

EL ENTRENAMIENTO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS CUADROS A NIVEL DE EMPRESA

TRAINING TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF MANAGERS AT THE COMPANY LEVEL

Robelis Lambert Matos. lambert@solintel.cu. Universidad Tecnológica, Habana, Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7768-2303X>

Ernesto Edelberto Hernández Calderín. ehernandez@ind.cujae.edu.cu. Universidad

Tecnológica, Habana, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1527-7574>

Fecha de recepción: 2 de junio de 2024

Fecha de aceptación: 10 de julio de 2024

RESUMEN

Se propuso la identificación de las necesidades de entrenamiento, con un procedimiento como vía para la mejora del desempeño de los cuadros a nivel de empresa. Se emplearon métodos de investigación teóricos, que posibilitaron la explicación e interpretación conceptual de las problemáticas encontradas, el histórico-lógico, inducción-deducción, análisis-síntesis; empíricos como la observación y criterios de especialistas, métodos estadísticos como la moda, la media y coeficiente de concordancia de Kendall. Con ello la modalidad de entrenamiento para los cuadros, reservas y canteras de la empresa Solintel, S.A permite consolidar las habilidades directivas y los requisitos generales que necesitan cumplir para desempeñar sus funciones con éxito.

PALABRAS CLAVES: capacitación; habilidades directivas; desempeño

ABSTRACT

Identifying the training needs with a procedure as a way to improve the performance of corporate managers was put forward. In order to make way to the explanation and a conceptual interpretation of the matter, some theoretical research methods were applied, such as: logical-historical, induction-

deduction, analysis- synthesis. Other empirical methods such as observation and specialised criteria; fashion criteria as a statistical method, average, and kendall`s coefficient of concordance. With this training modality management skills of team leaders and its reserve sources an SOLINTEL SA will be strengthened, as well as the global requisites required to successfully carry out their role.

KEYWORDS: training; management skills; performance

INTRODUCCIÓN

Hoy las empresas buscan fuentes de ventajas competitivas, difíciles de imitar y sostenibles a largo plazo que les permita sobrevivir en el contexto contemporáneo, caracterizado por la turbulencia, lo impredecible y finalmente, la complejidad. La tecnología y la información están al alcance de todos; y los cuadros representan un factor que distingue una organización de otra, por lo que gestionarlo de forma sistemática, estratégica e integrada desde un enfoque de habilidades constituye más que un reto, necesidad imprescindible a lograr. La gestión de los recursos humanos es importante en las organizaciones: «puede ser una importante fuente de ventajas competitivas; la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización» Velásquez et al. (2022).

La necesidad de consolidar y complementar la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas en cuadros, es evidente una vez transcurrido un proceso lógico de capacitación en su formación, siendo el entrenamiento la modalidad para obtener los resultados esperados y lograr el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En el texto «Habilidades directivas», Codina (2014), refiere que en el proceso de enseñanza-aprendizaje tienen que utilizarse diferentes enfoques, métodos y técnicas que propicien la participación activa de los asistentes y que la retención del conocimiento es mayor en acciones de lo que hacemos, por lo que consideramos que es también otro elemento a favor de la presente propuesta.

Existen diferentes definiciones relacionadas con el entrenamiento; por ejemplo, Ponce (1991) describe este como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador para incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas a fin de elevar la eficiencia en la ejecución de las tareas, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

Otro autor Chiavenato (2015) define el entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, habilidades y aptitudes en función de los objetivos definidos, definición con la cual coincide este autor, aunque proponemos además que puedan ser proceso educacional a mediano y largo plazo.

Santana (2019), define el entrenamiento como una forma de preparar directivos en determinadas funciones empresariales específicas, que implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, el desarrollo de habilidades, destrezas sobre las operaciones y tareas a ejecutar, así como la adopción de determinadas actitudes relacionadas con la empresa, mediante el empleo de tecnologías gerenciales, durante los intercambios planificados.

En Cuba existe una política de estado que orienta y dirige la preparación y superación de los cuadros en aras de que se formen y preparen para maximizar su aporte al proceso revolucionario desde la posición que ocupen en cualquier momento y lugar, referenciado esto en los lineamientos 191 y 196 de la política económica y social del Partido y la Revolución.

