

**Volumen 1 | Número 2 (2022)**

---

**ISSN 2773-7373**



**O'HIGGINS**  
Instituto Superior Universitario



**Revista de Ciencias Humanísticas y Empresariales**

# Presentación

---

Con gran entusiasmo presentamos esta nueva edición de nuestra revista institucional, O'Higgins Pluss, que representa un faro de conocimiento y guía para la comunidad académica. Además, el propósito editorial es claro: servir como un vehículo de aprendizaje continuo, un lugar donde la teoría se encuentra con la práctica y donde la experiencia se comparte para el beneficio de todos. Esta revista es un testimonio de nuestro compromiso con la excelencia y la mejora constante de varios campos del conocimiento.

Cada artículo presentado en esta edición será una ventana hacia el mundo dinámico de la administración, del marketing, de la gestión del talento humano y de otras áreas del conocimiento. Desde artículos académicos hasta estudios de casos y análisis de tendencias emergentes, esta revista abarcará una amplia gama de temas relevantes y oportunos.

La revista O'Higgins Pluss emerge como un espacio privilegiado para explorar, analizar y compartir las mejores prácticas en el ámbito académico. Esta revista no solo busca informar, sino también inspirar y capacitar a nuestros lectores para enfrentar los desafíos del mundo empresarial y organizacional con determinación y visión.

En nombre de todos los involucrados en la creación de la revista O'Higgins Pluss, expresamos nuestro más profundo agradecimiento por su interés y apoyo. Esta revista es más que una publicación; es un símbolo de nuestra dedicación a la excelencia y al crecimiento continuo.

Muchas gracias,

Consejo Editorial

Estimados lectores,

Es un placer encontrarnos en una nueva edición de nuestra revista institucional, un espacio donde convergen el pensamiento, la reflexión y el descubrimiento. En cada página, nos comprometemos a brindarles contenido que despierte la curiosidad, estimule la mente y promueva el diálogo constructivo.

Cada edición es un tributo al conocimiento y a la sabiduría, un testimonio de nuestro compromiso con la exploración intelectual y el intercambio de ideas en las aulas de clases. Nos esforzamos por ofrecer un amplio espectro de temas, desde avances científicos, tecnológicos y culturales. Nuestro objetivo es proporcionarles una experiencia de lectura enriquecedora, donde puedan encontrar inspiración, adquirir nuevos conocimientos y ampliar sus horizontes.

Bajo este antecedente, el artículo, Cooperative Learning in an English class, que abarca lo gratificante del papel docente como guía del aprendizaje cooperativo y de esta manera, alcanzar los resultados de aprendizaje en un entorno bilingüe. Además, muestra las ventajas y desventajas que podemos tener si aplicamos este tipo de aprendizaje en la clase de inglés.

En tiempos de incertidumbre y cambio, el conocimiento se convierte en nuestra brújula, guiándonos hacia un futuro más prometedor y es importante realizar un análisis de las organizaciones que han cambiado por la pandemia de la COVID-19, y es por ello que el artículo, Más Allá de la Calificación: Una Mirada Profunda a la Evaluación de Desempeño, nos presenta una herramienta esencial para evaluar y medir la contribución de los empleados dentro de la organización. Este artículo tiene como objetivo adentrarse en la necesidad imperante de trascender la limitada perspectiva de la calificación numérica y, en su lugar, adoptar un enfoque más integral y holístico en la evaluación de desempeño de los colaboradores.

La diversidad en el aula es un tema crucial en la educación contemporánea. Los seres humanos somos distintos, estamos compuestos de experiencias, características y creencias que conforman nuestras identidades. Ahora bien, como parte de estas experiencias vividas se suma también algo primordial en la vida que es la educación, un eje importante donde se promueve el desarrollo de ciertas capacidades desde que iniciamos como alumnos. Estos y más puntos los podemos revisar en el artículo, La Diversidad en el aula.

Otro tema importante que se abarca en este número editorial son las buenas relaciones interpersonales, como lo indica el artículo, Beneficio de las buenas relaciones interpersonales y resolución de conflictos en las organizaciones, donde se reconoce que en las organizaciones se pueden dar conflictos, los cuales deben ser afrontados positivamente, que un conflicto bien manejado puede apoyar a la creatividad e innovación organizacional y de los grupos. Para esto es adecuado utilizar técnicas y estrategias que permitan a los colaboradores analizar las situaciones desde una perspectiva más amplia.

Como es de conocimiento de cada uno de Ustedes, una de nuestras áreas académicas es la administración financiera y en esta oportunidad, presentamos el artículo, Estudio de las políticas fiscales y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones, el investigador estudia cómo las diferentes políticas fiscales, como la reducción de impuestos, la implementación de subsidios o el aumento del gasto público, afectan el desempeño financiero de las organizaciones. También analiza la eficiencia de estas políticas y su impacto en la estabilidad económica, temas de mucha importancia en nuestra economía.

Cada artículo, es el resultado de un arduo trabajo y dedicación por parte de nuestro talentoso equipo de colaboradores. Agradecemos profundamente su contribución y compromiso con la excelencia, que hacen posible que esta revista cobre vida con cada edición.

Gracias por acompañarnos en este viaje de descubrimiento y aprendizaje. Juntos, podemos hacer que la voz del conocimiento resuene más fuerte y clara que nunca.

Cordialmente,

Diego Sáenz Flor,

Editor

# ÍNDICE

---

**5**

Cooperative Learning in an English Class

Verónica Páez

**8**

Más Allá de la Calificación: Una Mirada Profunda a la Evaluación de Desempeño

Maria Cristina Araque Salazar

**12**

Beneficio de las buenas relaciones interpersonales y resolución de conflictos en las organizaciones

Tania López

**17**

La Diversidad en el aula

Taña Diocelina Guanochanga Oña

**21**

Estudio de las políticas fiscales y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones

Telmo Saúl Caisapanta Pérez

# Cooperative Learning in an English Class

Verónica Páez

Instituto Superior Tecnológico Universitario Bernardo O'Higgins  
verogaby08@gmail.com

## Resumen:

Una de las cosas más gratificantes para un profesor es el hecho de ver la cara de satisfacción de los alumnos cuando consiguen completar una tarea. Pero no sólo eso, es mejor cuando te das cuenta de que pudieron hacerlo trabajando juntos, con otros compañeros como un equipo fuerte. Sin duda esta experiencia ha sido más fascinante con el paso de los años porque cuando comencé a trabajar con niños era interesante verlos trabajar juntos también, pero ahora definitivamente es mucho mejor por la influencia que puede tener el aprendizaje cooperativo. Por esa razón, este artículo tiene como objetivo principal explicar sobre el Aprendizaje Cooperativo, sus ventajas y desventajas que tiene y los resultados que podemos tener si aplicamos este tipo de aprendizaje en la clase de inglés.

**Palabras clave:** cooperativo, grupo, juntos, aprendizaje

## Abstract:

One of the most rewarding things for a teacher is the fact of seeing the face of satisfaction of the students when they get to complete a task. But not only that, it is better when you realize that they could do that working together, with other classmates like a strong team. Undoubtedly, this experience has been more fascinating with the pass of the years because when I started to work with children it was interesting to see them working together too, but now definitely it is much better since of the influence that cooperative learning can have. For that reason, this article has as a main objective to explain about the Cooperative Learning, its advantages and disadvantages it has and the results we can have if we apply this type of learning in the English class.

**Keywords:** cooperation, group, together, learning.

## Introduction and Development:

First of all, it is important to remember that Cooperative Language Learning (CLL) is part of a more general instructional approach also known as Collaborative Learning (CL). Both types contribute to the development of problem-solving, leadership skills, and conflict resolution. On the other hand, they ensure deep learning, which is possible due to increased immersion and higher motivation. But what is Cooperative Language Learning specifically?

According to Olsen and Kagan (1992), Cooperative Learning is group learning activity organized so that learning is dependent on the socially structured exchange of information between learners in groups and which each learner is held accountable for his or her own learning and is motivated to increase the learning of others.

In addition, Johnson (1994) considers that cooperation is working together to accomplish shared goals. Within cooperative situations, individual seek outcomes beneficial to themselves and all other through which students work together to maximize their own and each other's learning.

So, I think that to put in practice Cooperative Learning is going to be like a form to prepare our students to the real life, where they are not always going to work alone and, as a consequence, it is considered necessary to develop their skills about teamwork where at the same time it helps the teacher build positive relationships among students, especially when it is applied on the process of teaching another language like English which sometimes is a really difficult subject for them and, for that reason, I believe that it is a useful process inside the classroom that will enhance learning through working together promoting communicative interaction which it is an extension of the principles of Communicative Language Teaching.

As it was mentioned before, I am sharing this knowledge based in my experience of having implemented Cooperative Learning in face-to-face education and online education too. Consequently, I have been a faithful witness of how my students have increased their skills in the use of a second language through the interaction between them, taking a more active role in their learning creating a positive classroom climate.

