

# GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado de la Universidad Fermín Toro



## Depósito Legal

N° PP200002LA3958

ISSN N°: 2244-8004

ISSN-L: 1690-3153

Año 2024

No 2



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Dra. Vanessa Quero**

Rectora

**Dr. Pedro Briceño**

Vice-Rector Académico

**Dr. Rafael Rubio**

Vice-Rector. Administrativo

**Dra. Emilia Lucena**

Secretaria General

## COMITÉ TÉCNICO

**Dr. Douglas Barráez**

Decano de Postgrado

Editor Jefe

**Dr. Jesús Araque**

Director General de Investigación

**Ing. MSc. Yanira Terán**

Redacción y Estilo

Montaje

## COMITÉ EDITORIAL

Dr. Alfredo Lucena (UEFM)

Dra. Rosa Delgado (UCLA)

Dr. Wilmer García (UFT)

Dra. Nora Panza (UFT)

Dra. Yahelys Sánchez (UCLA)

Dra. Maritza Principal (YACAMBU)

Dr. Luis Gómez (UPEL)

Dr. Juan Carlos Pernía (UCLA)

Dr. Leonardo Salazar (INIA)

Dr. Douglas Barráez (UFT)

Dra. Marienny Arrieche (UFT)

Dr. Herbert Colmenárez (UNY)

Dra. Norelvis Saturnini (UPEL)

Dr. Alexis Guerra (UCLA)

Dr. Ramón D'Aubeterre (INIA)

Dr. Carlos Figueredo (UCLA-UFT)

Dra. Emilia Caruci (YACAMBU)

Esta revista está indizada a la Red Latinoamericana de Revistas Académicas en Ciencias Sociales y Humanidades **Latin-REV**; en Directory of Academic and Scientific Journals **EuroPub**; en Advanced Science Index; en Índice Latinoamericano de Publicaciones Científicas Seriadas **Latindex**.



# CONTENIDO

## ARTÍCULOS

PARADIGMA TECNOLÓGICO DE LAS ORGANIZACIONES TRANSCOMPLEJAS EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN	08
	<i>Estefanía Ortega</i>
CONCEPCIONES EPISTÉMICAS SOBRE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA EN GERENTES DEL RAMO FINANCIERO DEL ESTADO MÉRIDA	30
	<i>Ronaldi Teresa Rey</i>

## ENSAYOS

ENFOQUE SISTÉMICO EN LA TOMA DE DECISIONES	54
	<i>Rafael Camejo y William Araque</i>
COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN LA ALTA	68
	<i>Blanca Pérez</i>
ROL DEL GERENTE EN LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	81
ORGANIZACIONAL	
	<i>Betina Guédez</i>
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA ORIENTAR LA GERENCIA EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE CRISIS POR COVID-19	93
	<i>Gabriel García</i>
GERENCIA ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	108
	<i>Manuel Rodríguez</i>

UNA MIRADA A LA ÉTICA EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES AGRÍCOLAS VENEZOLANAS 124

*Miroslav Mujica*

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES. DESAFÍOS PARA LA ALTA GERENCIA 136

*Mariams Pannuti*

VALOR DE LA ÉTICA EN EL DESEMPEÑO DEL GERENTE UNIVERSITARIO, ANTE UNA “CRISIS DE VALORES” 149

*Morelba Monsalve*

EL ALTO GERENTE UNIVERSITARIO. UN PERFIL ENFOCADO DE LA GERENCIA SOCIAL 162

*Julio Quero*

## EDITORIAL

El anhelo constante del Decanato de Investigación y Posgrado de la Universidad Fermín Toro su finalidad es difundir las actividades Investigativas como una práctica social inmersa en un contexto institucional, como centro establece términos entre lo posible e imposible, por ende, se mueve en dos principios que se genera en continuo conflicto con la posibilidad de su realidad; el motivo de la revista Gerentia es sometida a la consideración de los lectores, a la publicación abierta, la interacción al dialogo y la crítica de los aspectos divulgados.

