proveedores que trabajan con la propiedad cuidan también sus procesos higiénicos y los estándares de manipulación de los productos para seguridad del huésped.

Cada una de estas recomendaciones, son básicas para iniciar la recuperación de las actividades hoteleras de cara a un escenario post pandemia.

Conclusiones

Es importante mencionar que ante todo lo expuesto, la academia tiene una misión irrestricta de generar conocimiento para enfrentar la crisis. En su razón de ser, las universidades están para dar respuestas a la sociedad y desarrollar planes e impulsar acciones para una recuperación sustentable y sostenible. Si bien, nada devolverá los miles de millones de pérdidas, pero al final, se podrá generar nuevos ingresos que permita a las organizaciones su recuperación en el tiempo, de manera que se debe trabajar en la confianza en todos los actores del entorno de las organizaciones.

Las crisis deben generar oportunidades de mejora y con la experiencia de lo vivido, promover la investigación en la administración de manera que permita monitorear los efectos de la crisis en tiempo real desde diferentes perspectivas, el impacto y sus mitigaciones en los destinos, la vinculación de los diferentes aspectos de la administración de las organizaciones.

Un hecho si es cierto, nada volverá a ser igual o al menos durante un periodo considerable de tiempo. Es un error pensar que esto acabará en un par de meses o en su defecto al finalizar el año, ya que más allá del virus está el temor de la gente y sus secuelas. Todo lo mencionado anteriormente ha modificado los hábitos del cliente y los modelos administrativos que ahora dependen de regulaciones sanitarias.

Después de la revisión del contexto actual en el manejo del recurso humano y su impacto en el desarrollo de las empresas a partir de la

pandemia del COVID-19, se puede concluir:

- El talento humano es el recurso más importante para las empresas y obtener los mejores resultados posibles.
- El bienestar de los trabajadores debe ser una de las prioridades de los líderes empresariales debido al impacto que esta sensación de bienestar tiene en el nivel de productividad de cada trabajador.
- La comunicación asertiva y constante es primordial en el desarrollo del teletrabajo en las empresas.
- Se debe orientar a las empresas en la medición de los resultados, más allá del cumplimiento de horarios.
- La nueva normalidad permitirá a las organizaciones relacionar de mejor forma el recurso humano con el tecnológico.
- La tecnología debe ser vista como un apoyo al trabajo de las personas, no un reemplazo de estas
- El apoyo de los jefes hará que los trabajadores se sientan menos ansiosos y estresados en momentos de mayor incertidumbre.

En el aspecto de la Administración de Operaciones se puede considerar:

- Las empresas deberán de optimizar los recursos y los tiempos de trabajo.
- Los administradores operativos deberán de reestructurar los procesos y recursos de manera de mejorar la eficiencia en procesos y minimizando los costos
- Reevaluar las planificaciones y analizar una flexibilización de

los procesos para generar nuevos productos con los recursos disponibles

- Considerar una nueva inversión en tecnificación de procesos y equipos que permita maximizar la producción minimizando los costos de producción.
- Potencializar o actualizar los equipos de producción junto a una capacitación del talento humano que permita mejorar la eficiencia en las operaciones de la organización.

Desde las perspectivas de la administración en el sector financiero, ciertamente, se debe reconocer que la pandemia, eventualmente, pasará. Sin embargo, la sociedad ya habrá adoptado cambios que no tendrán marcha atrás. Uno de estos cambios será la utilización masiva de medios digitales.

El negocio financiero, por naturaleza, es un negocio que puede desarrollarse en ambientes tecnológicos. Dado que lo que se comercializan son servicios, no existe la necesidad de la presencia de los clientes en las instituciones. Hasta ahora, Ecuador ha dependido fuertemente de la presencialidad en entidades financieras, pero esto se debe a la desconfianza en el sistema debido al pasado del país, un limitado acceso a internet y el desconocimiento en el manejo de plataformas digitales.

Aunque el efecto que ha tenido el COVID 19 sobre el país ha sido desastroso y, en muchos aspectos, imposible de recuperar; es preciso reconocer que la pandemia se convirtió en aquel impulso obligatorio a la

población para acostumbrarse al uso de la tecnología como complemento del desarrollo de sus actividades habituales. Lo anterior se evidenció también en el sector financiero. Debido al riesgo de contagio, cada vez es mayor el porcentaje de usuarios del sistema financiero que opta por realizar sus transacciones a través de su smartphone o su ordenador, desde la comodidad de su hogar u oficina.

Ante esta realidad, las instituciones financieras han debido actualizarse y acoplarse a la coyuntura. Ciertamente, algunas de ellas ya contaban con plataformas digitales y servicios que permitan mantener el distanciamiento sin necesidad de paralizar las operaciones financieras. No obstante, muchas de las entidades han debido realizar inversiones que les permitan mantenerse competitivas en un entorno que demanda la comodidad que puede brindar la innovación tecnológica.

El negocio de la intermediación financiera es antiguo y siempre se ha basado en la modalidad tradicional de captar y colocar recursos. La pandemia del COVID 19 le enseñó al sector financiero que, a pesar de mantener su estructura o modelo básico del negocio, requiere de una actualización constante. Cuando la pandemia termine, el sector financiero se encontrará en una situación mucho más desarrollada que la situación pre-pandemia y estará listo para nuevos desafíos del mercado en ámbitos más globales y competitivos.

Finalmente, desde la perspectiva de la administración hotelera como disciplina científica ha coadyuvado en gran manera al desarrollo del

mercado hotelero. Desde la perspectiva académica, permite el estudio de una actividad neurálgica de la actividad turística como es la hotelería con todas las precisiones necesarias para su correcto desarrollo. De la misma manera se analizó un hecho sin precedentes como la pandemia COVID-19 que ha obligado a tomar decisiones pertinentes para asegurar la salud de los huéspedes.

En su aplicación, se destaca cómo desde la perspectiva organizativa permite el desarrollo de acciones para el desenvolvimiento de la empresa hotelera, analizando cuidadosamente sus líneas de acción, el proceso operativo y su estructura organizacional para un óptimo resultado en la consecución del servicio.

Los hoteles como parte del mercado turístico deben mirar esta situación como una oportunidad para cambiar políticas y estrategias que, al ser utilizadas mucho tiempo, necesitan ser actualizados. Para ello se considera importante la articulación permanente del sector turístico, gobernanza y academia para estar preparados para algo similar, quien no descarta, una segunda pandemia.

Las adaptaciones a estos nuevos escenarios no serán fáciles, y es un error pensar que solo son implementaciones. La adaptación a esta nueva normalidad implica una serie de prácticas tanto en los empleados como en los clientes para que en primera instancia prime la salud y de esta forma reducir al mínimo el riesgo biológico. Por lo tanto es vital volver a trabajar, pero antes que nada, se debe dar el cumplimiento de las normas

establecidas para el post COVID-19.

Los hoteles asumen ese reto y la administración hotelera tienen grandes expectativas en sobrellevar este nuevo escenario. La actividad turística tiene ese don de reinventarse y se debe estar listo para volver.

Capítulo 6: La Comunicación y los Nuevos Modelos de Negocios Post-Pandemia

Patricia Hidalgo Albuja, PhD
Mgs. Nicolás Castro Suasnavas
Universidad Internacional del Ecuador

Introducción

En los últimos años, ha existido un amplio debate alrededor de cómo las nuevas tecnologías están transformando la comunicación (específicamente a los mass media). Convergencia, ecología de los medios, posttelevisión, son algunos de los conceptos que vienen ilustrando este proceso de cambio en el que las industrias mediáticas se ven obligadas a repensar sus lógicas de producción, distribución y consumo de contenidos. Los periódicos han migrado a la web, la radio mutado en podcast y la televisión, más que un dispositivo, se ha constituido en un lenguaje presente en múltiples pantallas y plataformas (Netflix, por citar un caso).

En este proceso de renovación, se empezaron a combinar y confundir soportes, lenguajes, narrativas y formatos. Por ejemplo, los periódicos -otrora centrados en el impreso (textos y fotografías)-, empezaron a incurrir en nuevas técnicas (todos tienen su página web) y emplear diferentes prácticas para conectar con sus públicos (especiales multimedia). Cabe mencionar que este ecosistema, sin embargo, no se limita a la incorporación de las nuevas tecnologías (TICs). Ramón Salaverría es claro al mencionar cómo lo digital ha influido a nivel profesional, empresarial y comunicativo, desde una perspectiva de los medios, y en términos económicos, culturales y sociales si consideramos a las audiencias.

En esa línea, el presente estudio tiene por objeto evidenciar la manera en que las industrias mediáticas se vienen reinventando desde una dinámica cada vez más frecuente: las narrativas transmedia. Este término,

acuñado por Henry Jenkins y desarrollado posteriormente por Carlos Scolari, no solo hace referencia a las estrategias que usan los productores para propagar sus contenidos en internet y redes sociales. En el camino, surgen también algunas interrogantes sobre los modelos de negocio que acompañan a esta lógica que va en contravía de lo tradicional (la venta de publicidad destinada a un público masivo). La realidad cambió; y es, precisamente, en este punto que se deben considerar algunas variables.

De lo tradicional a lo digital

Prensa, cine radio y televisión han cambiado; sobre todo, está en cuestión su enfoque masivo, lejano e impersonal. Con la llegada de internet, asistimos a una nueva realidad marcada por múltiples pantallas (el celular como centro de todo), plataformas, formatos y comunidades (Rincón, 2011). En esencia, vivimos una cultura de la convergencia marcada por nuevas formas y dispositivos para contar historias. No obstante, este proceso de innovación comunicativa no se limita al desarrollo de contenidos: conlleva, en la práctica "rituales, estéticas, narrativas [...] que se proponen a los consumidores". (Rincón, 2019, pp. 151). Al respecto, es fundamental entender que este desplazamiento de lo tradicional a lo digital, responde a varios factores.

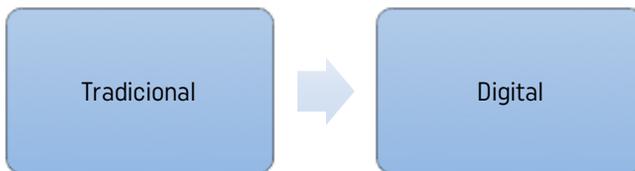


Figura 22: Migración de la comunicación

Las reglas cambiaron desde que llegó la web. ¿Por qué?

Básicamente, porque la comunicación digital se guía por nuevos principios: interacción y participación (Scolari, 2013). Como respuesta, las prácticas de los medios han tenido que adaptarse para simular estas condiciones, alcanzar protagonismo (mantener su papel central) y sobrevivir. Aquí, una consideración: habitualmente, se habla del fin de los medios masivos sin entender que lo que está en extinción es el broadcasting como modelo de distribución (y los cambios administrativos que esto provoca). "La industria informática está convergiendo con la industria televisiva en el mismo sentido en que el automóvil convergió con el caballo" (Gilder, 2008). Los viejos medios no van a desaparecer, mutan, convergen.