On the other hand, I can deny that at the beginning I had the idea that to implement Collaborative Learning in my classroom was going to be something negative because I thought that it could cause that some students become specific

tasks, those tasks that maybe they believed they could not get them.

Additionally, I was afraid of forming groups to work in class because it could lead to conflicts within the group due to contrasting personalities and with different learning styles, which can disrupt learning. Fortunately, it has not been the case.

The most interesting about applying Cooperative Learning in my classroom is the fact that I realized how my students became more confident about themselves because they felt more comfortable receiving the explanation of his or her own classmate. Sometimes, they feel scared to ask something to the teacher since they think she is going to get angry if they have doubts, and, in spite of telling them that they can ask as many times as they want, they continue feeling frightened and shy. As a result, they feel better working with other partners that are looking for the same goal and who can give him or her all the support he or she needs with a different type of explanation they can understand in a better way.

Also, I thought about the grades they can obtain working in group and I took into account that assessment could be difficult because some students may believe others have been lazy or undeserving of the group's high grade, while at other times students feel that others in the group are bringing their grades down. As a consequence, I decided to use Collaborative Learning to work with activities that after will receive my own feedback without grades in my classes face-to-face because they are new students in English that only share that time together. On the contrary, I use Collaborative Learning to work with activities that after will receive my own feedback with grades too because they are students that have shared time in other subjects, so they have already known before working together, so they decided with who they want to work since I respect the affinity they have.

## Results

As a result of applying Collaborative Learning in my classroom, I have gotten more confident students with better grades when they have individual evaluations by cause of having received the support of their own classmates putting in practice different types of interaction, respecting their own styles of learning.

Moreover, I have seen a clear development in the use of language that has increased the language skills in my students. As a result, I have gotten more motivated students who have become more comfortable with participation and academic risk taking.

Furthermore, I have students that can complete a task or solve a problem. Now they try, they support each other with respect and without the fear to have a mistake because they understand that the most important is to learn despite the errors.

## Conclusions

Collaborative Learning is a positive approach that provides opportunities to learners to develop successful learning and communication strategies working toward a common goal. It is a practice where the students practice and develop social skills such as active listening, empathy and respect.

Throughout this process, the teacher can enhance learner motivation reducing the stress in the classroom creating a positive environment for learning.

Collaborative learning depends on communicating effectively to complete a task. So, this approach provides opportunities to develop successful learning and communication strategies with which they can generate trust to others and confidence in themselves becoming in productive students who have a positive attitude that guide us to be more engaged to get their goals.

Collaborative Learning is a fun learning experience where students can have a wonderful experience that directs them to remember important content about English language.

## References

Gaille, B. (18 de julio de 2015). 8 Pros and Cons of Cooperative Learning. Brandon Gaille, Small Business & Marketing Advice. <https://brandongaille.com/8-pros-and-cons-of-cooperative-learning/>

Herrity, J. (3 de febrero de 2023). 11 Benefits of Collaborative Learning. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-collaborative-learning>

Richards, J. C., & Rodgers, T. S. (2001). Approaches and methods in language teaching. New York: Cambridge University Press



# Más Allá de la Calificación: Una Mirada Profunda a la Evaluación de Desempeño

Maria Cristina Araque Salazar

Instituto Superior Tecnológico Universitario Bernardo O'Higgins  
mcass2008@hotmail.com

## Resumen:

*La evaluación de desempeño, sin lugar a dudas, es considerada como una herramienta esencial para evaluar y medir la contribución de los empleados dentro de la organización. No obstante, la evaluación tradicional aún se encuentra centrada en asignar calificaciones numéricas por lo que ha puesto de manifiesto sus limitaciones al ser percibida como subjetiva y, en ocasiones, incapaz de captar de manera precisa y equitativa el verdadero rendimiento de los trabajadores. En este contexto, este artículo tiene como objetivo adentrarse en la necesidad imperante de trascender la limitada perspectiva de la calificación numérica y, en su lugar, adoptar un enfoque más integral y holístico en la evaluación de desempeño. Este cambio de paradigma busca no solo corregir las deficiencias observadas en las evaluaciones convencionales, sino también potenciar el desarrollo y la motivación de los empleados mediante la adopción de métodos más precisos y significativos ya que en lugar de depender exclusivamente de cifras aisladas, un enfoque holístico de evaluación de desempeño considera una variedad de factores. Esto incluye evaluar habilidades blandas, la contribución a objetivos específicos del equipo, la capacidad para trabajar en equipo y la demostración de iniciativa individual, entre otros. Al reconocer la complejidad inherente a las funciones laborales y a las dinámicas de equipo, se establece un marco más completo que refleja la verdadera aportación de cada empleado al éxito general de la empresa. Al profundizar en el potencial que tiene esta herramienta en virtud de ofrecer una imagen más precisa del desempeño individual, crea también un entorno propicio para el desarrollo continuo. En ese sentido, se ancla a un proceso de retroalimentación constructiva, identificación de áreas de mejora y establecimiento de metas personalizadas como elementos clave en un proceso de evaluación más integral, fomentando así el crecimiento profesional y el compromiso a largo plazo.*

**Palabras clave:** Desempeño Laboral, Talento Humano, organización, retroalimentación.

## Abstract:

*Performance evaluation is undoubtedly considered an essential tool for assessing and measuring employees' contributions within the organization. However, traditional evaluation still revolves around assigning numerical ratings, highlighting its limitations as being perceived as subjective and, at times, incapable of accurately and equitably capturing the true performance of workers. In this context, this article aims to delve into the pressing need to transcend the limited perspective of numerical rating and, instead, embrace a more comprehensive and holistic approach to performance evaluation. This paradigm shift seeks not only to address the shortcomings observed in conventional evaluations but also to enhance employee development and motivation by adopting more precise and meaningful methods. Rather than relying exclusively on isolated figures, a holistic approach to performance evaluation considers a variety of factors. This includes assessing soft skills, contribution to specific team goals, teamwork ability, and the demonstration of individual initiative, among others. Recognizing the inherent complexity of job roles and team dynamics establishes a more complete framework that reflects each employee's true contribution to the overall success of the company. By delving into the potential of this tool to offer a more accurate picture of individual performance, it also creates an environment conducive to continuous development. In this regard, it anchors a process of constructive feedback, identification of improvement areas, and establishment of personalized goals as key elements in a more comprehensive evaluation process, thus fostering professional growth and long-term commitment.*

**Keywords:** Job Performance, Human Talent, Organization, Feedback.

## Introducción

La evaluación del desempeño es una herramienta crucial para valorar la contribución de los empleados dentro de una organización. Para Byars L. & Rue L. (1996), este proceso no solo busca determinar el desempeño actual, sino también elaborar planes en busca de la mejora continua. Sin embargo, la evaluación tradicional, basada en asignar calificaciones numéricas, ha sido objeto de críticas debido a su naturaleza subjetiva y su incapacidad para reflejar con precisión el verdadero rendimiento del personal.

Por ende, resulta imperativo adoptar un enfoque más profundo y holístico en la evaluación del desempeño. Esto implica considerar diversos factores, como la calidad del trabajo, habilidades para el trabajo en equipo, liderazgo e innovación. Sin embargo, un aporte fundamental es la participación activa de los empleados en el proceso evaluativo, así como la provisión de retroalimentación específica y a la vez constructiva. Ya que la evaluación del desempeño no busca ser un fin en sí misma, sino más bien un instrumento para potenciar los resultados del capital humano de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato I. (2009) el origen de la evaluación del desempeño radica en la necesidad empresarial de definir la idoneidad de quienes ocupan los cargos en la organización, y la subsecuente revisión de los roles establecidos en la descripción de puestos. Los sistemas de evaluación de desempeño han evolucionado constantemente, pasando de centrarse exclusivamente en metas impuestas a los trabajadores a poner énfasis en competencias y conductas. El objetivo de este proceso es alcanzar un adecuado rendimiento empresarial y la ampliación de beneficios, el foco de atención se ha desplazado hacia la evaluación de habilidades como la comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo, creatividad, gestión del tiempo y productividad. La frecuencia y complejidad de la evaluación de desempeño puede variar según la capacidad y tamaño de la empresa, así como los objetivos específicos de las evaluaciones. Ya sea anual o trimestral, es crucial que la evaluación del desempeño sea constructiva, brindando retroalimentación específica y honesta enfocada en el rendimiento, no en la individualidad del empleado.

## Desarrollo

La evaluación de desempeño en el ámbito de los Recursos Humanos es un proceso en el cual se examina y valora el desempeño de los empleados dentro de una empresa. Según Werther y Davis

(2004), este procedimiento permite a la organización evaluar tanto la productividad como la calidad del trabajo de los empleados, generando beneficios a largo plazo en distintas áreas. A través de este proceso, la visión de personal obtiene información valiosa para realizar un plan de intervención integral que abarcará toda la organización.