Las experiencias de las publicaciones de los diferentes ejemplares motivan hacia la investigación para su análisis, promoviendo críticas constructivas en beneficios de la publicidad en la revista Gerentia año 2024 N° 2, en esta sección se presentan interesantes trabajos denominados: Paradigma Tecnológico de las Organizaciones Transcomplejas en la sociedad de la Información. Aquí se describe la presión natural del mercado hiperconectada con un alto volumen de información que impulsa hacia la transformación organizacional, permitiendo el alcance la conservación del balance entre la finanza la tecnología y el talento humano.

De igual forma, la publicación titulada: Concepciones Epistémica sobre la teoría Administrativa en el Gerente del ramo Financiero del estado Mérida. Propone un plan de formación continua, que contribuya solventar problemas conceptuales por parte de la gerencia en el estado que evidencien las dificultades del orden interno en el proceso académico para solventar conflictos.

En la sección de ensayo, se presenta un trabajo denominado enfoque sistemático en la toma de decisiones; permite desde un enfoque amplio el estudio de los campos no físicos del conocimiento científico en especial en las ciencias sociales ligadas a las acciones del ser humano como del procedeo haciendo énfasis en lo que requiere uso de herramientas productivas y de una buena planificación estratégica.

Asimismo, el ensayo lineamientos estratégicos para orientar la gerencia empresarial en tiempo de crisis por COVID-19. Las aportaciones a la gerencia esta destinada no solo a la sobrevivencia de las organizaciones sino la posibilidad de su recuperación postpandemia permitiendo una productividad exitosa. Seguidamente, gerencia organizacional desde el enfoque del desarrollo sostenible, describe como en la actualidad las empresas enfrentan grandes cambios: globalización, alianzas tecnológicas, certificaciones internacionales, diferentes entornos laborales en medio de un contexto post-pandemico mundial que exige a las organizaciones y gerencia,

adaptarse con rapidez a los los cambios; analiza el alcance y la importancia del desarrollo sostenible en el ámbito de la alta gerencia.

Una mirada de la ética en la gerencia de las organizaciones agrícolas venezolanas. Es un ensayo critico el escribe la ética en gerencia agrícola como ente fundamental de soberanía agroalimentaria del país donde el proceso e complejo. Tiene como escenario competir ante productores afianzados de países con mejores condiciones económicas donde la ética perece ante un desborde sutil de rentabilidad y ganancias.

Competencias para el desempeño efectivo en la alta gerencia, subyace en la argumentación y el análisis una visión desde la alta gerencia, siendo las competencias capacidades que debe tener un director ejecutivo para su desempeño efectivo. Se fundamenta con una revisión analítica y precisa elementos y aportes basados en la comunicación, planificación, administración, trabajos en equipo, manejo de la globalización de personal y las relaciones interpersonales.

Rol del gerente en la innovación y creatividad organizacional. Ensayo argumentado desde una perspectiva crítica, enmarcada en la metodología con enfoque documental; en las habilidades del directivo busca la resolución de, el aprovechamiento de las oportunidades que puedan mejorar el futuro de las organizaciones y la motivación institucional.

La inteligencia artificial (IA) y su Impacto en las organizaciones. Desafíos para la alta gerencia. El propósito fue reflexionar sobre la inteligencia artificial (IA) sus retos en las organizaciones. El manejo de herramientas y recursos digitales que faciliten los procesos adecuados de planificación y procesos de toma de decisiones gerenciales para el desarrollo y aplicación de estrategias que permitan implementar concretamente los proyectos y soluciones, generando valor estratégico a las organizaciones.

Valor de la ética en el desempeño del gerente universitario ante una “Crisis de Valores”. Ensayo argumentado tiene como objetivo reflexionar sobre el valor de la ética en el desempeño del gerente universitario. Acercamiento a épocas significativas de la historia de la ética e indaga sobre la temática de los valores y “Crisis de Valores”.

El alto gerente universitario. Un perfil enfocado de la gerencia social. Se sustenta en un estudio documental de carácter cualitativo donde se valoran los diversos significados y visiones sobre el perfil profesional que conforme la alta gerencia universitaria; permite apreciar lo relativo a los visionarios que descubran los nuevos mundos y las nuevas etapas de la evolución del hombre fundamentado en sus actuar ético.