Igualmente, los nuevos medios (gracias al papel que tienen los dispositivos móviles) han captado y concentrado la atención de las personas. Esto deriva en que cada vez sea menor el tiempo de exposición hacia la oferta tradicional: cuestión de ver cómo los jóvenes invierten horas en tabletas o teléfonos inteligentes. La televisión, por mencionar un caso, se ha visto relegada por las segundas pantallas: interacciones en Twitter, Facebook e Instagram. De hecho, una reciente investigación de Google detalla que el 81% de los estadounidenses y el 74% de los británicos, usan su smartphone mientras consumen otros medios como TV, videojuegos o revistas. Los cambios en los hábitos de consumo, anclados en el rol que desempeñan las redes sociales como principal fuente de información y entretenimiento, erosionan el poder de la industria mediática convencional.

Años atrás, eran las audiencias quienes se ajustaban a la oferta de los mass media: un entorno caracterizado por medios que, para responder a los gustos e intereses del público masivo, optaron por diversificar sus contenidos (la televisión, por ejemplo, conformaba su parrilla de acuerdo a diferentes segmentos: niños, adultos, deportes, etc). Un modelo que entró en declive en la medida que, paralelo al auge del mainstream, iniciaba un proceso de segmentación y fragmentación: canales o medios especializados (HBO, MTV, Fox Sports) que rompían con esta perspectiva general y generaban comunidades alrededor de temas específicos.

Hoy, con lo digital, esta dinámica se aceleró. Los gustos son cada vez más atomizados. Los usuarios buscan más aquellos contenidos que cumplen con sus expectativas. Asimismo, las aplicaciones ofrecen la posibilidad de consumir contenidos desde una perspectiva on demand (veo lo que quiero, cuando quiero). Fue en este contexto, que los medios de comunicación tradicionales emprendieron con la misión de repensar la manera en que conectan con sus audiencias.

Por ejemplo, ahora es común ver que los medios se ajusten a los comportamientos de sus públicos: la venta de periódicos fue sustituida por rutas de contenidos online que conjugan diferentes soportes (web, redes sociales, chats, etc); los programas de radio están pensados para un consumo bajo demanda. Como dice Scolari, "la perspectiva tradicional funcionaba bastante bien mientras el consumo familiar se distribuía entre tres o cuatro medios. ¿Qué pasa, ahora, cuando cada miembro de la familia

está metido en su mediasphere individual ". (Scolari, 2012). La respuesta, en general, gira alrededor de las experiencias.

Todo este nuevo contexto es, en perspectiva, el sustento de las narrativas transmedia: flujos de contenidos y de significación que se complementan entre sí y distribuyen por múltiples canales (Jenkins, 2003). No obstante, es necesario considerar que la propagación multiplataforma, requiere un segundo elemento: la participación del usuario. Precisamente, este punto responde a un cambio sustancial en los rituales de consumo.

Nuevos rituales de consumo

Años atrás, ver televisión y, en general consumir medios tradicionales, constituía un ritual: familias que se sentaban en su sala a ver un determinado producto mediático: telenovelas, partidos de fútbol (quizá el último espectáculo masivo que incluso ya ha sido transmitido para IGTV en formato vertical), noticieros. Era un modelo funcional, unidireccional, masivo, en el que las industrias culturales definían las opciones y las audiencias se acoplaban a lo que había. Con el pasar de los años, la realidad mutó y -siguiendo las ideas de Omar Rincón-, los mass media, que eran de todos, dejaron de entusiasmar (Rincón, 2006) al tiempo que surgieron tecnologías más democráticas y participativas.

En este punto, es importante señalar un **segundo desplazamiento**: la configuración de comunidades alrededor de los contenidos y no en función de los medios (Scolari, 2008). ¿Qué implica esta lógica? En palabras sencillas, que las audiencias sintonizan con los lenguajes, con las historias,

con los formatos y no tanto por la plataforma en sí. Esto, debido a que las TICs e internet permiten desplegar contenidos en diferentes soportes, aplicaciones y pantallas. En una página web, por ejemplo, se conjugan textos, fotografías, infografías, audios, videos... Las narrativas vistas como experiencias pensadas para captar la atención del usuario. (Scolari, 2008)

En consecuencia, los medios (pensados como canales) empiezan a configurarse como lenguajes. "En demasiadas ocasiones se confunde la televisión con el televisor [...] Es un error. La televisión es un lenguaje, una manera de contar historias y también un modelo de distribuirlas" (Lejarza, 2013). Lo mismo sucede con otras industrias culturales tradicionales. Con relación a este punto, es importante señalar que este desplazamiento configura nuevos hábitos de consumo: lo que antes era zapping entre una oferta limitada, ahora es navegación por aplicaciones y pantallas que disponen gran variedad de contenidos.

Los cambios en los comportamientos, en las conductas, en los lenguajes, en la forma de concebir y compartir contenido, plantean varios desafíos para los medios masivos; sobre todo, pensando en cómo estos se deben adaptar para satisfacer las demandas multipantalla. Por ello, lo que está en discusión es una lógica de distribución centrada en los dispositivos móviles (Lejarza, 2013). Los teléfonos inteligentes, los ordenadores, las tabletas, son el centro de un nuevo ecosistema (Rincón, 2011) marcado por comunidades que hacen uso activo de las tecnologías.

Respecto a este último punto, resulta necesario indicar (siguiendo las

ideas de Postman y McLuhan) que los ecosistemas mediáticos configuran ambientes cognitivos, culturales y sociales. "Los efectos de la tecnología no se producen a nivel de las opiniones o conceptos, sino que alteran los ratios del sentido y los patrones de percepción de manera constante y sin ningún tipo de resistencia" (Postman, 1964, pp.31). Desde la imprenta hasta las TICs, se han construido en paralelo escenarios que inciden en la significación (interpretación) y la cognición de las personas; es decir, los entornos conllevan marcos de pensamiento y acción que moldean la manera de producir, distribuir y consumir conocimiento.

Sí, en un primer momento los seres desarrollan los nuevos instrumentos de comunicación pero, en segunda instancia, estos mismos medios modelan la percepción. De ahí la frase: el medio es el mensaje. Esta afirmación, más que la composición ideológica del discurso, trasladó la discusión alrededor de los canales (lo que realmente cambia es el medio independiente del programa). Sin embargo, qué pasa cuando las nuevas tecnologías articulan una multiplicidad de canales. Como vemos, un cambio sustancial (en términos semióticos y conversacionales) sobre la manera en que la sociedad se relaciona con la industria mediática. (Scolari, 2015)

La influencia de una cultura digital interactiva, en ese orden de ideas, se define por un tercer desplazamiento: **del consumo pasivo a un lector activo**. La introducción de internet marca la introducción de un elemento esencial: **la participación**. Sin embargo, es pertinente mencionar la siguiente observación: los medios tradicionales se guiaron siempre por los mismos

principios e interfaces hasta la llegada de la web. Los libros, por ejemplo, no cambiaron su dinámica con la imprenta de Gutenberg (más allá del alcance masivo: la esencia, la relación con el usuario, era la misma (leer era leer). No obstante, la aparición de las TICs sí ha generado transformaciones sustanciales.

La llegada de la World Wide Web y el desarrollo de nuevas prácticas, como la radio por internet (e-radio), el digital audio broadcasting (DAB) y el podcasting—, la interfaz de radio tradicional comenzó a mutar. Para las generaciones más jóvenes, "escuchar la radio" es una actividad mediática muy diferente de la de sus padres o abuelos (Scolari, 2015, pp.1046)

Lo mismo con el medio de comunicación masivo por excelencia, la televisión. Y es que "ver televisión" es una experiencia diferente para jóvenes y adultos (Scolari, 2015): del aparato que estaba en la sala de la casa, pasó a una experiencia multipantalla: Instagram TV, YouTube, Facebook Live; es decir, el lenguaje sobre el medio. Los cambios no se circunscriben a los avances sino a todo un ecosistema multiplataforma (que conjuga diferentes canales y formatos) que despierta nuevos rituales y lógicas de acción.



Figura 23: Desplazamientos de la comunicación

Como se mencionó previamente, **la participación** (pensada desde lo digital) responde a un proceso de evolución en el que los ecosistemas comunicativos inciden en las prácticas de la población. Años atrás -y hoy todavía-, los medios masivos buscaban solamente alcanzar a la mayor cantidad de personas posible: su modelo de negocio estaba (y está aunque en declive) en la medición del rating y, con base en estos datos, fijar precios para espacios de publicidad. El modelo, sin embargo, fue efectivo en la medida que la atención de los usuarios se concentraba en pocos medios. "¿Qué pasa ahora cuando cada miembro de la familia está metido en su mediasphere individual y el consumo se ha atomizado entre decenas de experiencias comunicativas?" (Scolari, 2012).

Adicionalmente, es importante destacar el **ritual de consumo** vinculado a una lógica de distribución masiva. Los contenidos o la programación, pensados desde la industria cultural, constituían el fin del

acto comunicativo: las personas observaban el programa y los medios cobraban por concepto de publicidad a los anunciantes. Una práctica que se explica por la ausencia de espacios de participación. La relación era unidireccional y las audiencias (por error) consideradas pasivas. Es más, las grandes discusiones e investigaciones comunicacionales del siglo XX (lideradas en Adorno y Horkheimer) enfatizaban el rol subalterno de los públicos. ¿Qué cambió? Nada, pero la llegada de internet permitió a todos los usuarios amplificar su capacidad de interacción, descentralizando el poder de los mass media.

El papel activo de las audiencias siempre ha existido (apropiaciones, discusiones, mediaciones) (Barbero, 1987). El problema estaba en la línea de un ecosistema que no facilitaba el diálogo y la participación. Justamente, el término consumo pasivo se debería entender no como una referencia a una lógica interpretativa inmediata, sino a una recepción limitada, monomediática, en el que las personas si no querían perderse su serie o programa favorito, debían estar pendientes de la oferta de la televisión y la radio.

En la era del broadcasting, la gran mayoría de los televidentes o radioyentes tendía consumir su programa favorito y disfrutar pasivamente de sus contenidos [...] una recepción limitada a un único medio donde el consumidor ve capacidad de interacción reducida al mínimo (off, on, cambio de canal). (Scolari, 2013, pp. 229).

Con internet, dicha dinámica fue sustituida por la fragmentación

de la audiencia y la posibilidad que brinda la web para buscar, encontrar, consumir, compartir y discutir contenidos. Toda una transformación que da cuenta que lo que está en extinción es aquel ritual en que las personas miran su programa a la misma hora, por el mismo canal. La transición del mainstream al on demand implica que el hecho de consumir (escuchar, leer, mirar) ya no tiene el mismo significado (el medio como símbolo). Ahora, ver televisión abarca desde los videos de YouTube, las series de Netflix y las películas en páginas de streaming. Las nuevas generaciones entienden el consumo mediático bajo una óptica distinta: del televisor a una dinámica multipantalla.

En medio de este escenario, se encuentran los medios de comunicación tradicionales y su necesidad de responder a un nuevo entorno. Más ahora, que vivimos una época de distanciamiento físico y social que ha disparado el uso de plataformas como Netflix y acentuado ciertos hábitos de consumo. En los últimos meses, tal ha sido su impacto que cadenas -otras tradicionales- como HBO, Disney o Fox, crearon sus propias aplicaciones con el propósito de que sus suscriptores visualicen el contenido en diferentes espacios. En Ecuador, no obstante, pocos han sido los esfuerzos del mainstream tradicional para adaptarse a las nuevas prácticas.