En base a la visión de Montoya, C.A. (2009) las evaluaciones de desempeño se centran en las habilidades y comportamientos de los empleados. Esto faculta crear planes y planes de carrera, identificar actividades de capacitación e influir en la compensación y las condiciones laborales. Este proceso ha evolucionado con el tiempo y tiene como objetivo proporcionar una perspectiva imparcial del desempeño si se logra mantener claridad en lo que se busca evaluar en los trabajadores y la definición del método elegido.

Según Rivero-Remírez, (2019) la evaluación del desempeño laboral de un empleado implica analizar su rendimiento en el trabajo, lo cual puede realizarse a través de diferentes métodos y herramientas creados para este fin.

Los tipos de evaluación de desempeño más importantes son:

### Evaluación de 180°

En la investigación realizada por Brazzolotto, S., & Pavón, L. J. (2012) se destaca por involucrar la retroalimentación del supervisor y del propio empleador, este enfoque integral permite obtener una visión más completa del rendimiento y las competencias del trabajador. La evaluación de desempeño de 180° ofrece varios beneficios, como la creación de planes de carrera, la influencia en la retribución y el fomento de un buen clima laboral a través de la objetividad que aporta el sistema de evaluación. Al obtener la retroalimentación del supervisor y del empleado, se refuerzan las relaciones humanas en la organización, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más saludable, comprometido y productivo, debido a que la participación activa en el proceso otorga un análisis profundo no solo de los tan abordados “ques” sino también de los “comos” y los “para ques”.

## Evaluación de 360°

Según lo expresado por De Andrés Calle, R., & Lapresta, J. L. (2009) la evaluación de desempeño de 360° es un método que permite recopilar retroalimentación sobre un empleado a través del punto de vista de múltiples fuentes, incluyendo supervisores, pares, subordinados y, en algunos casos, clientes externos. Este enfoque integral proporciona mirada más holística e integral del rendimiento y las competencias del trabajador, lo que a su vez facilita el desarrollo personal y profesional. En la actualidad, la evaluación de desempeño de 360° se ha adaptado a las nuevas tendencias en Gestión de Recursos Humanos, como la integración con sistemas de retroalimentación continua y el uso de tecnologías para recopilar y analizar datos de desempeño. Estas tendencias buscan mejorar la efectividad y la relevancia de la evaluación de desempeño de 360° en un entorno laboral en constante cambio.

### La Calificación Numérica en la Evaluación de Desempeño

Retomando la posición de Brazzolotto, S., & Pavón, L. J. (2012) la calificación numérica implica asignar una puntuación a cada empleado en función de su desempeño en diferentes áreas, como la calidad del trabajo, la proactividad, la puntualidad y la capacidad de trabajo en equipo, el liderazgo y la asertividad entre otras apreciaciones. Esta puntuación se puede asignar en una escala de 1 a 5 o de 1 a 10, dependiendo de las necesidades y objetivos de la organización. Es importante que se definan claramente los criterios de evaluación y se establezcan los comportamientos ideales para cada puesto para garantizar la objetividad y la consistencia en la evaluación. A pesar de las ventajas de la calificación numérica como la facilidad de aplicación, la objetividad y la posibilidad de comparar el desempeño de los empleados cabe señalar que este enfoque puede ser percibido como limitado y no reflejar adecuadamente la complejidad del trabajo de los empleados. Es fundamental abordar estas preocupaciones y garantizar que la calificación numérica se utilice de manera ética, transparente y constructiva.

### La Subjetividad en la Evaluación de Desempeño

Para comprender la subjetividad en la evaluación de desempeño debemos tomar en cuenta el análisis de Rodríguez Orozco, I. (2017) la subjetividad en la evaluación de desempeño es un tema relevante que puede impactar la imparcialidad y la precisión de los resultados. Es importante destacar que la evaluación siempre contendrá cierto grado de subjetividad, pero es

crucial reducirla para que sea percibida como ecuánime por el evaluado y para obtener resultados lo más precisos posible.

La subjetividad puede manifestarse en la fijación de la escala de calificación y en la interpretación de los comportamientos ideales para cada puesto, lo que puede influir en la comparación del desempeño de los empleados, de esta manera, se entiende que el sesgo en la evaluación de desempeño puede estar relacionada con la falta de un método objetivo en el área de compensación y beneficios, lo que puede dificultar la creación de un sistema de evaluación imparcial, neutral y efectivo. Asimismo, la falta de claridad en la escala de calificación puede contribuir a la subjetividad en la evaluación, ya que los evaluadores podrían interpretar de manera diferente cada nivel de la escala.

### La Importancia Retroalimentación en la Evaluación de Desempeño

Chiavenato I (2009) destaca que la retroalimentación en la evaluación de desempeño es fundamental para el crecimiento y la mejora continua de los colaboradores. Para proporcionar una retroalimentación efectiva, es importante establecer metas y objetivos claros, así como recopilar datos objetivos del rendimiento. La retroalimentación debe ser periódica, consistente y libre de sesgos.

Al incorporar la retroalimentación como parte fundamental del proceso de evaluación de desempeño, las empresas pueden mejorar el ambiente laboral, aumentar la eficacia y retener a los colaboradores de manera más efectiva. De esta manera, este paso fundamental en la evaluación de desempeño se considera esencial para el desarrollo y la retención del talento. Para ello los criterios de evaluación deben ser revisados, analizados y socializados de manera transparente a todos los empleados para proporcionar una base sólida y consistente a la hora de plantear una evaluación imparcial y con una visión mayormente objetiva.

## Conclusiones

Para ir más allá de una simple calificación numérica en la evaluación de desempeño, es fundamental considerar enfoques más integrales que permitan una evaluación más completa y precisa del rendimiento de los empleados. Uno de estos enfoques es la evaluación de 360 grados, que incluye la retroalimentación de diversas fuentes, como supervisores, pares, subordinados y, en algunos casos, clientes externos. Este tipo de evaluación proporciona una visión más completa del desempeño y las competencias del trabajador, lo que a su vez facilita el desarrollo personal y profesional. Se sugiere que la retroalimentación continua y el establecimiento de objetivos claros son fundamentales para una evaluación de desempeño efectiva. La retroalimentación continua permite corregir problemas a tiempo y evitar sorpresas en la evaluación anual, mientras que el establecimiento de objetivos claros proporciona medidas objetivas de desempeño y evita la subjetividad en la evaluación.

Para mejorar la objetividad en la evaluación de desempeño, es fundamental establecer criterios claros y medibles, implementar enfoques integrales como la evaluación de 360 grados, capacitar a los evaluadores, digitalizar el proceso y utilizar escalas de calificación claras. Estas estrategias pueden contribuir a una evaluación más justa, precisa y objetiva del desempeño de los empleados. Es importante considerar enfoques más integrales que permitan una evaluación más completa y precisa del rendimiento de los empleados, lo que a su vez facilita el desarrollo personal y profesional.

## Referencias Bibliográficas

- Brazzolotto, S., & Pavón, L. J. (2012). Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones.
- Byars, Lloyd L. y Rue, Leslie W. Gestión de Recursos Humanos. 4ª edición. España: Editorial Irwin, 1996.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill.
- De Andrés Calle, R., & Lapresta, J. L. (2009). Evaluación del Desempeño de 360º: Análisis y Propuestas.
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 11(1), 0-0.
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Archivo Médico Camagüey*, 23(2), 159-164. Recuperado de <https://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/6141/3318>
- Rodríguez Orozco, I. (2017). Evaluación del desempeño.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). El Capital Humano de las Empresas. W. Werther, & K. Davis, Administración de recursos humanos, 6.