Deseamos que la obra publicada más que nada que resulte útil para un desenvolvimiento pedagógico practico los anime a tomar consulta de los diferentes trabajos descritos y público en nuestra revista Gerentia año 2024 N° 2.

**Dr. José Luis Parra**

Licenciado Educación Integral UPEL-IMPM, Magister en Docencia Universitaria Universidad Fermín Toro, Dr. En Ciencia en la Educación en la Universidad Fermín Toro, Docente de Pregrado y Postgrado UPEL-UNY- UFT-Tecnológico Sucre, Tutor y Jurado de Trabajo de Investigación en Maestría y Doctorado cargo desempeñado encargaduria de control de Estudio De Antonio José de Sucre, Coord. De doctorado en la UPEL-San Felipe – Yaracuy, actualmente en la oficina de enlace de la Fermín Toro San Felipe y publicación de artículos de Investigación en la Fermín Toro.

## PARADIGMA TECNOLÓGICO DE LAS ORGANIZACIONES TRANSCOMPLEJAS EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

### TECHNOLOGICAL PARADIGM OF TRANSCOMPLEX ORGANIZATIONS IN THE INFORMATION SOCIETY

**Estefanía Ortega**

estefa.ort@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8329-9102>

Aerolínea LATAM Airlines Group

Recepción: 08-09-2023

Aprobación: 23-11-2023

#### RESUMEN

Las organizaciones inteligentes nacen ante la necesidad de la competitividad de esta en su entorno, debido a que la nueva realidad exige una novedosa forma de entender y gestionar. Podría interpretarse de manera simplista que la organización permite el desarrollo del individuo y el de sí misma fundamentándose en el aprendizaje, es la organización inteligente definida como aquellas que aprenden, siendo capaces de modificar sus normas de actuación, con la periodicidad necesaria para satisfacer las exigencias del medio, haciéndola de esta manera transcompleja. Este artículo tiene como propósito analizar el paradigma tecnológico de las organizaciones transcomplejas en la sociedad de la información. La investigación es cuantitativa, documental de tipo bibliográfica, debido a que se indagaron las publicaciones más recientes sobre la materia a través de sitios web (revistas científicas, publicaciones de entes reconocidos como la CEPAL y obras relacionadas con el tema). Entre los hallazgos se encuentra que la presión natural del mercado, en una sociedad global, hiperconectada y con alto volumen de información, la impulsa hacia la transformación organizacional. En dicha reorganización se encubren dos (2) fenómenos propios en un mundo en permanente disrupción: Sociedad de la Información y organizaciones transcomplejas. Se llegó a las conclusiones que las tendencias gerenciales en las organizaciones transcomplejas, pretenden el alcance y la conservación del anhelado balance entre las finanzas, la tecnología, y el talento humano. Por ende, es incumbencia de los líderes ocuparse del desarrollo de condiciones para estimular que los equipos se sientan dispuestos a asumir posturas disruptivas, apoyándose en la tecnología y aplicando métodos alternativos.

**Palabras clave:** Ciencias gerenciales, paradigma tecnológico, organizaciones transcomplejas y sociedad de la información.

## ABSTRACT

Intelligent organizations are born out of the need for competitiveness in their environment, because the new reality requires a new way of understanding and managing. It could be interpreted in a simplistic way that the organization allows the development of the individual and itself based on learning, it is the intelligent organization defined as those that learn, being capable of modifying their standards of action, with the necessary periodicity to satisfy the demands. of the middle, making it in this transcomplex way. The purpose of this article is to analyze the technological paradigm of transcomplex organizations in the information society. The research is quantitative, documentary, because the most recent publications on the subject were investigated through websites (scientific journals, publications from recognized entities such as ECLAC and works related to the topic). Among the findings is that the natural pressure of the market, in a global, hyperconnected society with a high volume of information, drives it towards organizational transformation. In this reorganization, two (2) phenomena are hidden in a world in permanent disruption: Information Society and transcomplex organizations. The conclusions were reached that management trends in transcomplex organizations aim to achieve and maintain the desired balance between finances, technology, and human talent. Therefore, it is the responsibility of leaders to develop conditions to encourage teams to feel willing to take disruptive stances, relying on technology and applying alternative methods.