Del consumidor al prosumidor

Este tercer desplazamiento, que proviene de la influencia social que ejerce el ecosistema digital, marca nuevos comportamientos y deviene en marcos de interpretación que hacen de las personas, agentes activos dentro

del acto comunicativo. ¿La primera consecuencia? De la era broadcasting con audiencias media - centered, aquellas que esperaban el momento para ver su programa favorito, pasamos en estos días a un enfoque narrative - centered marcado por flujos dispersos y saltos de un medio hacia otro (Scolari, 2013).

Si bien esta transformación marca nuevos hábitos de interacción, la participación no se queda ahí. Un lector activo se caracteriza también por aquella posibilidad para dialogar y ser parte del relato (no sólo en términos de interpretación y lectura). Como se mencionó previamente, la dinámica multipantalla (en línea de los nuevos rituales) hace que los contenidos pasen de ser el fin del acto comunicativo, a constituir un punto de entrada a conversaciones, debates y relatos más profundos. Por citar un caso, ahora los programas de televisión como MasterChef, entienden a su contenido principal (el programa televisivo) como un eje que articula el diálogo en segundas pantallas a través de hashtags y retos colaborativos en redes sociales.

Como se ve, el consumo tradicional está dando paso a una experiencia participativa que, además, motiva la producción de contenidos por parte de las mismas audiencias. Es así: las personas cuentan con todas las herramientas para generar, manipular y distribuir textos en la web. Esta lógica da paso a los **prosumidores**: usuarios que se apropian de las aplicaciones para desarrollar narrativas alternativas (Scolari, 2008). No obstante, es relevante considerar que, conjunto a las herramientas, destaca

la actitud de los fans que ven como algo natural crear memes, videos, parodias, remix, finales alternativos.

¿Por qué un consumidor decide pasar a ser prosumidor? ¿Sólo porque hay muchos medios y plataformas? ¿O decide porque, digitalización de por medio, hoy es mucho más fácil realizar un video y compartirlo en YouTube? Creo que ambos factores son importantes: el contacto mediático y las transformaciones tecnológicas". (Scolari, 2013 pp. 230).

¿Qué efectos conllevan este salto de consumidores a prosumidores? El impacto es enorme: usuarios empoderados permiten mantener simbólicamente vivos los relatos a través de la recirculación. En Instagram y Facebook, varios han sido los memes que rescatan y visibilizan productos mediáticos de antaño. Y es según un artículo de Critical Art Ensemble, estamos frente a una cultura de re combinaciones que impulsa la significación y la invención. Esta dinámica hace que los usuarios entren en diálogo con la industria cultural (no solo con comentarios) sino mediante espacios de intercambio e inclusión.

Finalmente, se debe mencionar la repercusión de las TICs en la destreza de las personas para entender e interactuar con textos que se propagan y despliegan en diferentes plataformas. Detrás de las competencias para lidiar con textos mucho más complejos, para saltar de una plataforma hacia otra, de una pantalla hacia otra, subyace un nuevo contrato entre públicos e industrias culturales. Los usuarios ya no

se conforman con el consumo tradicional; al contrario, exigen canales de interacción, avances, intervienen en debates, generan tendencias, buscan el perfil de los personajes en redes sociales.... La pregunta, llegado a este punto es: ¿qué hacen los medios para acoplarse a este nuevo escenario?

Pandemia, crisis y reinención de los medios

Cuando se hace referencia a las transformaciones que han sufrido los medios tradicionales, se tienen que considerar las convergencias empresariales, tecnológicas y profesionales descritas por Ramón Salaverría. La primera detalla un proceso de concentración y diversificación mediática (Salaverría, 2005). Caracol, El Comercio, RCN, son algunos de los casos de región que retratan cómo ciertas empresas (fuertes en un ámbito específico) comenzaron a incurrir en otras formas narrativas (de un periódico a todo un conglomerado mediático). La articulación de canales y soportes involucra asimismo transformaciones en el plano profesional: las mismas prácticas ya no son válidas en un entorno multiplataforma (del periodista, al gestor de contenidos y el community manager).

Los debates alrededor del ecosistema mediático enfatizan en el acercamiento y la hibridación de lenguajes, acciones, formatos y tecnologías que enfrentan los productores de contenidos; es decir, dan cuenta de un cambio en la forma en que se entiende la comunicación. "Pretender que cada medio se mantenga aislado, como si la competencia y las del público fueran las de hace 20 años, además de un error estratégico, es imposible" (Salaverría, 2005). Los públicos, los rituales, las audiencias han

generado un nuevo marco de acción.

Sin embargo, antes de hablar de las nuevas tendencias y las narrativas transmedia, es necesario entender el camino que ha sufrido la industria desde la llegada del ecosistema digital. El broadcasting se caracterizaba por medios que manejan la producción de contenidos destinados a un solo medio; era el tiempo de las grandes cadenas televisivas, radiales y editoriales (Scolari, 2008). Un entorno monomediático que, con tiempo, empezó a difuminar sus fronteras: canales que, para ampliar la propagación de sus propuestas, incurrieron en otros medios y plataformas de comunicación.

Varios proyectos así lo hicieron pero el cambio sustancial llegaría con la aparición de la web. En la década de 1990, Internet permitió la integración de diferentes formatos que antes eran exclusivos de un determinado espacio. Además, facilitó que nuevos medios abarquen un amplio espectro de soportes y conectar con las audiencias desde una lógica diferente. Sobre este punto, se debe aclarar que el surgimiento de los nuevos medios, en sí, no marcan el declive de las industrias tradicionales (pensemos éstos todavía poseen grandes comunidades), sin embargo, el ecosistema sí los ha obligado a construir páginas (muchas a veces a manera de repositorio) y tener presencia en redes sociales. Esto, porque las personas pasaron de lo único y masivo, a lo adaptativo y multipantalla.

Este último punto implica un cambio en la estructura de consumo: del texto lineal pasivo al hipertexto y el estallido de las narrativas

audiovisuales. Del entretenimiento familiar y lo políticamente correcto, se pasó a un modelo de zapping, surfing, links, historia de Instagram, videos de YouTube, hilos de Twitter, imágenes de Facebook, lip sync en TikTok: experiencias narrativas complementarias que se despliegan en diferentes soportes. En esa línea, lo que entra en discusión es la hegemonía y la forma en que se adaptan las prácticas alrededor del ecosistema .com. ¿Cómo lo están haciendo?

“Ahora tenemos que practicar la multiplicidad de pantallas. Y comenzar a buscar cómo es que narra cada pantalla, cuáles son los criterios de temporalidad, imagen, sonido, ritmo, duración, género y formato. Se debe buscar las especificidades narrativas de cada dispositivo audiovisual y de cada contador. (Rincón, 2019, pp. 45).

Como se señaló, vivimos una cultura de la convergencia donde chocan los viejos y los nuevos medios, pero no solo eso: el popular empieza a conjugarse con lo corporativo y los productos interactúan con los consumidores de maneras impredecibles. (Jenkins, 2008). La combinación, vale aclarar, precisa ciertas pautas, principios, estrategias. Lo fácil: replicar los mismos contenidos en todas las plataformas. La realidad, por el contrario, sugiere que cada red posee su dinámica de interacción, su lenguaje, sus duraciones, sus preferencias, sus formatos. No es lo mismo publicar en Facebook que en Pinterest, Instagram o WhatsApp. ¿Por qué? Los usuarios recurren a diferentes canales (saben qué esperar en cada una de ellas) para ampliar su experiencia informativa y de entretenimiento.

Esta lógica retrata que la convergencia, en última instancia, atañe a las personas (influencia mutua con el ecosistema mediático) y cómo su búsqueda de fragmentos de flujos de mediáticos otorgan sentido a su vida cotidiana. "La convergencia no tiene lugar mediante aparatos mediáticos, por sofisticados que éstos sean. La convergencia se produce en el cerebro de los consumidores individuales y mediante sus interacciones sociales" (Jenkins, 2008 pp.15).

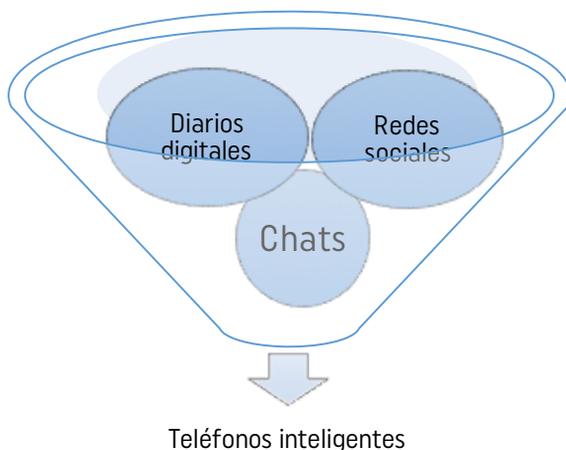


Figura 24: Nuevas fuentes de información

Una de las primeras ideas alrededor de la cotidianidad, sin duda, apunta a los teléfonos inteligentes y su rol protagónico en la comunicación: son la principal puerta de consumo e interacción. No obstante, se debe contemplar que el consumo de celular no es similar, en nada, a la lógica que rige a la industria mediática pasiva. Las narrativas del entretenimiento expandido buscan intercambios, conexión, movilización, interacción, convertir los sentimientos en formatos e historias. (Rincón, 2019). En otras

palabras, lo digital ha configurado un entorno de relatos transmediales en el que la participación marca propósitos mediáticos distintos a lo convencional: cada plataforma cuenta una parte de la historia desde su propia especificidad.

En esta línea, de seguir pensando las narrativas, afirmo que la comunicación debería dejar de estudiar las audiencias y los mensajes como el centro del debate para pasar a analizar las lógicas y modos de la enunciación y producción y los modos ciudadanos de intervenir y participar de la producción masiva de mensajes (Rincón, 2019, pp. 156).

Este pensamiento demuestra que los medios tienen que romper con ese esquema de marketing tradicional, en el que los públicos son percibidos como un número, como simples estadísticas de rating. El ecosistema web, por otro lado, plantea códigos expresivos orientados hacia la interacción (dar algo que hacer), la interpelación, la innovación y el acceso a diversas pantallas. ¿Qué es lo que pasa? En su afán masivo, el mainstream tiende a ser homogéneo, conservador (moralista si pensamos el discurso melodramático), medido; el problema es que esta línea editorial, hace tiempo dejó de despertar interés. Las comunidades de hoy se congregan alrededor de propuestas alternativas, de resistencia, de reconocimiento, de múltiples identidades.

Series como *Todxs nosotrxs*, *Hard* o *Élite* (por mencionar producciones recientes de HBO y Netflix) abordan tópicos que, difícilmente,

tendrían cabida en un canal de televisión abierta. La llegada de este tipo de temáticas, vale aclarar, responde a un proceso en el que las identidades y sensibilidades subalternas (mujeres, indígenas, afros, Lgtbi), encuentran en lo digital, un espacio, una voz, un ambiente, para enunciar su manera de ver mundo. Los nuevos medios, conscientes del cambio social, aprovechan la coyuntura para conectar y proponer relatos disruptivos que sintonizan con las creencias y comportamientos de un público cada vez más atomizado y heterogéneo. Como vemos, la reinención marca desafíos en términos de distribución pero, sobre todo, en términos narrativos. La comunicación concebida como lugar de reconocimiento, inclusión y encuentro.