La organización de este sistema está legislada en el Decreto-Ley 13/2020 «Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas» (de Estado, C., 2020), implementado a través del Decreto Presidencial 208/2021 «Reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas». Las formas organizativas principales en la preparación y superación de cuadros y directivos, que aplica el entrenamiento

y que son reflejados en el artículo 120 de la sección tercera del decreto presidencial enunciado anteriormente son:

Sustitución: desarrolla habilidades prácticas para adoptar decisiones y utilizar métodos de dirección en un cargo específico, en el que asume temporalmente las responsabilidades en su conducción y se evalúan al final por parte del titular del cargo.

Rotación: se produce entre diferentes cargos de la propia entidad u otras del sistema; está destinada a brindar al cuadro una mejor visión del funcionamiento del órgano, así como la adquisición de conocimientos y experiencias prácticas respecto a los cargos por donde rotan. Es un ejercicio temporal sin asumir responsabilidades de dirección.

Entrenamiento para el desempeño del cargo: encaminado a actualizar, sistematizar y consolidar habilidades y conocimientos prácticos con elevado nivel de independencia para el desempeño profesional y del cargo, a partir de la adquisición de nuevas experiencias, habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido, obligaciones, funciones y atribuciones, así como para el uso de nuevos procedimientos y tecnologías; generalmente tiene una mayor carga práctica que teórica, bajo la orientación y monitoreo de un tutor.

Estas acciones dentro del proceso de capacitación pueden ser individuales y grupales, teniendo este último un carácter de trabajo en equipo y empresarial, que pueden realizarse dentro o fuera de la organización.

Esta acción tiene como objetivos principales los siguientes:

- ✓ Contribuir al desarrollo de la calidad directiva en la empresa, mediante la mejora de las habilidades y destrezas tales como: proyecciones estratégicas, diagnóstico de problemas, toma de decisiones y negociaciones entre otras definidas por Codina Jiménez en su libro habilidades directivas.

- ✓ Proporcionar conocimientos y habilidades para el desempeño de las funciones o tareas, al producirse cambios en el área de trabajo.
- ✓ Mejorar el clima organizacional de la empresa.
- ✓ Lograr un adecuado funcionamiento interno y trabajo en equipo en la empresa, por ejemplo, el trabajo de un consejo de dirección.
- ✓ Desarrollar los sistemas de información y comunicación, así como la motivación en los puestos de trabajo.

Los entrenamientos individuales tienen un fuerte condicionamiento al cómo se organizan y ejecutan por el entrenador, propician el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas básicas para el desempeño de sus actividades, con el nivel de efectividad y eficiencia para la función y cargo asignado o futuro, reducen además la carga de trabajo, importante además la responsabilidad que muestre el entrenado para adquirir estas habilidades o el ejercicio fracasará.

A pesar de que en los documentos normativos de la política de cuadros del Estado y el gobierno se reflejan las formas organizativas referidas al entrenamiento no han sido abordadas con profundidad, existen pocas investigaciones que reflejen su impacto y, por consecuencia, ha sido poco utilizado en la formación y desarrollo de los directivos, es por ello que el presente trabajo propone como objetivo: identificar las necesidades de entrenamiento, como vía para la mejora del desempeño de los cuadros a nivel de empresa a través del diseño de un procedimiento.

MÉTODOS

La investigación se realizó en la Empresa de Soluciones Integrales de Telecomunicaciones, SOLINTEL, S.A, por sus siglas, asumiéndose los métodos teóricos y empíricos, así como técnicas estadísticas.

En los métodos del nivel teórico se aplicó el histórico-lógico para conocer los antecedentes, el desarrollo, las tendencias y generalizaciones; el análisis y la síntesis para el trabajo con las fuentes que aportaron los referentes teóricos; inducción-deducción para la interpretación y la fundamentación de los

resultados, que permitió llegar a conclusiones precisas; el hipotético-deductivo, para la confirmación o refutación de los planteamientos que se establecieron durante todo el proceso investigativo.