**Keywords:** Management sciences, technological innovation, neuroscience and management challenges.

## INTRODUCCIÓN

En la última década del siglo XXI, la llamada era digital, el uso exponencial del internet, así como la explosión de nuevas redes sociales, han transformado la forma como el individuo se relaciona con el mundo. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), explica: “los avances en materia de desarrollo de tecnologías digitales y transversalidad de sus aplicaciones han impulsado procesos de transformación que están repercutiendo en el conjunto de la economía y la sociedad.” (p. 13)

El impacto de las tecnologías de información y comunicación (TIC), es una manifestación propia de la sociedad de la información. Su uso, adaptación y gestión efectiva facilita la posibilidad de optimizar procesos de intercambio de información de una forma impensable, hace pocas décadas atrás. Hoy, ellas junto a la tecnología e innovación desafían los límites de tanto los individuos como de las organizaciones. Por ello, los sistemas empresariales para

mantenerse vigentes y competitivos, les corresponde el desafío de: redefinir su estructura de funcionamiento (trans complejidad), en atención al paradigma tecnológico que los oriente en la era digital.

En este sentido, la sociedad de la información se convierte en el escenario plausible para que la organización trans compleja seleccione el paradigma tecnológico pertinente. Dicha escogencia, facilitará la evolución del proceso de investigación, desarrollo e innovación, con el propósito de enrumbarse hacia la sociedad del conocimiento. Tal como asevera Rodríguez (2022), “la capacidad en crear y emplear la información para innovar y generar nuevos conocimientos que resultarán en nuevas tecnologías de utilidad socioeconómica.” (p. 112).

Esta apreciación permite asegurar que la sociedad de la información es un paso fundamental para la sociedad del conocimiento, lo que tiene como desafío enfrentar una nueva era desde la trans complejidad. El objetivo principal de este artículo fue analizar el paradigma tecnológico

de las organizaciones transcomplejas en la sociedad de la información. Está vinculado con la línea de investigación: potencialidad social desde las organizaciones.

### **DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO**

El uso de las TIC y su auge en diferentes disciplinas del saber, propició: los cuestionamientos a las prácticas habituales. En este contexto, se gestó un ambiente de cambio, incluso acompañado de hechos políticos significativos, uno de ellos el fin de la guerra fría. Estos eventos suscitaron un mundo que podría catalogarse de impensable. En palabras de Drucker (1999), el orbe está frente a la emergencia de una sociedad pos capitalista, donde el conocimiento cobra un valor singular. También, se acerca lo que Toffler (1981), denominó la tercera ola.

Es así como, la sociedad cambia producto de la interacción humana. El repensar del contexto empresarial, trae consigo la idea de transformación hacia un sistema con procesos ágiles, capaces de responder a las

exigencias del entorno. Bien lo destacan Raggio y Aponte (2020), “Hoy por hoy los gerentes deben responder, no sólo a nuevas necesidades sino también a nuevas preguntas que nacen de la incertidumbre y de las estructuras complejas en que se han convertido las organizaciones.” (p 17). Esta realidad, incide en la praxis gerencial. La linealidad se fractura como pauta de acción, dando paso a la no linealidad, al no equilibrio planteado por la termodinámica.

Las organizaciones que se distinguen por las características de cambio y la flexibilidad, se dirigen a convertirse en transcomplejas. Raggio y Aponte (Ob. Cit.), las define como aquellas que “...donde coexisten diversidad de relaciones, contradicciones, orden, desorden e incertidumbre, sumergida en un escenario de constantes cambios donde se requiere obtener resultados satisfactorios avalando el bienestar de los integrantes de la organización”. (p. 17). Bajo esta perspectiva, se está frente a la inminente metamorfosis de

la organización tradicional a la transcompleja.