Narrativas transmedia

En un entorno en el que conviven los medios tradicionales de comunicación con múltiples pantallas, dispositivos móviles y plataformas web (desde el ámbito empresarial y tecnológico); en el que habitamos la multiplicación de identidades, sensibilidades y estéticas; en el que confluyen formatos, señales y canales; en el que el poder de las industrias culturales entran en discusión con comunidades y prosumidores, es que las narrativas transmedia se erigen como una alternativa que permite al broadcasting mutar y responder a las nuevas exigencias.

HBO, uno de los canales por suscripción más grandes del mundo, entendió las nuevas tendencias (más a partir del éxito de Netflix) y optó por un cambio estructural. Primero, creó una plataforma interactiva on demand, en el que están todos sus contenidos (respuesta al veo lo que

quiero, cuando quiero). Asimismo, todas sus producciones se constituyeron en el punto de entrada a mundos narrativos más complejos que se profundizan en diversas plataformas. Es más, cada vez que se estrena un episodio de las diversas series, se emiten podcasts para detallar aún más la historias; diálogos, contextos, nuevos personajes. Del mismo modo, se diseñan experiencias móviles multipantalla con material extra (tomas inéditas, escenas adicionales, avances) y disponen espacios para discusión (Twitter y Facebook). En el campo editorial, el giro también es notorio: programas abordan problemas relaciones a las minorías étnicas (especiales después de la muerte de George Floyd), discursos confrontativos contra el establecimiento, series queer, entre otros.

HBO, no es televisión no es cine, son series de culto, que crean audiencias globalizadas y requieren otro tipo de televidencia: ver concentrado, se va a cada serie como fanático, se asume inteligencia audiovisual, se paga por la exploración moral (todos los temas), estética (cada serie una obra única) y narrativa (complejidad y relatos corales). (Rincón, 2006, pp. 45)

Como se ve, algunas industrias culturales (años atrás, íconos del mainstream) ya han iniciado un proceso de adaptación (en lenguajes, en narrativas, en formatos) cuyo objetivo está en responder a los nuevos comportamientos de las audiencias. ¿El resultado? Relatos que se expanden (propagan) en diferentes plataformas y, en torno a ellos, activan la participación del usuario. Erróneamente, se cree que las personas, a causa de la tecnología, conectan y conforman comunidades virtuales.

Análisis sobre cómo se produce la influencia, por el contrario, sugieren que las relaciones responden más a las emociones y no a las redes en sí mismas (Anzures, 2016). Los canales, en todo caso, facilitan la conexión y la visibilización de sensibilidades.

En ese orden de ideas, la línea argumentativa de que los “medios tradicionales” iban a desaparecer queda sin piso; sobre todo, por la reinención de varias industrias. Lo que sí está en extinción es aquel modelo monomediático y moralista que todavía rige a gran parte del espectro mediático del país. La respuesta, justamente, va alrededor de las narrativas transmedia. Este concepto, que proviene de la convergencia mediática descrita en las páginas anteriores, hace referencia a aquellas historias que se despliegan en diferentes plataformas (saltos de un espacio a otro) desde una lógica de complementariedad. Pero no solo ello, el segundo elemento que define esta nueva forma de entender la comunicación sugiere la participación activa de las personas. Distribución (física y digital), profundidad narrativa y colaboración activa del usuario.

Scolari, considerado uno de los precursores de lo transmedia, define a este concepto de la siguiente manera:

IM + CPU = NT

IM: Industria de los medios

CPU: Cultura participativa de los usuarios

NT: Narrativas transmedia

Transmedia no es algo nuevo. Menos aún, si recordamos que, desde hace tiempo, producciones como Harry Potter, Pokemon o The Matrix, despliegan sus producciones en películas, videojuegos, juguetes, libros o activaciones. Es una lógica instalada ya entre nosotros. Sin embargo, que esta dinámica se haya conceptualizado sí constituye un avance (académico y profesional) para vislumbrar nuevas estrategias para el desarrollo de la industria cultural. Sobre todo, si se valora el desafío que representa para un sistema convencional que, por tradición, sigue la misma lógica de creación, distribución y comercialización de contenidos.

La discusión semántica alrededor de las **narrativas transmedia - storytelling** apunta a las nuevas formas de comunicar en el entorno digital, a pesar de que este concepto no se circunscribe a la web. No obstante, la presencia de diversos espacios de interacción comprenden la esencia de un entorno marcado por historias independientes que se entrelazan en múltiples plataformas. Además, es necesario considerar que este concepto está relacionado con el relato de marca, (Harry Potter no se queda en las ocho películas, ¿verdad?) con el marketing, en la medida que permite el acceso a fuentes complementarias de ingreso y "promueven niveles más profundos de participación y fidelización" (Scolari, 2014, pp 71).

No se puede negar: la atomización de las audiencias y los nuevos hábitos de consumo han generado cambios en el modelo de negocio de la industria cultural tradicional (Scolari, 2014). La radio, la televisión, el cine eran industrias rentables gracias a un público masivo que consumía sus

productos. Ahora, en un entorno hiperconectado y narrative - centered donde el teléfono celular marca la pauta de la recepción, ¿cómo se financian las producciones? Transmedia surge como una respuesta para afrontar la fragmentación a través de experiencias narrativas pensadas para distintos dispositivos.

Tradicionalmente, los contenidos mediáticos se financiaban por publicidad (televisión abierta, prensa o radio, vendiendo el contenido (libro o disco de vinilo) o buscando patrocinador que permitiera la distribución gratuita. La crisis de estos modelos comienza el día después de la creación de la word wide web (Scolari, 2014, pp.95).

Cabe añadir que lo transmedia, como estrategia, no es exclusivo de las grandes industrias culturales: desde los nuevos medios (sin grandes presupuestos), pasando por propuestas de contracultura, periodismo alternativo y proyectos centrados en rescatar costumbres, identidades y memoria, han apelado a las narrativas multiplataforma para generar experiencias de uso y crear vínculos con sus públicos. El éxito de varios casos emblemáticos (Star Trek, Lost, The Walking Dead), sin embargo, no ha sido suficiente para inspirar a un broadcasting que mantiene la hegemonía de lo monomediático y no apuesta por un modelo fundamentado en las personas. Veamos el porqué.

Lo transmedia como proceso adaptativo

El canon de las obras transmedia tienen algo en común: un relato que se expande en múltiples plataformas (de una obra literaria, se crean

películas, juguetes o videojuegos) y despierta la participación del usuario. El Señor de los Anillos inició como un libro y, posterior a ello, su historia se propagó en diversas pantallas. Hoy, vemos cómo El Hobbit cuenta precuelas y antecedentes de un mundo narrativo en constante ampliación. Y no solo están las producciones oficiales (canon): finales alternativos, apropiaciones, remix, mashups y sí, los memes, son contenidos que, si bien son desarrollados por los fans, otorgan mayor notoriedad, posicionamiento (con el consiguiente valor económico) a la marca en cuestión. Recordemos que:

$$\mathbf{Cn + Fn = NT}$$

Cn: Canon

Fn: Fandom

NT: Narrativas transmedia

Sobre este punto es importante introducir una discusión. Muchas veces, los medios de comunicación tradicionales ven a este tipo de apropiaciones como una violación de sus derechos de propiedad intelectual. Es más, esta disyuntiva ya ha generado algunos conflictos legales. Henry Jenkins en la introducción del libro **"Cultura de la Convergencia"** cuenta cómo un estudiante realizó una serie fotográfica con un personaje de Plaza Sésamo denominada "Blas es malo". En las imágenes, la mítica marioneta aparecía junto a Osama Bin Laden. El impacto fue tal que, en Oriente Medio (sin saber sobre la intención del montaje), se confeccionaron camisetas y

pancartas a partir de este collage. Como respuesta, los representantes del icónico programa iniciaron algunas demandas. Con el tiempo, se percataron que las propuestas y contenidos alternativos que fijaban a los personajes en contextos variados, se multiplicaban (Jenkins, 2008). ¿Qué hacer al respecto? El debate debería retomarse con el actual impacto de los memes.

Los creadores de un mundo narrativo prefieren hablar con sus abogados antes que con sus fans: se generan batallas cuyo resultado está escrito de antemano. Los jueces podrán ordenar el cierre de un blog [...] pero a las pocas horas esos mismos contenidos reaparecerán en otra plataforma. Resulta imposible censurar una red hipertextual. (Scolari, 2013, pp. 306).

Por un lado, está aquella visión que recae en los derechos de autor. Algunos medios masivos entienden a las apropiaciones (manipulaciones, recreaciones, combinaciones) no autorizadas como un problema que debe ser enfrentado judicialmente. Demandas, juicios, censuras, batallas legales. Sin embargo, los user generated content (en gran parte por la influencia de la ecología de los medios) van más allá de la simple piratería: de hecho, su impacto establece un precedente que debería contemplarse desde algunas aristas complementarias (legales, tecnológicas, narrativas). La cultura del remix se produce a todos los niveles y afecta a todos los lenguajes (escrito, visual, audio) (Scolari, 2013). Al respecto, varios juristas hablan de la necesidad de cambiar los términos del copyright ya que esto limitaría una característica primordial de los transmedia: la participación del usuario.

Algunas industrias ya se han percatado de la imposibilidad de perseguir legalmente a sus propios públicos y, como respuesta, han dispuesto espacios para contener y visibilizar (algunas monetizan) el trabajo que adelantan sus comunidades de fans y generar diálogos continuos con ellos. La lógica es simple: "la invisibilidad de una obra es mucho más grave la violación de derechos de autor" (Scolari, 2013). Justamente, las apropiaciones expanden los relatos y fortalecen la presencia del mundo - marca. Por citar un caso, una parodia o un meme de Chuck Norris aumentan su capital simbólico en la cultura popular. Además, el englobar nuevos significados facilita su identificación y propagación en diversas culturas: las comunidades constituidas en militantes de las narrativas.

Y es que como contraparte (por donde debería centrarse la discusión) está una perspectiva afirmativa en el que los productos desarrollados por los fans, más allá del posible irrespeto a los derechos de autor, **mantienen la circulación narrativa y el posicionamiento marca**. La hiperconexión ha mejorado la distribución de textos mediáticos entre la gente. Si pensamos que las expansiones narrativas amplían el alcance de los medios masivos, la participación se erige como un mecanismo que facilita el reconocimiento y la visibilización de los contenidos desarrollados por el mainstream. De hecho, la difusión de contenidos en internet y redes sociales (en gran parte) ha fortalecido la influencia de los ya poderosos medios tradicionales (Jenkins, 2015).