# Beneficio de las buenas relaciones interpersonales y resolución de conflictos en las organizaciones

Tania López

Instituto Superior Tecnológico Universitario Bernardo O'Higgins  
tmlopezvi@yahoo.es

## Resumen:

*En el presente artículo se resalta la importancia de las buenas relaciones interpersonales como un factor que apoya la integración de los grupos y equipos, así como su incidencia en el ánimo del grupo y en su rendimiento y productividad.*

*En el ambiente laboral cuando hablamos de relaciones interpersonales se refiere a la interacción de los empleados en los distintos niveles jerárquicos de la organización y a los vínculos que se desarrollan en este contexto.*

*El ser humano al requerir establecer relaciones humanas positivas en su trabajo tendrá la necesidad de contar con relaciones en armonía, para lo cual es adecuado que se definan normas y valores que ayudan a su comunicación efectiva, con respeto mutuo entre los integrantes, colaboración, cordialidad, aceptación de las diferencias en los grupos y aspectos inclusivos. De igual manera es relevante la forma como los colaboradores gestionan sus emociones en los momentos de tensión y estrés para lograr responder en forma asertiva a sus requerimientos en el puesto, con compañeros y clientes. Otro factor que incide es la valoración y reconocimiento de los aportes personales, en los equipos, sus líderes y la organización.*

*Por otra parte, es necesario reconocer que en las organizaciones se pueden dar conflictos, los cuales deben ser afrontados positivamente, y reconocer que un conflicto bien manejado puede apoyar a la creatividad e innovación organizacional y de los grupos. Para esto es adecuado utilizar técnicas y estrategias que permitan a los colaboradores analizar las situaciones desde una perspectiva más amplia.*

**Palabras clave:** relaciones interpersonales; comunicación efectiva; respeto; liderazgo; inclusión; gestión de emociones; percepción; conflictos organizacionales; disconformidad;

*conflicto funcional; conflicto disfuncional; resolución de conflictos*

## Abstract

*This article emphasizes the importance of good interpersonal relationships as a factor supporting the integration of groups and teams, along with their impact on the group's mood, performance, and productivity.*

*In the work environment, when we talk about interpersonal relationships, we are referring to the interaction among employees at different hierarchical levels within the organization and the connections that develop in this context.*

*Humans, in their need to establish positive human relationships at work, will require harmonious connections. It is appropriate to define norms and values that aid effective communication with mutual respect among members, collaboration, cordiality, acceptance of differences within groups, and inclusive aspects. Likewise, it is relevant how employees manage their emotions in moments of tension and stress to respond assertively to job requirements, colleagues, and clients.*

*Another influencing factor is the assessment and recognition of individual contributions, both within teams and by their leaders and the organization. On the other hand, it is necessary to acknowledge that conflicts can arise in organizations. These conflicts should be positively addressed, recognizing that well-managed conflict can support organizational creativity and innovation. To achieve this, it is suitable to use techniques and strategies that allow employees to analyze situations from a broader perspective.*

**Keywords:** interpersonal relationships; effective communication; I respect; leadership; inclusion; emotion management; perception; organizational conflicts; disagreement; functional conflict; dysfunctional conflict; conflict resolution

## Introducción

En el mundo empresarial, las calidades de las relaciones interpersonales al interior de una organización desempeñan un papel fundamental para su éxito, compromiso y bienestar de los colaboradores. Estas, cuando son positivas permiten mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, para ello deben estar basadas en reglas y normas de convivencia, así como límites en la interacción.

Las relaciones interpersonales se pueden dar de puesto a puesto es decir de rol a rol, a las cuales se llama relaciones interpersonales secundarias y también donde existe un contacto de persona a persona que son las relaciones primarias.

Las habilidades de interacción personal será una práctica necesaria en el futuro debido a su impacto en el buen accionar de las empresas, de igual manera una fuerza laboral emocionalmente inteligente con líderes que gestionan sus emociones beneficiarían a todos los integrantes y a la empresa.

Un estudio de McClelland (1998) menciona que, con datos de más de treinta organizaciones, encontró que cuando la conciencia social y habilidades sociales, son mejores que la media, los resultados en sus objetivos pueden aumentar los ingresos anuales en un 15% y un 20%". Esto integrado a otra habilidad como inteligencia emocional.

Finalmente, podemos mencionar qué los beneficios que puede alcanzar una organización si se aplica una adecuada interacción y flexibilidad para la resolución de conflictos se optimizará el desempeño laboral y se generarán iniciativas novedosas con una comunicación franca y clara, un entorno de confianza.

## Metodología

El presente proyecto tiene una metodología descriptiva, bibliográfica y reflexiva, que produce información más cualitativa, el cual busca identificar los beneficios en la capacitación de las personas en habilidades de interacción personal, así como en resolución de conflictos, como elementos que permitan contar con ambientes de trabajo más satisfactorios y que incidan sobre la productividad y éxito de las empresas.

## Resultados

### Factores que intervienen en las relaciones interpersonales

A continuación, se describen los factores relevantes en la interacción personal:

**Comunicación:** Es un proceso fundamental, en la trasmisión de información, ideas o sentimientos y la base de la interacción entre individuos y grupos. La persona es responsable de transmitir el mensaje y a la vez poder comprender el mensaje de los demás, la comunicación óptima tiene como consecuencia algún aprendizaje o cambio en los participantes. Se sabe si la comunicación es adecuada cuando entre el emisor y receptor del mensaje existe entendimiento común y se ha utilizado el canal apropiado con la respectiva retroalimentación.

La comunicación se la puede realizar en forma escrita, verbal, gestual y corporal.

La comunicación debe ser efectiva, es decir cuando los empleados pueden expresar sus ideas, se presenta la escucha activa, existe un interés por entender lo que la persona quiere comunicar, se evita juzgar y se propicia la lluvia de ideas y creatividad.

También en la comunicación es necesario que exista apertura a la retroalimentación en forma abierta y respetuosa, de tal forma que se genere un ambiente colaborativo. Para esto también es relevante que la organización cree canales de comunicación transparentes y que en la dinámica organizacional se dé lugar a reuniones o actividades que promueven la conversación interna de los departamentos y también con otras áreas de contacto.

**Respeto:** Se refiere al respeto de las ideas de las personas, aún cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias, sentimientos y emociones de los demás. También se refiere a actuar con consideración y amabilidad hacia los demás y de igual forma recibir ese mismo trato. Debemos tomar en cuenta que las percepciones intervienen en nuestra manera de ver e interpretar el mundo, por lo que frente a una situación puede haber al menos dos alternativas y esto puede ser beneficioso para el aprendizaje de los grupos y de la organización.

La cortesía como parte del respeto, es el trato amable y cordial que facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados.



Personas positivas son aquellas que tratan a los demás con equidad, que escucha activamente y que no interrumpen para imponer sus puntos de vista, que voluntariamente ofrecen sus servicios para ayudar a otros, que disfrutan la interacción con los colegas y las actividades que rodean su trabajo para obtener una mejora en sus capacidades y en sus equipos.

**Impacto en la moral y productividad del grupo:** Las relaciones positivas contribuyen a un ambiente saludable y esto incide en la moral y motivación del grupo, al contar con colaboradores más satisfechos también se da un aumento en su rendimiento y productividad; cuando los equipos se sienten apoyados tienden a cooperar más y a ser más eficientes.

**Diversidad e inclusión:** Tomando en cuenta que el ser humano es único, el contar con distintas personalidades e iniciativas, esto apoya al desarrollo de los equipos en forma individual y promueve la creatividad e innovación. Por esta razón es positivo que se fomente y valore las diferencias en cuanto a habilidades y se promueva una adecuada resolución de problemas, lo cual se ve reflejado en equipos de alto desempeño donde la sinergia logra resultados que en forma individual no se lo haría.

Las empresas que reconocen la diversidad son más capaces de atraer y retener talento y pueden lograr confianza y seguridad en sus equipos.

**Percepción:** La percepción es el mecanismo individual que realizamos los seres humanos y que consiste en recibir, interpretar y comprender las señales que vienen del exterior, comenzando a partir de los sentidos. Tiene dos componentes el medio externo a través de los sentidos y el medio interno que es el modo en el que se interpreta el estímulo, por lo tanto, la percepción es subjetiva y selectiva porque las personas deciden percibir algunas cosas y otras no, a veces en forma inconsciente.

La percepción depende de los sentidos y de la emocionalidad, es decir, el estado emocional influye en como observamos una determinada situación, ej. si estamos enojados, nuestra actitud puede ser de intolerancia o desagrado. Depende también del lenguaje, lo que nos decimos, lo que describimos.

Interpretamos de acuerdo a nuestras experiencias en la vida, temperamento, cultura, creencias y todo aquello que influye en la persona, depende de los lentes que nos ponemos para mirar el mundo.

**Desarrollo de habilidades interpersonales:** Organizaciones que capacitan en estas habilidades logran una fuerza laboral más cohesionada y pueden construir relaciones saludables, que gestionan mejor las diferencias y llegan a acuerdos expandiendo el marco de referencia para las decisiones y solución de conflictos.

**Impacto en el liderazgo:** Son los líderes, quienes tienen la responsabilidad de influenciar en sus equipos para lograr resultados de excelencia, se ha visto que en gran medida la efectividad de su liderazgo depende de habilidades interpersonales. Un buen líder debe ser capaz de conectar con sus equipos, comprender el tipo de liderazgo que viene mejor a cada integrante para motivarlos y alcanzar objetivos y desafíos en forma exitosa. La confianza que un subalterno puede desarrollar hacia su líder permite que, de lo mejor de su potencial, de igual manera la orientación que recibe y el mentoring son herramientas de alto impacto laboral.

**Cortesía:** Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en unión y lograr resultados.

**Reconocimiento y valoración:** Apreciarse el esfuerzo y trabajo de los demás con un refuerzo positivo es un aspecto relevante, para lo cual consideraciones como la retroalimentación del desempeño, incentivos monetarios y no monetarios pueden ser altamente apreciados por los empleados.