Los métodos del nivel empírico: la observación para analizar el comportamiento de los directivos y sus reservas, el desarrollo de la capacitación; el análisis documental, que aportó información valiosa a partir de los documentos revisados; la entrevista para verificar el estado de opinión de los directivos y reservas, sus necesidades, motivaciones e intereses vinculados al tema; la encuesta, con el objetivo de constatar el nivel de preparación teórico-práctica; la consulta a expertos para la evaluación de la necesidad y validación de los resultados.

Se emplearon, además métodos estadísticos que permiten organizar, tabular, procesar y analizar los datos empíricos, contribuyendo a establecer tendencias, relaciones y generalizaciones en el fenómeno objeto de investigación como son: la moda, la media, análisis multivariado con agrupamiento de variable; coeficiente de concordancia de Kendall, para determinar el grado de concordancia entre los criterios de los especialistas.

DESARROLLO

A partir de contenidos y requisitos generales establecidos en el Decreto-Ley 13/2020 «Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas» se hace necesario la determinación de necesidades de entrenamiento para los cuadros de la Empresa SOLINTEL, S.A, a partir de algunas definiciones establecidas por diferentes autores.

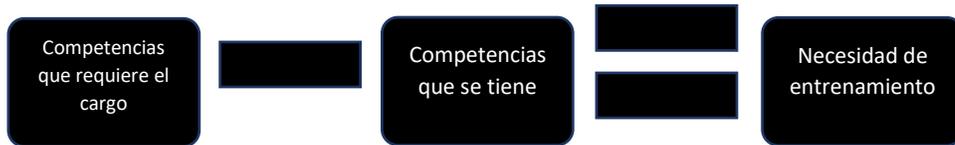
Según los aportes de Chiavenato (2004), una necesidad de entrenamiento es la diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del mismo.

Según Armendariz (1996) la necesidad de entrenamiento es la diferencia cuantificable entre un «ser» y un «debe ser»; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan.

Relacionado a esta temática se han consultado algunos artículos emitidos por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, la Universidad Central *Marta Abreu* de las Villas, tesis de maestría del Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín, así como tesis de maestría en Ingeniería Administrativa de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, que ratifican la necesidad de desarrollar esta modalidad dentro de la capacitación.

Diagrama 1

Necesidades de entrenamiento



(Fuente. Elaboración propia)

Por tanto, la detección de necesidades de entrenamiento puede definirse como el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma de desempeño establecido como requerimiento del cargo, elementos estos que tienen su percepción inicial en las evaluaciones del desempeño.

En el proceso de detección de necesidades de entrenamiento debe intervenir el supervisor quien es la persona más indicada para conocer las características de su personal y la unidad responsable del entrenamiento en calidad de asesora. El análisis de esta fase permite obtener información referente a los individuos que deben ser entrenados. En qué se les debe entrenar, cuándo se requiere que sean entrenados y además cuáles necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas. Dicha información permitirá programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes, propuestos en la tesis de maestría por Marriaga & Jiménez (2018):

- ✓ Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- ✓ Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- ✓ Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- ✓ Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- ✓ Determinar las necesidades para el cumplimiento de los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros para desempeñar los cargos y que puedan satisfacerse con actividades de entrenamiento.
- ✓ Definir y describir quiénes necesitan entrenamiento, en qué áreas y cuándo.
- ✓ Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

De los resultados que se obtengan según los objetivos, fundamentarán que el entrenamiento debe alcanzar un mayor protagonismo en la formación y desarrollo de los directivos en las organizaciones públicas y del sector empresarial por las ventajas que ofrece.

Para el proceso de diagnóstico se tuvo en consideración lo planteado por Chiavenato (1995) define tres niveles de análisis.

- ✓ Análisis Organizacional: Abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, incluye el

ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización. El análisis organizacional contribuye a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

- ✓ **Análisis de Recursos Humanos:** este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo. El análisis humano enfoca al hombre, es decir, al trabajador, esto implica dos cosas: la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo.

Además de los objetivos señalados, con este tipo de análisis se pretende determinar si los empleados que ocupan altas y medianas posiciones son capaces de avanzar dentro del sistema de puestos de la empresa, a través del entrenamiento y desarrollo o en su defecto se requerirá de la adquisición de nuevo personal.

- ✓ **Análisis de Operaciones y Tareas:** Constituye el proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes, permitiendo así, determinar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades que se requieren de un trabajador para que realice las funciones eficientemente. Aquí el enfoque es sobre la tarea y no sobre la persona que la realiza.