Cabe mencionar que la introducción de contenidos (desde una

perspectiva transnacional) responde a dos vertientes. La primera, ligada a los esfuerzos comerciales del broadcasting para expandir sus mercados. Una dinámica centro - periferia. En otras situaciones, la inserción se da por comunidades de fans (mediante prácticas que se confunden con la piratería) que distribuyen y se apropian de contenidos sin autorizaciones previas. Sin embargo, es importante considerar que las películas alojadas ilegalmente en internet han generado grandes públicos. ¿El resultado? Queda en entredicho el modelo de negocio tradicional masivo, pero se abren nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

En Brasil, cuenta Henry Jenkins, la película *Tropa de elite* sentó nuevos modelos empresariales. Antes de su estreno, se filtró una copia que se difundió ampliamente. Según cálculos de IBOPE, 11.5 millones de personas vieron esta película en medios no oficiales. Si analizamos en función de una postura tradicional, se podría hablar de millones en pérdidas por temas de recaudación y taquilla. Por el contrario, la productora del film vio en esta distribución "pirata", una oportunidad para armar el plan de marketing de la secuela (el relato era ampliamente reconocido por la población). Cuando se presentó *Tropa de elite 2*, ésta rompió récords de entradas vendidas. Además, el mundo narrativo tuvo gran acogida en otros países (en la medida que los torrents, en la primera entrega, también ayudaron a circular el producto más allá de las fronteras).

En la práctica, los piratas pueden contribuir a que se abran mercados, experimentar con formas y flujos de contenido alternativos de una manera

que los creadores más consolidados quizás no quieran aceptar [...] la misma impuridad de estos nuevos tipos de producción cultural les permiten propagar rápidamente porque puede hacerse que estos textos hablen. (Jenkins, 2015, pp. 280).

Nuevas oportunidades

La disyuntiva entre formal e informal abre espacio para nuevos modelos de negocios y estructuras corporativas. En nuestro país, por ejemplo, se habla de cómo la cuarentena permitió acercar el cine ecuatoriano con el público (El Comercio, 2020). La proyección gratuita de varias producciones nacionales durante la pandemia hizo que películas de ficción y documentales amplíen sus reproducciones. Tal es el caso de Estación Polar que al liberar su visualización en Vimeo, registró más de 4.600 reproducciones en cuatro horas. Y si bien en dicho reportaje los realizadores reconocen que el acceso gratuito no les permite recuperar la inversión, sí destacan que la situación les hace repensar cómo se consolidan comunidades y distribuyen sus obras. "Queremos hablar con los cineastas para ver si esto evoluciona en una plataforma permanente", menciona Jota Salazar, experto en postproducción audiovisual.

El proyecto que Salazar lidera, llamado Choloflix, constituye la primera plataforma de streaming que permite visualizar películas ecuatorianas. Solo en sus primeras ocho semanas, el portal registró más de 430.000 visitas y cuenta en su catálogo con producciones como "Sin muertos no hay Carnaval", "A tus espaldas" y "La muerte de Jaime Roldós".

Un primer paso para responder a los nuevos hábitos de consumo y ajustarse a un entorno que prioriza lo digital. Años atrás, para conseguir un film local se tenían que visitar tiendas de DVD (muchas de carácter pirata o ilegal) o preguntar directamente al productor. En ese aspecto, el proyecto busca romper con esta lógica (tradicional) a través de una plataformas que amplía el alcance de las obras y pone sobre la palestra nuevos métodos de **monetización**.

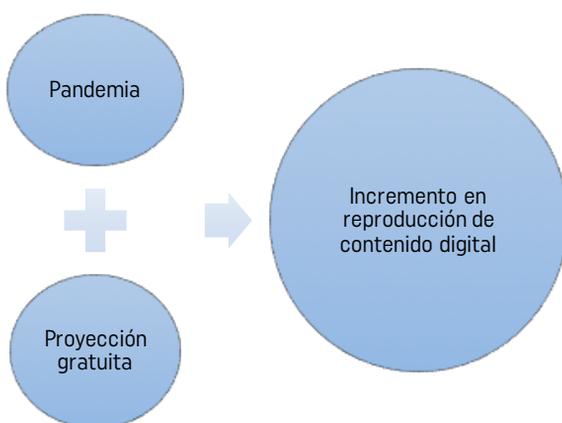


Figura 25: Efecto de la pandemia en la reproducción de contenido

Como se ve, la industria cinematográfica de Ecuador ha iniciado un proceso de reinención anclado a un sistema on demand en el que los usuarios pueden acceder a los contenidos en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. Un cambio significativo. Pero no es el único segmento que, en los últimos años, ha intentado responder a los nuevos criterios de consumo: el periodismo también ha optado por modelos más interactivos y participativos. GK, Plan V, 4pelagatos, Primicias, La Posta, son algunas

propuestas que han encontrado en el ecosistema digital, el espacio para fortalecer el vínculo con sus públicos. Un poco de contexto: la mayor parte de estos portales surgen como una respuesta ante la crisis que vive (y sigue atravesando) la prensa tradicional. Es más, varios de sus editores provienen del ámbito mediático masivo (El Comercio, Diario Hoy, La Hora).

Quizá, uno de los casos más emblemáticos es La Posta. Más allá de las controversias que despierta su enfoque y su línea editorial, es importante reconocer cómo este portal, ha sabido integrar diferentes lenguajes, formatos y plataformas para transmitir sus historias. Y es que más que un medio de comunicación (lógica media - centered) este portal se define como una "plataforma digital donde nuestras audiencias se encuentran, comparten, disfrutan y se informan". Un modelo pensado para suscitar respuestas, comentarios, engagement en redes sociales. Es así: sus videos representan la puerta de entrada para acciones posteriores: debates, diálogos y publicaciones más profundas (ruta de contenidos que inician en Facebook o Instagram y remiten a YouTube). Asimismo, para analizar su éxito (tienen una comunidad que ya supera las 240.000 personas) se debe considerar elementos como la redacción (directa, simple, en términos populares) y, sobre todo, el enfoque (desde una lógica interpretativa) que adquieren los contenidos.

Sobre este punto, Henry Jenkins delinea algunas estrategias (controversia oportuna, humor, parodias) para generar textos productibles; es decir, existen mecanismos (desde el discurso) que hacen que un relato

tenga más probabilidades de ser compartido o propagado. ¿Qué quiero decir con esto? Básicamente, no todo en el ecosistema digital responde a mecanismos de distribución; menos, si las personas comparten contenidos por sentimientos, emociones, preferencias y significados compartidos.

“Si los bienes o textos culturales no tienen recursos a partir de los cuales la gente puede crear sus propios significados de sus relaciones sociales, serán rechazados o fracasarán en el mercado” (Fiske, 1989, pp.130). De ahí la importancia de la redacción coloquial, cercana, para expandir historias. Es así: las personas (más allá de las facilidades de la tecnología) reproducen contenido cuando sintoniza con su forma de pensar (y la de su entorno).

Los contenidos tienen que ser entendidos no solo como simples publicaciones: si se considera un ecosistema marcado por comunidades, éstos constituyen material cultural que las personas identifican y reconocen; una lógica en el que los textos se integran con la cotidianidad. En otras palabras, los textos, para ser populares y propagables, precisan elementos (de forma y fondo) para que las personas se apropien (desde sus experiencias) de los significados. Los mensajes, bajo control de los medios, son “cultura de masas”; cuando están bajo el dominio del público, representan “cultura popular”. ¿Cómo se da esta transición? En la práctica, la capacidad productible nace de textos diseñados para escapar de la disciplina mediática e inscribirse en la interpretación de la comunidad.

En general, los mass media desarrollan sus textos con la premisa de controlar el significado del discurso; no dan lugar a nuevas interpretaciones

(Jenkins, 2015). Un planteamiento que desdice la lógica de las segundas pantallas: los prosumidores, al interactuar, propagan los mensajes desde su perspectiva, desde su lugar de enunciación (que no siempre corresponden con los planteamientos originales del mensaje). Es más, diversos autores 40 años atrás, ya planteaban cómo las personas, a partir de su capital simbólico, se apoderaban y resignifican los contenidos. Jesús Martín Barbero, en su obra *De los medios a las mediaciones* rompía con aquellas lógicas de manipulación (teorías marxistas y planteamientos críticos tradicionales de dependencia) y proponía un modelo anclado a los usos sociales del discurso. "El valor de lo popular no reside en su origen, sino en su capacidad de expresar un modo de vivir y pensar de las clases subalternas" (Moragas, 2011). La expansión es un patrón antiguo. La diferencia es que hoy, el intercambio, es mucho más visible y ocurren a mayor escala. Esto, debido al auge de las redes sociales y las diversas plataformas digitales.

Esta lógica que incluye a las personas como un agente activo del acto comunicativo, es la misma que guía a la propagación de textos en el ecosistema digital. Recordemos: compartir contenido no es un gesto grandioso exclusivo de grandes producciones, sino una acción simple y cotidiana (Jenkins, 2015). ¿El problema? Siguiendo el paradigma de dominación, el mainstream busca controlar los mensajes ¿alguna vez lo tuvieron? para que las personas no tergiversen lo publicado; cuentan todo. Un pensamiento inaplicable. Por el contrario, algunos emprendimientos se han percatado de la importancia de incluir dentro de su narrativa vacíos, espacios en blanco, "huecos", cabos sueltos, para que sean los usuarios

quienes completen y expandan los relatos. Es el caso de varias páginas web que, en sus publicaciones, sólo introducen pequeñas explicaciones y dan paso a la participación, al diálogo, a la acción.

Sólo ahora los intercambios de la gente son mucho más visibles u ocurren en una escala y frecuencias mayores [...] A medida que los participantes distribuyen el contenido de las marcas para sus propios propósitos, cada nuevo espectador se topa con el contenido original nuevo y recuerda la marca y sus significados potenciales" (Jenkins, 2015, pp.216).

Es importante considerar que todos los textos (incluso la propaganda que, en apariencia, sería el contenido menos productible por los límites impuestos en la significación), se convierten en base para la circulación de material cultural. Los memes que se dan a propósito de las campañas electorales, son un claro ejemplo de cómo los mensajes se apartan de su plano semántico original y se inscriben en nuevos niveles de interpretación: las personas siempre añaden algo suyo en la difusión. No obstante, regresando al tema de la propagación, se tienen que apuntar aquellas estrategias que inspiran la productibilidad de los textos y cómo éstas inciden en el posicionamiento de marca. El principio, como se detalló, es obvio: para llegar a la gente, los medios de comunicación deben hablar en sus mismos términos, sintonizar con las pasiones de las audiencias. La vida no gira alrededor de los medios y las marcas, sino en función de lo que le gusta a la gente.

El broadcasting se resiste a generar textos productibles ya que este recurso reduce su dominio sobre el discurso. "Muchas empresas mediáticas conservan la idea de que una marca solo puede transmitir un número muy limitado de significados [...] al hacerlo, constriñen el valor de marca como vehículo de expresión social y personal" (Jenkins, 2015, pp. 216). Decisión que deriva en problemas de reputación y valor de marca (y las consiguientes pérdidas económicas). Los mensajes siempre van a mutar, es su esencia. En consecuencia, la única manera de garantizar un poder absoluto sobre las interpretaciones originales es no compartir material con nadie. Es así que lo transmedia opera en línea de la circulación significativa y la participación activa del usuario.