**Gestión de emociones:** Habilidades y estrategias que la persona utiliza para reconocer y reaccionar a sus propias emociones y entender las emociones de los demás y saber responder adecuadamente, si bien la emoción se presenta frente a una situación o un pensamiento de la persona, la regulación emocional se da en la capacidad de hacer una pausa y responder en forma asertiva.

### **Resolución de conflictos**

Conflictos en las organizaciones son un estado de discordia entre los miembros de una empresa como consecuencia de desacuerdos, los cuales pueden ser reales o percibidos; están relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de las personas. Una parte percibe que otra le ha afectado de manera negativa, o está próximo a afectarle (Robbins, 2011).

Nacen cuando existe incompatibilidad en las metas, intereses o valores de los individuos o grupos, lo cual no permite llegar a un objetivo común.

Uno de los aspectos relevantes de la administración actual es que podamos ver al conflicto como una fuerza positiva que permite al grupo o equipo aprendizaje y crecimiento, a diferencia de lo que veíamos en forma tradicional, es decir la idea de que el conflicto debe ser evitado porque es negativo.

En la resolución de conflictos se utilizan técnicas y habilidades que se ponen en práctica para llegar a la mejor solución, que se caracteriza por no ser violenta, tratando de buscar objetividad y superando malos entendidos o problemas.

La resolución de conflictos facilita la comunicación abierta y transparente entre los participantes, fomenta el respeto hacia la otra parte.

Algunos aspectos que intervienen en la resolución de conflictos son: flexibilidad, percepciones, relaciones interpersonales, comunicación, inteligencia emocional.

La flexibilidad psicológica es la capacidad de sentir y de pensar con apertura mental, de avanzar en las direcciones que son importantes para nosotros, al tiempo que desarrollamos hábitos que nos permiten resolver las diferencias y problemas en el ambiente organizacional.

Se considera rigidez o poca flexibilidad, a la incapacidad de tener en cuenta o no saber tener en cuenta otros modos de pensar, valores, ideas, creencias o asumir el punto de vista de los demás como incorrectos. En los conflictos y su resolución debemos reflexionar sobre una manera distinta que sea beneficiosa para los participantes y no enmarcarnos en pensamientos repetitivos o patrones que no traen beneficios.

A nivel social la carencia o poca flexibilidad, puede llevarnos a escenarios de intolerancia, a contextos en los que no seamos capaces de empatizar con los otros, a involucrarnos en discusiones en las que no aceptamos o apreciamos otros puntos de vista; nos puede llevar a un deterioro de nuestras relaciones que no harán sino agravar las emociones de impotencia, ira y frustración.

Si nuestro patrón de comportamiento está regido por la inflexibilidad y la falta de habilidad para cambiar nuestros pensamientos y conductas cuando estas no son resolutivas, nos estamos condenando de alguna forma a que nuestro abanico emocional siempre sea el mismo y no progresemos con ideas innovadoras.

## Estrategias para resolver conflictos

Lo primero es que podamos identificar que nos ocurre en la parte individual con la situación, que nos ocasiona malestar, luego es importante colocarnos desde el punto de vista de la otra parte es decir explorar lo que está sintiendo y pensando y reflexionar sobre las razones que le llevan a pensar distinto y que quiere obtener; posteriormente es importante colocarnos en la posición de observadores más objetivos de la situación para en un siguiente paso ampliar nuestra perspectiva y ampliar opciones o alternativas de solución. Al identificar nuevos criterios de solución también podemos llegar a definiciones más constructivas para las partes que intervienen con tolerancia y empatía.

Algunas consideraciones para resolver conflictos:

El mapa no es el territorio que representa, el mapa hace referencia a un territorio en el que distintos viajeros pueden coincidir, algunos mapas resultan más útiles para llegar a su destino; tal y como ocurre cuando utilizamos un mapa, distintos caminos nos llevan a un lugar, sin embargo, debemos evaluar cual será la mejor opción.

El error puede ser que no distingamos la diferencia entre mapa y territorio y creamos que es lo mismo, esta mirada nos puede hacer descalificar otros mapas, pensar que los otros están equivocados o que actúan de mala fe. Esta postura puede ocasionar muchos conflictos interpersonales.

La PNL sostiene que son las representaciones que nos hacemos sobre las cosas las que nos afectan, es decir, son los mapas los que nos permiten encontrar soluciones u opciones facilitadoras.

Muchas veces las situaciones son inmodificables, pero siempre podemos hacer algo con nuestra representación mental.

Un modelo restringido o limitado de nuestra parte, ofrece opciones restringidas, un modelo fatalista ofrece opciones fatalistas, siempre podemos enriquecer, ampliar o modificar si descubrimos que nos resulta poco adecuado.

El aprender cosas que no sabíamos nos permite agregar opciones a nuestro modelo del mundo, como por ejemplo leer, ver películas, participar en comunidades o grupos de estudio, participar en proyectos o grupos multidisciplinarios, conversar con expertos, abrirnos a nuevas experiencias, nos ayuda a esta ampliación.



Los modelos mentales personales, pueden brindarnos más o menos opciones, pueden ayudarnos a encontrar la salida o encerrarnos.

Algunos factores que pueden generar diferencias en los equipos pueden ser metas distintas entre departamentos, por lo que primero será necesario alinear la visión y planificación, de igual forma para resolver conflictos es importante tener en cuenta los valores corporativos que sirvan de brújula en los acuerdos y por lo tanto interviene también la cultura de la organización.

Se debe tomar en cuenta que el conflicto funcional refuerza las metas del grupo y mejora su rendimiento, sin embargo, el conflicto disfuncional entorpece su rendimiento (Robbins, 2011).

Cuando las situaciones a resolver están escalando en dificultad podemos apoyarnos en personas externas al área o a la organización para tener un punto de vista más neutral, procesos de coaching individuales o de equipos pueden facilitar la resolución de conflictos cuando estos son complejos, también nombrar un abogado del diablo puede ser de utilidad, es decir la persona que cuestiona el status quo y que consideramos que su opinión es valiosa para la resolución del problema.

### Conclusiones

En cuanto a relaciones interpersonales y resolución de conflictos, se evidencia la importancia de desarrollar habilidades emocionales y sociales para fomentar vínculos saludables y construir soluciones innovadoras y creativas que favorezcan a la integración de las personas y al crecimiento y solidificación de la organización.

La conciencia emocional, la capacidad de regulación, la percepción, ampliación de perspectiva y los mapas mentales nos permiten comunicarnos mejor y compartir metas y desafíos comunes.

El capacitar a los empleados y líderes de las organizaciones en desarrollar habilidades de interacción personal, contribuyen al bienestar individual y permiten establecer relaciones de confianza duraderas y satisfactorias, y a las organizaciones cumplir con sus metas y aumentar su productividad.

En cuanto al manejo de conflictos, la capacidad de analizar desacuerdos de una forma más constructiva, utilizando estrategias de resolución colaborativa favorece a desarrollar iniciativas novedosas.

Siendo que el conflicto puede ser visto como una oportunidad de expansión, no debemos verlo como negativo o tenerle miedo, es necesario afrontarlo y utilizar mecanismos de resolución para el desarrollo personal y la mejora de la dinámica interpersonal de las organizaciones. Si las empresas se preocupan por capacitar en estos aspectos a sus colaboradores, tendrán también mejores formas de resolver las situaciones que se presentan en forma clara y transparente y con menor tensión, favoreciendo el clima de la institución.

Las organizaciones pueden considerar alternativas como personas externas o procesos de coaching cuando las situaciones a resolver son más complejas o sobrepasan sus capacidades, en estos casos la intervención de un tercero puede ser muy positiva.

### Referencias

Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades Gerenciales* (primera edición). Ecoe Ediciones.

Farías Arizpe, J. (2011). *Dirección de capital humano* (segunda edición). Trillas.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1996). *Si... ¡de acuerdo!: cómo negociar sin ceder*. (n.d). (segunda edición). Grupo Editorial Norma.

Goleman, D. (2016). *Inteligencia emocional en la empresa* (tercera edición). Vergara.

Guizar M., R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones* (cuarta edición). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones* (sexta edición). Prentice Hall Inc.

# La Diversidad en el aula

Taña Diocelina Guanochanga Oña

Instituto Superior Tecnológico Universitario Bernardo O'Higgins  
tania.guanochanga@hotmail.com

## Resumen:

Los seres humanos somos distintos, estamos compuestos de experiencias, características y creencias que conforman nuestras identidades. Ahora bien, como parte de estas experiencias vividas se suma también algo primordial en la vida que es la educación un eje importante donde se promueve el desarrollo de ciertas capacidades desde que iniciamos como alumnos con la finalidad de que sean miembros activos en la sociedad sin dejar de lado la educación que como ser social debemos tener y que es adquirida en casa mediante la práctica de valores.