Para cualquiera de los tres (3) niveles mencionados, las necesidades investigadas deben ser abordadas según un orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción o solución.

Medios para realizar el diagnóstico

Por último, se presentan los medios utilizados para realizar el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento:

Observación. Es un instrumento que permite percibir lo que ocurre a su alrededor. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos. Sin embargo, se halla limitada por la duración de los sucesos y a menudo los datos de la observación son difíciles de cuantificar.

Cuestionarios. Es un formulario impreso o escrito usado para reunir información sobre las necesidades de entrenamiento. Consiste en una lista de preguntas destinadas a uno a más sujetos. Posee las ventajas de ser anónimo, además puede ser administrado a un grupo de individuos simultáneamente; asegura cierta uniformidad en la medición. Tiene las desventajas de ser impersonal, las preguntas pueden ser interpretadas de diferentes formas.

Entrevistas. Método que permite obtener información verbal del sujeto. Ofrece ventajas: puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población, es flexible (permite formular nuevamente las preguntas), y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino cómo lo dice. Sin embargo, como es personal, el entrevistador requiere de mucha habilidad para realizar la entrevista.

Evaluación del desempeño. Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que ejecutan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Resultados obtenidos

Para determinar la muestra a las cuales se les aplicaría los medios de diagnóstico, se utilizó la siguiente fórmula: $n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza, su valor es una constante que mide el grado de confianza que se requiere y va desde 99% (equivalente a 2,58) y 95% (equivalente a 1,96), siendo este el valor mínimo aceptado para considerar la investigación confiable.

N = Tamaño total de la población

e = Límite aceptable de error, va desde el 1% al 9%

σ = Desviación estándar

Según la fórmula y teniendo en consideración que del total de la población ($N=23$), con 95 % de nivel de confianza ($Z= 95\%$), con un límite de error de 5% ($e=5\%$) y una desviación estándar de 0,5 ($\sigma=0,5$), da como resultado el valor de las muestras necesarias ($n=18$), realizando el diagnóstico a igual cantidad, perteneciente a seis cuadros, nueve especialistas principales y tres reservas.

Para el análisis de los resultados del diagnóstico se tuvieron en cuenta los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros para desempeñar los cargos según se establece en el reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del gobierno y sus reservas en su artículo 21, de los diez enunciados se determinó que aplican seis de ellos que por sus características pueden ser tratados a través de acciones de entrenamiento, se ubican en cada uno de los niveles de análisis, además de otros elementos determinados y que forman parte del diagnóstico.

Nivel organizacional: abarca el estudio de la misión de la empresa, sus objetivos, recursos existentes, la distribución de estos para lograr los objetivos, análisis del entorno, estrategia y el funcionamiento. El análisis organizacional contribuye a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse.

- ✓ Falta de conocimientos sobre la estrategia empresarial, objetivos estratégicos y los indicadores para su gestión.
- ✓ Falta de conocimiento del entorno y su impacto en el diseño de los objetivos de la empresa.
- ✓ Necesidad de una estrategia que permita asegurar los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Demora en la actualización de normas y procedimientos de los procesos, dependiendo de las nuevas regulaciones.
- ✓ No se posee la capacidad requerida para planificar, organizar, dirigir, y controlar, comprendiendo esto los resultados del trabajo de dirección dentro del marco de sus facultades; el dominio teórico-práctico de principios, métodos, estilos y técnicas de dirección y la aptitud para aplicarlos oportuna y adecuadamente; la capacidad para interpretar, transmitir políticas, orientaciones, directivas e instrucciones que recibe, así como organizar el trabajo de los subordinados, motivarlos y controlarlos.
- ✓ No es generalizada la necesidad del cambio.

Capital humano: este nivel enfoca al hombre, esto implica dos cosas: la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo.

- ✓ Hay que incentivar la actitud ejemplar desde los criterios, opiniones, puntos de vistas que ofrecen los cuadros para que sean tomadas en consideración dentro del ámbito laboral y social.
- ✓ No se cuenta con una preparación específica para el cargo que se ocupa antes de ser promovido para desempeñarlo, por la obtención de conocimientos y desarrollo de habilidades; así como el dominio de las normativas, los procedimientos, las funciones, atribuciones y obligaciones.