Finalmente, es importante mencionar que el humor y las controversias oportunas (Jenkins, 2015) son estrategias que hacen de una publicación, un recurso propagable en blogs y redes sociales. Solo pensemos en las páginas de memes y cómo estas imágenes despiertan simpatía en la medida que descubren sensibilidades y vínculos. De hecho, varios perfiles de este tipo ya han empezado a monetizar su actividad a través de la venta de publicidad (Guayaco Batracio); después de todo, cuentan con comunidades establecidas con altos índices de interacción. Por otro lado, están las controversias, los conflictos, las discrepancias, las polarizaciones que motivan la discusión en el ecosistema digital. Una pequeña revisión de los comentarios emitidos en posts sobre temas políticos es suficiente para evidenciar cómo las personas con juicios opuestos expanden mensajes desde su propio punto de vista.

Si revisamos el enfoque de La Posta, por mencionar uno de los casos citados previamente, es claro que los contenidos están pensados para despertar la interacción (posición asumida desde el discurso), para que la gente expanda los mensajes desde su propio criterio (a favor o en contra). Son controversias, disputas, conflictos, que involucran a miles de personas; y las interacciones, los comentarios, likes, shares, interesan a las marcas. ¿No es la misma lógica de los influencers? Por ello, cuando hablamos de la manera en que se desarrollan las publicaciones en el espacio digital: interactividad, multimedialidad e hipertextualidad, se hace también referencia directa a cómo los medios de comunicación apuestan por nuevos modelos de negocio y de monetización.

Conclusión

Después de analizar el impacto de las narrativas transmedia en los medios de comunicación tradicionales, es momento del último punto de este estudio. ¿Qué nuevos modelos de negocio surgen como respuesta a un modelo concentrado exclusivamente en la venta de publicidad? En este punto, se debe tomar en cuenta la crisis que han sufrido las industrias culturales desde la llegada de la web. Con la llegada de internet, los contenidos empezaron a difundirse (en general) de manera gratuita, erosionando la lógica convencional. Hasta ahora, el sector más afectado ha sido la prensa escrita (de pago); de hecho, en los últimos ha sido normal evidenciar el cierre de varios periódicos (fusiones, adquisiciones, despidos de periodistas) en la medida que han reducido sus ingresos por

anuncios, avisos clasificados y suscripción. Esto se explica por un cambio de 360° en los comportamientos en las audiencias: son pocas las personas que compran el diario (que escuchan la radio o que miran televisión); el consumo informativo es digital. De ahí que varios periódicos han dedicado ingentes esfuerzos en un proceso de reinversión integral: desde el ámbito narrativo (nuevas formas de redacción y propuestas que se diferencien de lo publicado en la web) hasta mecanismos para financiar su producción y distribución de contenidos.

¿Multipantalla vs televisión, radio, papel? parecería ser la disyuntiva.

Sin embargo, y llegado este punto, es necesario contemplar más de dos aristas. La principal preocupación va en torno a la gratuidad y cómo ésta se compagina con los modelos de negocio del mainstream. En ese sentido, varias industrias han apostado por un híbrido: acceso libre hasta ciertos contenidos (período de prueba) y después cobrar por el resto de material. La misma lógica plataformas como SoundCloud o Spotify. En Ecuador, Diario Expreso decidió seguir las nuevas tendencias y desde hace algunos meses solo permite ingresar a un número limitado de artículos (cinco al mes). Si un usuario quiere revisar toda la oferta del periódico, debe adquirir un plan de suscripción. De hecho, existen paquetes pensados para el ámbito digital (página web, newsletter, ediciones especiales). Sobre este punto Chris Anderson en el artículo *Free! Why \$0.00 is the future of business*, describió cómo en los próximos años veremos nuevas formas de generar ingresos.

But free is not quite as simple – or as stupid – as it sounds. Just because products are free doesn't mean that someone, somewhere, isn't making huge gobs of money. Google is the prime example of this. The monetary benefits of craigslist are enormous as well, but they're distributed among its tens of thousands of users rather than funneled straight to Craig Newmark Inc (Anderson, 2008)

Cabe mencionar que si bien ciertos contenidos son gratis, esto no implica que no existan mecanismos de monetización alternativos a la venta directa de un plan de suscripción. El ecosistema web es más que simples compradores y vendedores: es un espacio amplio donde se intercambia dinero solo en algunas de sus partes (Anderson,). **Venta de bases de datos**, suscripciones sin anuncios ni interrupciones, crowdfunding, advertising, entre otros. Por ello, un reciente estudio de **Fundación Telefónica** proyecta dos ejes que los medios tradicionales (especialmente la prensa) han de considerar para ser sostenibles en la web. El modelo "todo es gratis" no es sostenible; tampoco el "nada es gratis". En el camino aparecen mecanismos que parten de la reputación, el valor de marca y el engagement del broadcasting, para generar ingresos y mejorar la experiencia del usuario.

Es más, en el artículo "Nada es gratis en Internet", Josep Lluís Micó detalla cómo en los negocios digitales, la moneda de cambio no sólo es la publicidad: hoy, la principal fuente de ingresos proviene de la información que los medios pueden obtener de sus usuarios. En este punto, vale aclarar que esto no solo se trata de la construcción y venta de bases de datos. La

información, además, permite a las industrias culturales conocer patrones de interacción, comportamiento y consumo necesario para generar experiencias personalizadas e inmersivas.

A propósito de las experiencias, es importante diferenciar entre los diferentes tipos de contenidos (pensados en función de rutas y experiencias narrativas) que el mainstream puede ofrecer. Por un lado, están las publicaciones de alta demanda (esas que todos los medios cubren) con escaso valor añadido, productibles pero sustituibles al fin y al cabo. Para el desarrollo de este tipo de productos mediáticos es recomendable recurrir a publicidad de acuerdo al tráfico y el número de visitas diarias. Una lógica tradicional adaptada al ecosistema digital. Empero, el verdadero valor agregado (apegado a una lógica transmedia) está en aquellas historias de profundidad, de análisis, de contexto; es decir, lo diferente que parte de un lugar de enunciación distinto a la competencia y requiere un modelo de negocio distinto (esquemas híbridos). Sin embargo, para llegar a este punto se precisan altos niveles de interacción y una relación más profunda entre las industrias culturales y sus públicos de interés. ¿La respuesta? Experiencias de uso (material extra y complementario, posibilidad de compartir con diferentes usuarios, continuación del relato en diferentes pantallas, edición impresas especiales)...

Justamente, el modelo que conjuga material base destinado para un público masivo con publicaciones de valor, es conocido como freemium. En la práctica, constituye la misma lógica de Spotify: una gran

cantidad de contenidos gratuitos destinados a la mayoría (con presencia de publicidad) que se complementan con una minoría que paga por una experiencia superior: contenidos libre de publicidad, análisis, material extra, especiales. "Como podemos ver, la digitalización introdujo cambios la concepción económica del negocio de la comunicación respecto a la era del broadcasting y la producción de masas" (Scolari, 2013, pp.96)

Ya en este punto de la discusión, es claro que los canales digitales comprenden más que un simple repositorio: cuando se conforman comunidades, trabajan contenidos propagables y escalan propuestas hacia modalidades de monetización, las industrias culturales encuentran nuevas fuentes de financiamiento. Uno de los casos más emblemáticos, quizá, es el New York Times: su proceso de transformación digital inició en 2011 y un año después registró más ingresos por concepto de circulación de contenidos que por venta de publicidad. Sí, en parte esto se debe a una caída en los rubros que las marcas destinan para pauta en medios tradicionales, pero también por un esquema que articula dos ejes complementarios.

"El New York Times obtiene una financiación procedente de los suscriptores y no disuade al usuario que accede a la publicación ocasionalmente. Una persona que consume 10 artículos al mes difícilmente se va a convertir en suscriptor, pero el medio puede mantener un nivel de influencia y visibilidad" [...] Privilegiar al usuario de pago en detrimento del lector de paso puede tener indeseadas consecuencias" (Salaverría, 2013).

Muchos medios han caído en el error de priorizar únicamente el muro

pago y restringir el acceso a todos sus contenidos. Sucedió años atrás con Diario Expreso cuando tuvo que revertir su decisión: la página registró una drástica caída en las visitas diarias. ¿La solución? Una verdadera experiencia de contenidos centrada en el usuario. Como se mencionó previamente, el modelo de uno/muchos (masivo) no es funcional en el ecosistema digital; por el contrario, las tendencias caminan alrededor de las microcomunidades y los modelos uno/pocos o uno/uno (Anzures, 2016). En ese sentido, surgen como alternativas de paid content, aquellas propuestas especializadas alrededor de los temas que unen a determinados grupos de personas. ¿Líderes de opinión? ¿contenido de profundidad? ¿experiencias inmersivas? Esto, sin descuidar las publicaciones genéricas de base que aumentan el tráfico en la web.

En Colombia, **Los Danieles** evidencia cómo las plataformas, a partir de información especializada y propuestas de profundización, pueden generar comunidades alrededor de líderes de opinión (Daniel Samper Pizano, Daniel Samper Ospina, Daniel Coronell), suscitar debate y alcanzar niveles superiores de interacción. Un caso de éxito que el mainstream debería considerar, más si se toma en cuenta que los editorialistas fueron referentes de Revista Semana. Este grupo editorial pensó que su salida no iba a influir en el alcance de sus publicaciones. Empero, la salida de los periodistas derivó en que el medio de comunicación tradicional no logre imponer temas de conversación en redes sociales; situación contraria a la que atraviesa el nuevo portal informativo: la mayoría de sus artículos derivan en tendencia; de hecho, el domingo 17 de mayo cuatro de seis trending

topics en Bogotá provenían de una página que se creó en el primer mes de la cuarentena (primera quincena abril). "La tradición de 40 años del mejor periodismo de este país ha quedado diluida (Semana) por la partida de estos dos columnistas. Un medio sin opinión es una tragedia y ninguno de sus opinadores aparece entre las 20 primeras tendencias de Colombia" (Las 2 Orillas, 2020).

Los **nuevos modelos de negocio**, como se ha expuesto, responden a la capacidad para generar conversación, influencia e interacción; es la única alternativa. El broadcasting debe entender que el contexto mutó: las viejas prácticas (sobre todos aquellas pensadas desde una lógica masiva e impersonal) ya no son funcionales en un ecosistema multipantalla, on demand, digital y social. Las tendencias van en línea de experiencias narrativas que abarcan diferentes lenguajes, plataformas y formatos. Ya Omar Rincón hacía referencia a la obligación que tienen los nuevos medios (y más las industrias culturales) de estallar las fórmulas conocidas y proponer relatos novedosos. Sin embargo, esto no se limita al discurso en sí: lo **transmedia**, además de la historia, precisa una adaptación a los comportamientos, gustos y dinámicas de consumo de las audiencias.

El laboratorio de narrativa expandida es una invitación a jugar porque somos en cuanto jugamos, nos juntamos, somos fans, queremos estar: somos militantes narrativos: todos ponen: todos intercambian: todos amigos: todos en lo mismo: todos movilizados de sentido [...] debemos practicar el pensar en imágenes, mirar de nuevo e

intentar otras versiones de lo digital. Y recordar que ser inteligente en comunicación es narrar bien. (Rincón, 2019, pp. 157).