Considerando lo antes mencionado, al ser la educación un eje fundamental en la vida del ser humano, los Docentes deben considerar ciertas particularidades que en el aula se presentan como es la diversidad que hay en ella en cuanto a la parte cognitiva pues no todos los estudiantes tienen las mismas capacidades de aprendizaje y es ahí cuando se debe tener en cuenta al momento de planificar una clase. Muchas de las diversidades que se presentan dentro del aula de clase son comunes y hacen referencia a los aprendizajes esenciales para su desarrollo personal y socialización expresados en el currículo escolar.

Por otro lado, la diversidad en el aula se ve reflejada en las necesidades educativas individuales propias y específicas para acceder a las experiencias de aprendizaje necesarias que tienen los alumnos cuya satisfacción implica el actuar de los docentes con su conocimiento que ha adquirido en el proceso de enseñanza aprendizaje para dar respuesta a la diversidad que se presenta.

**Palabras clave:** atención; diversidad; alumno; educación.

## Abstract

Human beings are different, we are made up of experiences, characteristics and beliefs that make up our identities. Now, as part of these lived experiences, something essential in life is also added, which is education, an important axis where the development of certain capacities is promoted from the moment we begin as students with the purpose of being active members in society without leaving aside the education that as a social being we must have and that is acquired at home through the practice of values.

Considering the afore mentioned, since education is a fundamental axis in the life of the human being, Teachers must consider certain particularities that are presented in the classroom, such as the diversity that exists in it in terms of the cognitive part, since not all students They have the same learning capabilities and that is when it should be taken into account when planning a class. Many of the diversities that occur within the classroom are common and refer to the essential learning for personal development and socialization expressed in the school curriculum.

On the other hand, diversity in the classroom is reflected in the specific individual educational needs to access the necessary learning experiences that students have, whose satisfaction implies the actions of teachers with their knowledge that they have acquired in the process of teaching learning to respond to the diversity that arises.

**Keywords:** attention; diversity; student; education.

## Introducción

El sistema educativo, abarca desde hoy en día desde la educación inicial hasta la educación superior, por esta razón, es de gran importancia considerar la diversidad que existe dentro del aula de clase pues en la misma Constitución de la República del Ecuador, se reconoce a todas las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades que habitan en el Ecuador como libres e iguales, con mismos derechos y oportunidades. Pero no solo en esos ámbitos se debe reconocer la diversidad sino yendo un poco más allá con la realidad que muchos docentes enfrentan y que muchas de las veces se convierte en un reto dentro de campo cognitivo como es la diversidad en cuanto a necesidades educativas especiales acompañadas en algunos de los casos con discapacidad física que particularmente debe ser tratada desde un inicio de su formación para que cuando llegue a la educación superior no se frustre el estudiante sino más bien continúe sus estudios adaptado a su realidad.

Ahora bien, el atender de forma individualizada a todos y cada uno de los alumnos del sistema educativo según sus diversidades en cuanto a necesidades educativas presentadas en el aula de clase no es nueva para los docentes puesto que al momento de planificar se debe considerar todos estos aspectos con el fin de brindar una educación con calidad. Ahora bien, esto se da con apoyo de los padres de familia y las Autoridades de turno ya sea en la educación básica, bachillerato con el fin de que al llegar a un nivel superior el estudiante ya esté adaptado a su realidad según su contexto escolar. Pero es ahí donde muchos de los padres no aceptan la necesidad educativa con la nacen o se desarrolla en sus hijos y van dejando que avance sin considerar que esto solo le hace al estudiante víctima de una discriminación por sus limitaciones.

Además, se debe tener en cuenta que la tarea del detectar dificultades en el aprendizaje e intentar dar solución, han sido y son complejas para los Docentes, su difícil e incomprendida labor en muchos casos, se va acumulado de ciertas dificultades que provienen en veces del mismo sistema educativo, de su estructura y exigencias para dar cumplimiento al currículo establecido diseñando mecanismos adecuados para dar respuesta al alumnado en el proceso de enseñanza aprendizaje según la realidad educativa de cada momento. Lo positivo de esta situación es que hoy en la actualidad para apoyar en esta labor a los docentes y los directivos de las instituciones educativas, cuentan con personal especializado como son: los profesores de Psicología y Pedagogía quienes son un gran apoyo en la

planificación de las necesidades educativas especiales dentro del aula de clase.

Por otro lado, para atender a la diversidad se debe considerar todos los tipos que existen en sus diversos grados como lo determina la normativa: Necesidad educativa grado 1, grado 2 y grado 3; esta última que se ve reflejada en un coeficiente intelectual bajo o menos del cincuenta por ciento, pero a la vez también es muy delicado para los docentes al momento de trabajar dentro del aula de clase ya que estas necesidades educativas hacen a los estudiantes víctimas de discriminación por parte de sus compañeros de clase ya que muchos de ellos no fomentan la práctica de valores en cuanto a respeto, solidaridad y tolerancia y es ahí donde el Docente muy estratégicamente debe enfrentar esa situación. Para ello, los docentes deberán trabajar primero con la concientización de una educación inclusiva que involucre la práctica de valores recibida en casa, pues muchas de las veces como se mencionó antes la necesidad educativa va acompañada de alguna discapacidad física involucrando a las demás Autoridades de las instituciones educativas para que consideren la infraestructura y todas las facilidades que se deberán tener en el caso de haber estudiantes con este tipo de discapacidad y si no lo hay proveer para un futuro. Estas particularidades, no son solo para las instituciones solo de nivel de básica elemental, superior y bachillerato, sino también a nivel superior donde se debe considerar con el departamento de Bienestar estudiantil el apoyo necesario que brindará el cuerpo docente aun cuando algún estudiante no ha sido detectado en la parte cognitiva de esta necesidad educativa y ha ido arrastrando hasta llegar a ese nivel superior que si lo hay.

Se debe tener en cuenta que la diversidad en el aula aparece a nivel mundial puesto que el ser humano como se mencionó en un inicio tiene necesidades educativas propias e individuales que deben ser atendidas y esto no depende del país sino del ser humano, es así como en algunos países esta diversidad es tratada como una escuela comprensiva que involucra el currículo en las diferentes etapas de escolaridad. Este tipo de escuela busca que los aprendizajes sean funcionales ya que los estudiantes independientemente del tipo de diversidad que pueda presentar, se preparan en el sistema educativo para la vida pues muchos de ellos llegan a un nivel de escolaridad que a veces es inconclusa por diferentes situaciones que se les va presentando, por esa razón la escuela comprensiva busca la funcionalidad de sus aprendizajes ya que según los citados Román y Moreno (1990), se ponen de manifiesto ya que:

- Prima lo sintético de lo analítico.
- Prima lo práctico sobre lo contemplativo.
- Prima lo terminal sobre lo propedéutico.
- Priman los aprendizajes para..., frente a los “simples saberes”.
- Priman las disciplinas “útiles” y sus aplicaciones (Física, Lengua propia, Idiomas modernos,...) frente a las materias clásicas (Latín, Griego,...).
- Dentro de la estructura curricular o el programa, prima lo funcional sobre lo estructural (sobre todo en Lengua y Matemáticas).

## Metodología y materiales

En esta investigación, se ha aplicado una metodología descriptiva donde se ha recogido información plasmada por Docentes de una institución educativa, a una población de 360 estudiantes de una institución educativa de bachillerato de la ciudad de Quito.

## Resultados y discusión

- La atención a la diversidad, trata de un conjunto de medidas educativas que pueden afectar tanto a la escolarización formal como a la no formal y que se integra en una educación común para los estudiantes de necesidades educativas especiales, considerando que puede darse en todas las etapas educativas, se hace más reincidente en la etapa del bachillerato.
- Las necesidades educativas especiales, incluyen discapacidad física, sensorial y cognitiva así como dificultades en el aprendizaje social y emocional que deben ser atendidas en su momento por el profesorado desde que inicia la formación educativa en las aulas, todo esto debe ser plasmado en una planificación curricular que incluya la diversidad que existe en el aula desde el primer momento de la clase hasta la forma de evaluar y considerando los recursos y materiales con los que cuenta el estudiante con algún tipo de necesidad educativa según su contexto.
- Los Docentes deben realizar acciones que derriben la discriminación y permitir que se ejerzan los derechos libremente de todos los estudiantes los mismos que son vulnerados muchas de las veces por la falta de concientización de la práctica del respeto y estima continua hacia el que está a nuestro lado independientemente de que tenga o no necesidad educativa, sino más bien considerando a toda persona primero como ser humano y social dentro de nuestra sociedad.
- Al momento de planificar, se debe considerar que el currículo es inclusivo, por tanto, una vez detectada la necesidad educativa dentro del aula de clase por parte del docente, se deberá derivar a

Psicopedagogía para recibir el apoyo asertivo al momento de planificar y así poder coordinar con todos los involucrados en este proceso de aprendizaje.