- ✓ La falta de dominio y conocimiento de la actividad que se realiza evidenciado por la poca experiencia adquirida y el grado de especialización alcanzado, así como los conocimientos obtenidos durante su tránsito laboral en el desempeño de cargos vinculados a la actividad que realiza.
- ✓ No se conocen las competencias para los cargos directivos.
- ✓ No se realiza con objetividad el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- ✓ Insuficientes prácticas de técnicas de dirección al despliegue de sus funciones.
- ✓ En el proceso de selección no se aplican métodos de diagnósticos para determinar capacidades y habilidades.
- ✓ No se reconoce el plan de preparación como la ruta de ascenso de empleados que ocupan altas y medianas posiciones.

Nivel de las tareas y operaciones: permite determinar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades que se requieren de un cuadro para que realice las funciones eficientemente. Aquí el enfoque es sobre la tarea y no sobre la personal que la realiza.

- ✓ No están definidas las competencias necesarias para los cargos.
- ✓ Falta de una sólida preparación técnica y profesional para el cargo que ocupan.
- ✓ No se alcanzan resultados satisfactorios en el trabajo, incidiendo la calidad en el cumplimiento de las funciones, atribuciones, obligaciones y tareas asignadas.
- ✓ Falta de conocimientos teóricos y su aplicación práctica en el desarrollo de la actividad.
- ✓ Bajo nivel de integración a la solución de los problemas que afectan las áreas.
- ✓ Faltan habilidades en la capacidad laboral y de dirección.

Con esta evaluación de resultados, definidos en cada uno de los niveles abordados, la investigación se encuentra en condiciones de continuar los restantes pasos establecidos para elaborar una metodología para la mejora del desempeño de directivos empresariales que tenga su acción fundamental en la implementación del entrenamiento como modalidad de la capacitación.

CONCLUSIONES

La entidad posee un limitado desarrollo en la actividad de capacitación a directivos, reservas y canteras. Con la aplicación de las herramientas desarrolladas se logra la identificación, análisis y clasificación de los elementos por cada una de los niveles, así como consolidar las habilidades directivas y con ello los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros para desempeñar sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armendariz Guerrero, D. M. (1996). *Planeación de vida y carrera una alternativa para la formación de ejecutivos* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León). <http://eprints.uanl.mx/388/1/1020118267.PDF>

Chiavenato, A. (2015). *La capacitación en dirección. Una herramienta para el cambio en las organizaciones.*

Chiavenato, I. (1995). *Administración de recursos humanos. [Libro en Línea].*

Codina, A. (2014). *Habilidades directivas. La Habana, Cuba: Editorial Academia.*

de Cuba, P. C. (2021). *Ideas Conceptos y Directrices del 8vo Congreso de Partido Comunista de Cuba. PCC: La Habana.*

de Estado, C. (2020). *Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.*

Decreto Presidencial 208/2021 *Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas* (GOC-2021-280-O30). Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. [Consultado 20 mayo 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-presidencial-208-de-2021-de-presidente-de-la-republica>

Marriaga Ríos, J. D., & Jiménez Guerra, M. K. (2018). *Modelo de entrenamiento para el área de operación de una empresa basado en benchmarking* (Master's thesis, Universidad del Norte). <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8195/133234.pdf>

Ponce, A. R. (1991). *Administración de personal I* (Vol. 1). Editorial Limusa. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=m5wvBz5e3E0C&oi=fnd&pg=PA17&dq=%2BAdministraci%C3%B3n+de+personal.+M%C3%A9xico,+Editorial+Limusa&ots=02bS08KiCu&sig=K9-UBS7rmPG4IRcOI74Kyn6tPAo>

Santana Pérez, E. (2019). La capacitación y la calidad directiva. Un enfoque prospectivo. *Cofin Habana*, 13(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612019000100009&script=sci_arttext

Velásquez Vásquez, J. A., Chiscul Padilla, M. Á., Bautista Flores, E., Costa Torres, A. R., & Peralta Gutarra, K. S. (2022). Diagnóstico para la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento para mejorar competencias laborales en Promotora de proyectos SA. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 448-459. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000300448&script=sci_arttext