Es importante añadir que no existen fórmulas o modelos de negocios aplicables a todos los proyectos: existen múltiples combinaciones que pueden partir de la generación de paid content o de la construcción de comunidades web. Son múltiples los caminos. Existen proyectos que, para monetizar sus esfuerzos, consolidan audiencias a través de contenidos gratuitos; una lógica distinta a la tradicional centrada en el desarrollo de contenidos de pago. Hoy, nos encontramos ante prácticas narrativas y productivas en constante evolución; surgen medios alternativos y nuevos perfiles profesionales. La discusión alrededor de los mass media suele centrarse en estos avances. No obstante, su esencia está en la experiencia que ofrece a las personas. Y eso es algo que no siempre se toma en cuenta...

Referencias

- Abbasi, H., & Mohammadi, S. (2013). The relationship between principals' leadership styles with performance of physical education teachers in secondary schools in western provinces of Iran. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 2(4), 187-193.
- Ahluwalia, A. K., & Preet, K. (2017). The influence of organizational commitment on work motivation: A comparative study of state and private university teachers. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 55.
- Al-Laymoun, M. R. (2017). The role of the transformational leadership in upgrading the performance of the five stars hotels staff from the perspective of HR managers. *International Journal of Information, Business and Management*, 9(4), 11.
- América Economía, (2020). Cómo debe ser el regreso de las empresas y trabajadores a la oficina?. México, MX: América Economía. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/como-debe-ser-el-retorno-de-las-empresas-y-trabajadores-las-oficinas>
- Anari, N. N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256-269. doi:doi:10.1108/13665621211223379
- Anzures, F. (2016). Social Influence Marketing, Bogotá, Panamericana.
- Aparicio, V., Macías, E., & Mares, E. (2015). Análisis de procesos administrativos como estrategia de competitividad en

los grandes hoteles de la ciudad de Tecomán, Colima. Red internacional de investigadores de competitividad, 9(1). Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/38>

Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S. (2013a). Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222-229.

Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S. (2013b). Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (part three). *Industrial and Commercial Training*, 45(7), 412-419.

Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., ... Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40.

Arguedas, R., González, J., González, J., & Martín, R. (2016). *Finanzas empresariales*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.

Arnoletto, E. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Madrid, España: B - EUMED.

Arrieta, J. (2002). La Administración de Operaciones y su papel central dentro de toda organización. *REVISTA Universidad EAFIT*, (127), 19-27.

Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2008). *Constitución*

de la República del Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). CODIGO ORGANICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO II LEY DE MERCADO DE VALORES. Quito.

Avella, L. y Vázquez, D. (2005). ¿Es la fabricación ágil un nuevo modelo de producción?. *Universia Business Review*, (6), 94-107.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.

Bajamón, A. (2003). *Nuevos hoteles*. Barcelona: Ediciones Librería Universitaria.

Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2014). The art and science of job satisfaction: Much of it comes down to decent management practice. *Human Resource Management International Digest*, 22(7), 32-35. doi:doi:10.1108/HRMID-10-2014-0141

Barahona, J. (2016). FUENTES DE FINANCIAMIENTO BANCARIO Y SU INFLUENCIA EN LAS PYMES, SECTOR INDUSTRIAL DE GUAYAQUIL. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Bardhan, I., Mithas, S. and Lin, Shu. (2007). Performance impacts of strategy, information technology applications and business process outsourcing in U.S. manufacturing plants. *Production and Operations Management*, 16 (6), 747-762.

Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, 85(3), 115.

- Behery, M., Paton, R., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 299-319.
- Bell, S. (2016). *Quantitative Finance for dummies*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bernales, G. (2006). *Administración de Procesos Productivos*. Puerto Montt, Uruguay: LOM Ediciones.
- Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). „global human capital trends 2015. Leading in the new world of work”: Retrieved from Deloitte University Press: <http://dupress.com/articles/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015>.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), p192.
- Biswas, S. (2009). Organizational culture & transformational leadership as predictors of employee performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 611-627.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bunge, M. (2011). *Las Ciencias Sociales en discusion*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.

- Caamaño Rojo, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de derecho (Valparaíso)*, (35), 79-105.
- Carro, R. y González, D. (2012). El sistema de producción y operaciones. *Administración de las operaciones*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata
- Cervantes, L., Caro, A., Pérez, G., & Alzamora, F. (2016). *Fundamentos de Microeconomía: Teoría y práctica*. Lima: Fondo editorial de la UIGV.
- Céspedes, N. (2017). *Matemáticas financieras*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674-690. doi:doi:10.1108/LODJ-12-09-0076
- Chávez, N., & Pereira, J. (2017). EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DEL DINERO ENDÓGENO EN LOS CICLOS REALES: UNA POSTURA POST - KEYNESIANA. *Dimensión empresarial*, 15(1), 115 - 135.
- Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X., & Li, W. (2017). The impact of high-commitment hr practices on hotel employees' proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94-107.
- Chiavenato, I., Sacristán, P. M., & Roa, M. D. C. E. H. (2011). *Administración*

- de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.
- Chib, S. (2016). Study on organizational commitment and workplace empowerment as predictors of organization citizenship behaviour. *Scholedge International Journal of Management & Development* ISSN 2394-3378, 3(3), 63-73.
- Chu, M. (2019). *Finanzas Aplicadas. Teoría y práctica. Cuarta edición.* Bogotá: Ediciones de la U.
- Cruz, J. (2006). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones, *Mercados y Negocios*, 14, 61-78.
- Daniels, K., & Bailey, A. (1999). Strategy development processes and participation in decision making: Predictors of role stressors and job satisfaction. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 27.
- De la Torre, F. (1992). *Administración Hotelera.* México: Trillas Turismo.
- Di Muro, M. (2012). *Manual práctico de recepción hotelera.* México: Trillas.
- Díaz, E., Vilchez, J., & Vásquez, K. (2020). Selección de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en el sector hotelero Chiclayo, Lambeque - Perú. *Revista Ciencia y Tecnología para el Desarrollo*, 5(10), 77 - 84. doi:<http://dx.doi.org/10.37260/rctd.v5i10.157>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- El Badawy, T. A., & Magdy, M. M. (2015). Assessing the impact of

emotional intelligence on job satisfaction: An empirical study on faculty members with respect to gender and age. *International Business Research*, 8(3), p67.

El Comercio. (14 de Julio de 2020). 630 hoteles del Ecuador permanecen cerrados; algunos administradores analizan la suspensión definitiva. *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/hoteles-ecuador-cerrados-pandemia-coronavirus.html>

Farahani, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in iran. *International Business Research*, 4(4), p211.

Feinstein, A. H., Vondrasek, D., Martin, J., Ogawa, R., Dalbor, M., Stefanelli, J., . . . Cannon, H. (2001). Relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, 26.

Fernández, H. e Iglesias, M. (2016). Análisis de la integración de teoría y la práctica de la disciplina de Administración de Operaciones en la formación de administradores de empresas, reflexión desde lo académico y laboral. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 50-58

Finch, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Aministración*. México: Pearson Education.

Fiske, J. (1989). *Television Culture*, Londrés, Methuen.

- Flores, J. y Palos, H. (2018). Aplicación de la Administración de Operaciones en el Proceso Productivo para mejorar la Competitividad: Caso empresa juguetera. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 7(1), 189-210
- Gaither, N. y Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. 8a ed., México: International Thomson Editores.
- Gallego, L. (2002). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Panarinfo.
- Gounaris, S., & Boukis, A. (2013). The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 322-333. doi:doi:10.1108/08876041311330799
- Guitart, L., & Baraza, X. (2014). *Dirección de operaciones: decisiones tácticas y estratégicas*. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Sahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Gupta, B. (2020), "Challenges for work-life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting", *Gender in Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work

environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.

Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (7ma. Ed.). México: Pearson Educación.

Hofstede, G. (2011). *Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. Valores y ética para el siglo XXI*, editado por BBVA.

Hosteltur. (4 de julio de 2020). Obtenido de Llamam a los hoteleros a prepararse para cambios en el sector tras el Covid: https://www.hosteltur.com/135780_llaman-a-los-hoteleros-a-prepararse-para-cambios-en-el-sector-tras-el-covid.html

Hussain Haider, M., & Riaz, A. (2010). Role of transformational and transactional leadership with job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*(01), 29-38.

Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of ocb in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.

Izagirre, J. (2020). *Seguros y Banca: El Mercado de Ecuador*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.

Izagirre, J. (2021). *SARS COV 2: ¿Cómo afectó el confinamiento y la corrupción en el desarrollo de la pandemia en Sudamérica?* Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.

- Izaguirre, J., Carhuancho, I., & Silva, D. (2020). Finanzas para no financieros. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Jacobs E. y Noonan L., (2020). El teletrabajo que retrotrae a la mujer a la década de 1950. Madrid, España: Expansión y Empleo. Recuperado de <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2020/06/26/5ef497d5e5fdea8f1a8b464d.html>
- Jain, P. (2016). The influence of transformational leadership and emotional intelligence on organizational commitment. *Journal of Commerce and Management Thought*, 7(3), 586.
- Jenkins, H. Ford, S. y Green, J. (2015). *Cultura Transmedia*, Barcelona, Gedisa.
- Jenkins, H. (2008). *Converge Culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, Barcelona, Paidós.
- Jha, J. K., & Pandey, J. (2015). Linking ethical positions and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Management*, 22(4), 63.
- Joo, B. K., Yoon, H. J., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582. doi:doi:10.1108/01437731211253028
- Jordán, J., Gamboa, J., & Mejía, C. (2018). Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Publicando*, 5 No 14. No. 2, 214 - 223.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.
doi:doi:10.1108/IJCHM-01-2014-0019

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2017).
CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES MONETARIAS, FINANCIERAS,
DE VALORES Y SEGUROS. Quito.

Kaji Junko, Hurley Blythe, Bordoloi Sayanika, Bhat Rupesh y
Gangopadhyay Nairita, (2020) Tendencias Globales de Capital
Humano 2020. Madrid, España: Deloitte Insights. Recuperado de
[https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/
tendencias-globales-capital-humano.html](https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-capital-humano.html)

Kaji Junko, Hurley Blythe, Devan Preetha, Bachman Hannah, Bhat
Rupesh, Tharakan George Anya y Gangopadhyay Nairita,
(2020) La Empresa Social en acción: la paradoja como camino
hacia adelante. Madrid, España: Deloitte Insights. Recuperado
de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/
Documents/human-capital/HC%20Trends%202020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/HC%20Trends%202020.pdf)

Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015).
Organizational identification, work engagement, and job
satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
doi:doi:10.1108/JMP-11-2013-0359

Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived

- organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92.
- Komari, N., & Djafar, F. (2013). Work ethics, work satisfaction and organizational commitment at the sharia bank, indonesia. *International Business Research*, 6(12), p107.
- Koontz, W., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mcgrawhill.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Pearson Educación.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, Harvard University.
- Krugman, P., & Wells, R. (2016). *Macroeconomía*. Reverté S.A.
- Lao León, Y. (2013). *Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de la administración de operaciones en la EMPA Holguín* (Tesis de Maestría), Universidad de Holguín, Cuba.
- Lao León, Y., González Ricardo, J., Pérez Pravia, M. y Marrero Delgado, F. (2016). *Aplicación del Modelo de referencia para la evaluación del desempeño logístico en EMCOMED Holguín*. Artículo presentado en XIV Evento científico provincial de la sociedad de logística y marketing. LOGMARK, Holguín, Cuba.
- Lattin, G. (2012). *Administración de Hoteles y Moteles*. México: Trillas Turismo.

- Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(4), 529-536.
- Lefcovich, M. (2005). Administración de operaciones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-operaciones/>
- Lezama, Gregorio. (2010). Evolución histórica de la administración de la producción y de las operaciones. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-produccion-y-de-operaciones/>
- Lira, P. (2017). Apuntes de finanzas operativas. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374. doi:doi:10.1108/01437739910302524
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258-272.
- Maamari, B. E. (2014). Changing management history, gender

moderating pay to job satisfaction for is users. *Journal of Management History*, 20(3), 311-332. doi:doi:10.1108/JMH-01-2014-0007

- Mahanta, M. (2012). Personal characteristics and job satisfaction as predictors of organizational commitment: An empirical investigation. *South Asian Journal of Management*, 19(4), 45.
- Martín-Barbero, J. (1987). *De los Medios a las Mediaciones*, Barcelona, Gustavo Gili.
- Martinez Josefina, (2020). *Salud Mental en tiempos de pandemia, la urgencia de un bien estratégico en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: América Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/salud-mental-en-tiempos-de-pandemia-la-urgencia-de-un-bien-estrategico-en-las>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. Nueva York: New American Library (edición en castellano: *Comprender los medios*, 1975).
- Méndez, J. y Méndez, M. (2017). Análisis de eficiencia en los procesos de las fábricas artesanales de muebles de madera. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 20-29.
- Mendoza, A., & Reinoso, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de

- reactivación por crisis sanitaria COVID 19 en Manta - Ecuador.
Revista internacional de turismo, empresa y territorio, 4(1), 79 -
103. doi:<https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>
- Meza, J. (2017). Evaluación financiera de proyectos. Tercera edición.
Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Monks, J. (1988). Administración de operaciones. México: McGraw-Hill
Interamericana.
- Mora, L., & Duran, M. (2017). Elementos básicos sobre gestión de la
calidad en turismo. Dominio de las Ciencias, 1(3), 163 - 176.
doi:<https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Moragas, Miguel. Interpretar la comunicación. Barcelona, Gedisa.
- Narváez, G., Guerrero, C., & Villaprado, O. (2017). La competitividad
del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y
capacidades. Revista Internacional de Administración &
Finanzas, 10(2). doi:<https://dx.doi.org/>
- Neckebrouck, Jeroen (2020). Una perspectiva diferente, the big picture,
Teletrabajo: la nueva normalidad?, España: IESE. Recupero de
<https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2347&ar=5&idioma=1>
- Olson, B., Bao, Y., & Parayitam, S. (2014). Political behavior,
trustworthiness, job satisfaction, and commitment: An
empirical study. Chinese Management Studies, 8(3), 354-374.
doi:[doi:10.1108/CMS-09-2012-0129](https://doi.org/10.1108/CMS-09-2012-0129)
- Omar, W. W. (2013). Transformational leadership style and job
satisfaction relationship: A study of structural equation modeling

- (sem). *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(2), 346.
- OPS. (2 de abril de 2020). Consideraciones para el uso de hoteles en la pandemia COVID-19. Obtenido de https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52240/OPSIMSPHECPICOID-19200016_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacheco, G., der Westhuizen, D. W., Ghobadian, A., Webber, D. J., & O'Regan, N. (2016). The changing influence of societal culture on job satisfaction across europe. *British Journal of Management*.
- Padrón Robaina, D. (1998). Master de Gestión de Empresas de Servicios. Módulo: 2009Dirección de Operaciones.
- Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013a). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector. *The TQM Journal*, 25(2), 186-201. doi:doi:10.1108/17542731311299618
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586-608.
- Pérez, P. (2017). Desarrollo de un modelo de estimación de depósitos monetarios para un banco privado. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pérez, P., Martínez-Pina, A., Lorente, F., Ota, S., & Pérez, J. (2018). Banca y Seguros. Capital y contabilidad. Madrid: Marcial Pons, Ediciones

Jurídicas y Sociales.

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.

Postman, N. (1970). The reformed english curriculum. En A. C. Eurich (ed.), *High school 1980: The shape of the future in american secondary education*.

Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015). The relationship between positive organizational behavior with job satisfaction, organizational citizenship behavior, and employee engagement. *International Business Research*, 8(9), 57.

Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of business ethics*, 129(2), 469-489.

Reed, K., Goolsby, J. R., & Johnston, M. K. (2016). Extracting meaning and relevance from work: The potential connection between the listening environment and employee's organizational identification and commitment. *International Journal of*

Business Communication, 53(3), 326-342.

Rincón, O. (2006). Narrativas Mediáticas: o cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento, Barcelona, Gedisa

Rivera, M., & Felix, A. (2019). Planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres socio - naturales. Un estado de la cuestión. Investigaciones geográficas, 1(72), 235 - 254. doi:<https://doi.org/10.14198/INGEO2019.72.11>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. Décimo Segunda Edición. México: Pearson.

Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). Organizational behaviour: Pearson Higher Education AU.

Rodríguez, F. (2017). Finanzas 2. Finanzas corporativas: una propuesta metodológica. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Rojas, M. (2018). Finanzas personales. Cultura financiera. Bogotá: Ediciones de la U.

Ross, S., Westerfield, R., & Bradford, J. (2018). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill.

Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento & Gestión, (33), 93-124.

Saavedra, M. L., & Saavedra, M. E. (2014). La PYME como generadora de empleo en México. Clio América; Santa Marta, 8(16), 153-172.

- Salaverría, R. (2005) *Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Salom Joan Pere, (2020) *La adaptación al nuevo mundo laboral poscoronavirus. The New Normal: ¿es posible?*. Madrid, España: Deloitte Insights. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/adaptarse-nuevo-mundo-laboral-poscoronavirus.html>
- Saner, T., & Sadikoglu, G. (2016). Gender differences in job satisfaction in 5 star hotels of north cyprus: Descriptive analysis. *Procedia Computer Science*, 102, 359-364.
- Santosh, B., & Muthiah, K. (2016). An empirical study on the organizational commitment of repatriated female employees. *IUP Journal of Management Research*, 15(4), 7.
- Savery, L. K., & Syme, P. D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development*, 15(1), 14-22. doi:doi:10.1108/02621719610107773
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*: John Wiley & Sons.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1994). *Breaking the cycle of failure in services*: Cambridge.
- Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Scolari, C. A. (2004). *Hacer clic. Hacia una sociosemiótica de las*

interacciones digitales. Barcelona: Gedisa.

Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414.

Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), p165.

Shurbagi, A. M. A. (2014). The relationship between transformational leadership style job satisfaction and the effect of organizational commitment. *International Business Research*, 7(11), p126.

Sobotka, A., Jaskowski, P. & Czarnigowska, A. (2012). Optimization of Aggregate Supplies for Road Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 48, 838-846.

Solís, L., Pérez, O., Burgos, I. y Villao, J. (2017). Uso de la Administración de Operaciones en las Mipymes. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 4(1), 181- 187.

Sothan, Y., Baoku, L., & Xiang, W. Z. (2016). Study of the effect of organizational commitment on employee creativity: Mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(7), 399-410.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.

Superintendencia de Bancos. (13 de 05 de 2021). Sistema financiero

público y privado. Obtenido de https://estadisticas.superbancos.gov.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=112

Thamrin, H. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.

Torres, D., Velasquez, J., & Hernández, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección de personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio - Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 1(12), 1-23. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>

Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (Primera ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.

Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29-45.

Vázquez, Y. y Arredondo, L. (2014). Importancia de las pymes en el mundo. Recomendaciones para Cuba. *Revista Cubana de Economía Internacional*, (3). Recuperado de https://www.academia.edu/12205576/Importancia_de_las_PyMEs_en_el_mundo._Recomendaciones_para_Cuba

Vetráková, M., & Mazúchová, L. (2015). Modeling of process work motivation in hotels. *Procedia Economics and Finance*, 34, 508-513.

Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two

competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.

Villahermosa Laura, (2020). *Escritorios en los hogares: el desafiante futuro del trabajo*. Bogotá, Colombia: América Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/escritorios-en-los-hogares-el-desafiante-futuro-del-trabajo>

Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in novi sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.

Yaghoubipoor, A., Tee, O. P., & Ahmed, E. M. (2013). Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(1), 14-27. doi:doi:10.1108/20425961311315692

Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. doi:doi:10.1108/01437730910927106

Yildirim, B. I., Gulmez, M., & Yildirim, F. (2016). The relationship between the five-factor personality traits of workers and their job satisfaction: S study on five star hotels in alanya. *Procedia*

Economics and Finance, 39, 284-291.

Yurtseven, G., & Halici, A. (2012). Importance of the motivational factors affecting employees satisfaction. *International Business Research*, 5(1), p72.

Zahari, I. B., & Shurbagi, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of libya. *International Business Research*, 5(9), p89.

Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27-38.

Zheng, X., Diaz, I., Tang, N., & Tang, K. (2014). Job insecurity and job satisfaction: The interactively moderating effects of optimism and person-supervisor deep-level similarity. *Career Development International*, 19(4), 426-446. doi:doi:10.1108/CDI-10-2013-0121

Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, 44(2), 236-254. doi:doi:10.1108/PR-02-2013-0029

Es un texto pertinente al tocar temas tan actuales para la toma de decisiones de un gerente en esta época incierta motivando al cuidado de su talento humano buscando que se sienta comprometido con la organización; revisar aun cuando la organización se encuentre en pausa; todo el proceso de operaciones para mantener su calidad; a cuidar las finanzas dándole que pensar, en que invertir o como financiar sus proyectos de sostenibilidad como forma de resistir a esta crisis. Por tanto, es conveniente destacar lo que los autores refieren en uno de sus capítulos "... la pandemia, eventualmente, pasará, sin embargo, la sociedad ya habrá adoptado cambios que no tendrán marcha atrás", lo que lo hace tan actual y un gran aporte para los administradores de empresas de servicios sean estos que dirigen empresas hoteleras, turística o medios de comunicación y tengan en su sangre el emprendimiento y muchas ganas de sobrevivir que deberían buscar este libro para que puedan tomar decisiones acertadas y vean que una crisis siempre existe una oportunidad para mejorar y seguir compitiendo.

Bertha Gladys Miranda Guevara, PhD

Este texto ha sido realizado por un grupo de profesionales de forma clara exponiendo el impacto de la pandemia en distintos tipos de industrias y los cambios que han sufrido las costumbres que el mundo tenía. Las perspectivas analizadas pueden ser consideradas casi como una generalización de situaciones, al menos en los países de Latinoamérica, donde el impacto ha sido mayor.

Claribel Rosario Salvador García, PhD

ISBN: 978-9942-40-240-0



9 789942 402400