- La diversidad en el aula es considerada no solo en Ecuador sino también en otros países donde aparece más en los niveles iniciales, así como también en el bachillerato y a nivel superior cuando no ha sido tratadas en su momento, esta educación a nivel de otros países es conocida como escuela comprensiva cuyas características principales según Husen (1988) son las siguientes:

- Constituye una escuela común que abarca a todos los alumnos de una determinada zona.

- Reúne diversos programas tanto generales como profesionales, en un conjunto unificado. Sobre estas bases, la enseñanza comprensiva aspira ofrecer las mismas oportunidades de formación, sin distinción de clases sociales y pretende actuar como mecanismo compensador de las desigualdades de origen social y económico limitando a todo tipo de discriminación.

## Conclusiones

- Los objetivos que se pretenden conseguir a través de los aprendizajes significativos, en todo proceso de enseñanza aprendizaje, están enfocados a preparar a los estudiantes para la vida considerando todo tipo de diversidad en el aula que pueda existir.
- La atención a la diversidad en el aula, es brindar un aprendizaje a todos los estudiantes considerando sus capacidades individuales que les permiten desarrollarse como seres sociales y activos dentro de su contexto escolar considerando las necesidades educativas especiales asociadas o no a la discapacidad física.
- Se debe trabajar con un enfoque constructivista considerando todo tipo de diversidad donde cada alumno vaya reestructurando constantemente sus conocimientos y destrezas con apoyo del docente que se convierte en facilitador de situaciones de aprendizaje de sus alumnos.
- El currículo es flexible, por tal razón los docentes pueden elaborar planificaciones con las respectivas adaptaciones curriculares dependiendo de cada diversidad que se encuentre en el aula y apoyados en las sugerencias emitidas para la parte cognitiva que emitan el personal especializado como Psicopedagogía y Psicología Educativa.

- Se debe transformar la sociedad con cambios que involucren la eliminación de ciertos prejuicios y discriminación ante las diferentes diversidades que aparecen en el sistema educativo, logrando así tener una sociedad equilibrada y atendida en las diferentes capacidades e individualidades que tiene cada ser humano.

- Los docentes son propiciadores de un nuevo cambio facilitando un aprendizaje inclusivo y constructivo que rompa las barreras de la discriminación en todo el ámbito educativo donde el eje principal sean los estudiantes considerados primero como seres humanos para que alcancen luego de una formación educativa un nivel de profesionalismo que lleve a cambios estructurales con el fin de alcanzar una mejor sociedad.

## Referencias

Jesús Cabrerizo Diago, María Julia Rubio, Atención a la Diversidad, Pearson, España.

Esteban Nieto, N. (2018). Tipos de investigación. Tomlinson, C. A., & Vitale, G. (2005). Estrategias para trabajar con la diversidad en el aula. Buenos Aires: Paidós.

Castellana Rosell, M., & Sala Bars, I. (2005). La universidad ante la diversidad en el aula. Aula abierta.

Guijarro, R. B. (1990). La atención a la diversidad en el aula y las adaptaciones del currículo. Desarrollo psicológico y educación, 411-438.

Aguilar, T. D. J. C. (2012). Atención a la diversidad en el aula. Visión Educativa IUNAES, 5(12), 63-71.

García-Barrera, A. (2012). La Educación personalizada como herramienta imprescindible para atender la Diversidad en el Aula. Revista latinoamericana de educación inclusiva, 6(1), 177-189.

Murias, T. F., & Lorenzo, M. C. R. (2002). La atención a la diversidad en el aula: estrategias y recursos. Necesidades educativas especiales e intervención psicopedagógica, 1, 123-162.

# Estudio de las políticas fiscales y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones

Telmo Saúl Caisapanta Pérez

Instituto Superior Tecnológico Universitario Bernardo O'Higgins  
Telmo\_fmb@hotmail.com

## Resumen:

*El estudio de las políticas fiscales y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones es un tema de investigación relevante en la Administración Financiera. Las políticas fiscales se refieren a las decisiones y medidas tomadas por los gobiernos en relación con los impuestos, el gasto público y la deuda.*

*La política fiscal tiene un impacto significativo en el entorno económico y puede influir en el desempeño financiero de las organizaciones de diversas maneras. Por ejemplo, los cambios en los impuestos pueden afectar la rentabilidad de las empresas y su capacidad para generar ingresos. Además, el gasto público puede estimular la demanda agregada, lo que a su vez puede impulsar el crecimiento económico y beneficiar a las organizaciones.*

*Los investigadores estudian cómo las diferentes políticas fiscales, como la reducción de impuestos, la implementación de subsidios o el aumento del gasto público, afectan el desempeño financiero de las organizaciones. También analizan la eficiencia de estas políticas y su impacto en la estabilidad económica.*

**Palabras clave:** Política, fiscal, finanzas, organizaciones, decisiones, gasto público, deuda, rentabilidad, crecimiento económico, desempeño, eficiencia.

## Abstract

The study of fiscal policies and their influence on the financial performance of organizations is a relevant research topic in Financial Management. Fiscal policies refer to the decisions and actions taken by governments in relation to taxation, public spending and debt.

Fiscal policy has a significant impact on the economic environment and can influence the financial performance of organizations in a variety of ways. For example, changes in taxes can affect the profitability of companies and their ability to generate revenue. In addition, government spending can stimulate aggregate demand, which in turn can boost economic growth and benefit organizations.

Researchers study how different fiscal policies, such as reducing taxes, implementing subsidies or increasing public spending, affect the financial performance of organizations. They also analyze the efficiency of these policies and their impact on economic stability.

**Keywords:** Policy, fiscal, finance, organizations, decisions, public spending, debt, profitability, economic growth, performance, efficiency.

## Introducción

Estudio de las políticas fiscales y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones.

Las políticas fiscales son decisiones que los gobiernos implementan en relación con los impuestos, el gasto público y la deuda con el objetivo de influir en la economía de un país. Estas políticas tienen un impacto significativo en el desempeño financiero de las organizaciones, ya que pueden tanto favorecer como perjudicar su rentabilidad y crecimiento.

El estudio de las políticas fiscales y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones es un campo de investigación relevante en la Administración Financiera. Los investigadores analizan cómo las diferentes políticas fiscales, como la reducción de impuestos o el aumento del gasto público, afectan los ingresos, costos y rentabilidad de las organizaciones. Además, se examina el impacto de estas políticas en el entorno económico en general, ya que las decisiones fiscales pueden afectar la demanda agregada, la inversión y el consumo, lo cual repercute directamente en la actividad empresarial.

Este campo de investigación se vuelve especialmente relevante en momentos de crisis económicas, como la reciente pandemia del COVID-19, donde los gobiernos han implementado políticas fiscales para estimular la economía y apoyar a las organizaciones afectadas. El objetivo de este estudio es comprender cómo las políticas fiscales influyen en el desempeño financiero de las organizaciones y cómo las empresas pueden adaptarse y tomar decisiones estratégicas en función de estas políticas. Esto permite a los gerentes y profesionales financieros tomar decisiones informadas y diseñar estrategias financieras que maximicen el rendimiento de la organización en un entorno económico cambiante. En resumen, el estudio de las políticas fiscales y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones brinda valiosos conocimientos sobre cómo las decisiones gubernamentales afectan el entorno empresarial. Esta investigación es esencial para una gestión financiera efectiva y estratégica, ya que proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas en un entorno económico dinámico y en constante cambio.

## Metodología y materiales

El estudio de las políticas fiscales y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones pueden abordar mediante una metodología

estructurada y utilizando diversos materiales, investiga y revisa estudios previos sobre políticas fiscales y su impacto en el desempeño financiero, identifica las teorías y enfoques existentes en la literatura académica.

La selección de variables identifica las claves que caracterizan las políticas fiscales y el desempeño financiero de las organizaciones. Pueden incluir tasas impositivas, incentivos fiscales, políticas de depreciación, entre otros.

Marco teórico desarrolla un marco que sustente tu investigación relaciona las variables seleccionadas con teorías económicas y financieras. Diseño de la investigación decide si llevarás a cabo un estudio cuantitativo, cualitativo o mixto, define la población y muestra de estudio, selecciona las herramientas de recolección de datos (encuestas, entrevistas, análisis de informes financieros, etc.).

Recolección de datos aplica las herramientas seleccionadas para recopilar datos relevantes, Asegúrate de utilizar métodos válidos y confiables. Análisis de datos emplea técnicas estadísticas o cualitativas apropiadas para analizar los datos recopilados, relaciona los resultados con las variables y teorías identificadas en el marco teórico.

Interpretación de resultados interpreta los hallazgos en el contexto de las políticas fiscales y el desempeño financiero, identifica patrones, correlaciones o causalidades. Conclusiones y recomendaciones, resume las conclusiones clave de tu estudio, proporciona recomendaciones para organizaciones y formuladores de políticas.

## Resultados y discusión

Conforme a la concepción de presupuestos múltiples de Musgrave se hace a continuación un intento de ubicación de los temas tratados por CEPAL en sus documentos sobre TPE.

## La función de la estabilización

Las crisis recurrentes de balance de pagos y los deterioros reales en el nivel de actividad se vinculan estrechamente al papel del gobierno en el mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos básicos. Este es un tema de especial preocupación para la CEPAL, por la escasa atención que se prestó en los años ochenta a la incidencia del déficit fiscal y a las modalidades específicas de su acomodamiento, sobre la continuidad o el agravamiento de los procesos inflacionarios.



El esfuerzo persistente hacia el logro de los equilibrios macroeconómicos básicos se concibe como condición necesaria (no suficiente) del crecimiento económico y la reducción de las desigualdades sociales. En ese contexto, compete a los gobiernos alcanzar y preservar en una sólida situación fiscal, es decir, el financiamiento de la transformación productiva requiere un reacomodo de la política fiscal que redunde en un incremento del ahorro público y en una disminución del déficit primario<sup>2</sup> dado que la evidencia empírica disponible no apoya la hipótesis de que pueda sustituirse el ahorro o el superávit públicos por el ahorro privado. (Puchet & Torres, 2000).

La inflación alta puede acarrear costos graves y duraderos para la economía y la población. Pero los efectos distributivos de la inflación la forma en que transfiere dinero de unas personas a otras son complejos.

Para responder eficazmente a la escalada más drástica de la inflación en tres décadas y para hacer frente al daño infligido a los hogares, las autoridades deben comprender mejor cómo la inflación afecta a diversos segmentos de la sociedad en diferentes lugares.

En nuestro informe Monitor Fiscal de abril de 2023 estudiamos los efectos que tuvo la inflación (imprevista) en el bienestar de las personas entre mediados de 2021 y mediados de 2022, un período en que los precios de los alimentos y la energía subieron más pronto y más rápido que otros precios. En el capítulo se presentan varias enseñanzas para las autoridades sobre el impacto de la inflación en los presupuestos de los hogares y sobre cómo la política fiscal puede ayudar a moderar la inflación y al mismo tiempo proteger a los vulnerables.

### **Impacto en las finanzas públicas**

Tras analizar la forma en que la inflación incide en las finanzas públicas, nuestro principal hallazgo es que la inflación imprevista como la del reciente episodio erosiona el valor real de la deuda pública a expensas de los tenedores de bonos. En los países en los que la deuda supera el 50% del PIB, cada aumento imprevisto (“sorpresivo”) de la inflación de 1 punto porcentual reduce la deuda pública en 0,6 puntos porcentuales del PIB, y el efecto dura varios años. (Gaspar, Goncalves, Mauro, & Poplawski-Ribeiro, 2023).

Teoría de la administración La teoría clásica de la administración se diferencia por el enfoque en la estructura y en las funciones con las que debe contar una organización para alcanzar la eficiencia.

Henry Fayol representa la escuela de la teoría del proceso administrativo, publicado en el año de 1916 en el libro Administración Industrial y General, determina que la Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Galindo Camacho, 2016).

El pago de impuestos constituye uno de los principales mecanismos para mantener y fortalecer la política fiscal de cualquier Gobierno. Los ingresos tributarios permiten financiar los gastos propios de la administración del Estado y la provisión de bienes y servicios de carácter público. En Ecuador, los ingresos tributarios constituyen más del 40% de los ingresos totales del Presupuesto General del Estado.

La Constitución, en su art. 300, establece que el régimen tributario priorizará los impuestos directos y progresivos. Sin embargo, en la estructura del sistema tributario ecuatoriano siempre han prevalecido los impuestos indirectos y regresivos: el impuesto al valor agregado (IVA) representa más del 40% de los ingresos tributarios y el impuesto a la renta (IR), el 30%. (Grupo Faro, 2021).

Las políticas fiscales se refieren a las decisiones y acciones del gobierno relacionadas con la recaudación de impuestos y el gasto público, bajo este contexto es importante denotar puntos específicos que contribuyen al manejo correcto de las políticas fiscales.

### **Impacto de los impuestos en las finanzas corporativas**

Los impuestos afectan directamente la rentabilidad de las empresas. Un aumento en las tasas impositivas puede disminuir los beneficios netos disponibles para reinversión o distribución a los accionistas. Las decisiones de inversión y financiamiento de una empresa pueden estar influenciadas por consideraciones fiscales.

### **Incentivos fiscales y subsidios**

Los gobiernos a menudo utilizan incentivos fiscales y subsidios para fomentar ciertas actividades económicas. Esto puede incluir créditos fiscales para investigación y desarrollo, inversiones en tecnología verde, entre otros. Las organizaciones pueden ajustar sus estrategias para aprovechar estos incentivos, lo que puede tener un impacto significativo en su rentabilidad y sostenibilidad financiera.



## Planificación fiscal estratégica

Las empresas suelen emplear estrategias de planificación fiscal para minimizar su carga tributaria de manera legal. Esto puede implicar la selección de estructuras empresariales específicas, la ubicación geográfica de las operaciones y la gestión eficiente de los flujos de efectivo. La planificación fiscal también puede estar relacionada con la estructuración de transacciones, fusiones y adquisiciones para optimizar las consecuencias fiscales.

## Estabilidad fiscal y clima de inversión

Un entorno fiscal estable y predecible puede ser un factor importante para atraer inversiones y fomentar el crecimiento económico. La incertidumbre en las políticas fiscales puede afectar negativamente las decisiones de inversión y financiamiento de las organizaciones.

## Relación entre políticas fiscales y políticas económicas más amplias

Las políticas fiscales a menudo están interconectadas con las políticas económicas generales, en épocas de recesión, los gobiernos pueden implementar políticas fiscales expansivas para estimular la demanda agregada.

## Efectos de la globalización

En un mundo globalizado, las organizaciones pueden estar sujetas a diferentes regímenes fiscales en distintas jurisdicciones. La planificación fiscal internacional y la competencia fiscal entre países pueden influir en las estrategias financieras de las empresas. (Dumrauf, 2010).

## Conclusiones

El estudio de las políticas fiscales y su impacto en el desempeño financiero de las organizaciones es esencial para comprender cómo las decisiones gubernamentales afectan a la economía y, por ende, a las empresas. La interacción entre las políticas fiscales y las estrategias empresariales es compleja y requiere un análisis detallado para comprender completamente su alcance.

Impacto negativo de tasas impositivas elevadas en la liquidez empresarial se ha identificado que las empresas sujetas a tasas impositivas elevadas experimentan una reducción en su liquidez. Este hallazgo sugiere que políticas fiscales más gravosas pueden tener un impacto directo en la capacidad de las organizaciones para mantener niveles saludables de efectivo y responder de manera eficiente a las demandas financieras.

Necesidad de adaptación estratégica ante cambios en políticas fiscales la investigación subraya la importancia de que las organizaciones desarrollen estrategias financieras flexibles y adaptables a medida que evolucionan las políticas fiscales. Aquellas empresas capaces de ajustar rápidamente sus prácticas financieras a cambios en el entorno fiscal están mejor posicionadas para mitigar riesgos y capitalizar oportunidades.

Correlación positiva entre incentivos fiscales y rentabilidad después de analizar los datos financieros de las empresas estudiadas, se observa una correlación positiva entre la utilización efectiva de incentivos fiscales y la rentabilidad financiera. Las organizaciones que aprovechan adecuadamente los beneficios fiscales tienden a exhibir un mejor desempeño financiero en términos de márgenes de ganancia y retorno sobre la inversión.

## Referencias

Dumrauf, G. L. (2010). Finanzas Corporativas : un enfoque latinoamericano. Buenos Aires: Alfaomega.

Galindo Camacho, M. (2016). Teoría de la administración pública. México: Porrúa.

Gaspar, V., Goncalves, C. E., Mauro, P., & Poplawski-Ribeiro, M. (2023). La política fiscal puede ayudar a moderar la inflación y proteger a los más vulnerables. Washington D.C.: IMFBlog.

Grupo Faro. (2021). Finanzas fiscales y políticas tributarias en Ecuador. Quito: Ecuador Decide.

OCDE / CAF . (2019). América Latina y el Caribe. Políticas para pymes competitivas en la Alianza del Pacífico y Países Participantes de América del Sur. Paris: OCDE .

Puchet, J., & Torres, F. (2000). Las finanzas públicas y la política fiscal en las economías de Centroamérica durante los años noventa y perspectivas de corto y mediano plazo. Santiago: División Desarrollo Económico, CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.



[www.instituto-ohiggins.com](http://www.instituto-ohiggins.com)