Al adentrarse en esta temática, se puede distinguir con facilidad el planteamiento fundamental de cada una de estas dos (2) sociedades presentes en el sistema social y cuya propuesta las interrelaciona, en el transitar hacia la transformación tecnológica, en plena era digital. La primera, en palabras de Tubella (2012), determina la acción comunicativa mediante el uso exponencial de la TIC, con el fin de dar paso a la comunicación socializada, en un mundo global. Su uso y gestión se vinculan con la tenencia de poder e impacto. La segunda, siguiendo las ideas de Girolimo (2022), constituye una alta exigencia para el sistema social y organizacional. En ella, es imperativa una alta preparación intelectual, con el propósito de alcanzar un desempeño exitoso en el mundo socio-tecnológico.

Podría decirse que, la sociedad de la información es el sustento principal para dar paso a la sociedad del conocimiento. En este recorrido, es imperativo que cada sistema de la

sociedad asuma el uso de las TIC como un acto natural. La adaptación operativa y consciente a su utilización, agiliza los procesos existentes, en favor de la optimización del tiempo y la maximización de la productividad. Para Rodríguez (2022):

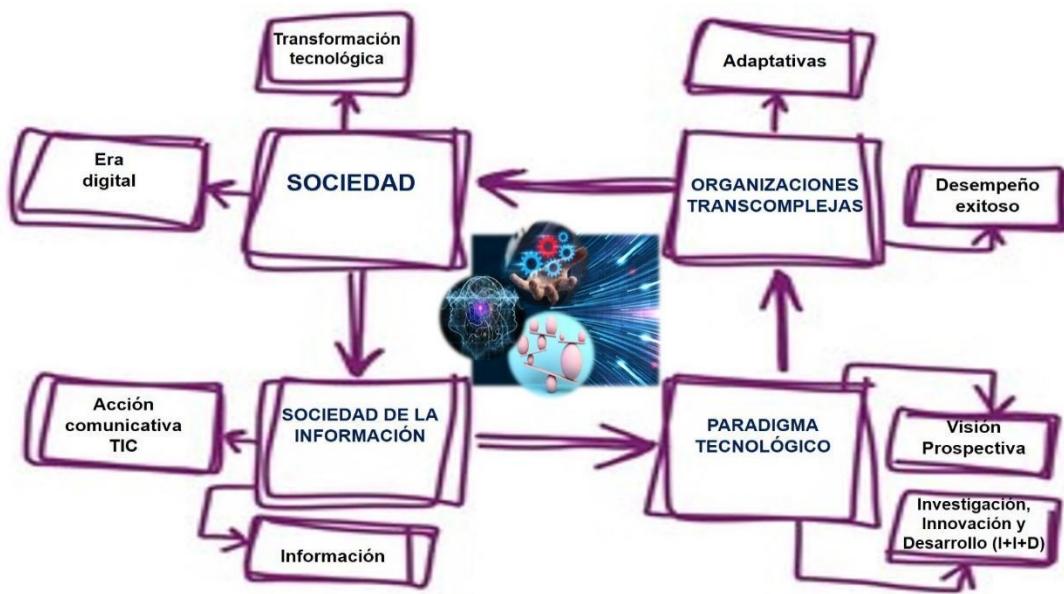
“en la actualidad, hay una nueva cultura informática sin límites de edad y sin límites de fronteras. Por ello el conocimiento no se puede circunscribir sólo al ámbito académico para alcanzar el desarrollo deseado, toda la sociedad debe estar involucrada...Hay que pasar de la manufactura a la mente-factura, a la construcción del saber cómo medio de desarrollo social...Pero hay diferencias entre Sociedad del conocimiento y Sociedad de la información, pues en esta última solo se crean y difunden datos. Mientras que el conocimiento es información estructurada en representaciones, integrada, relevante, destinada a interpretar datos, esquemas y modelos, explicando, previendo y siendo utilizable en acciones efectivas” (p. 112).

Este compromiso insoslayable requiere de la visión prospectiva del gerente-líder como guía de su equipo de trabajo mediante el trabajo sinérgico. El amalgamiento de voluntades será un eslabón necesario para comprender la significación del paradigma tecnológico, en la escena mundial. Tal como existen los paradigmas científicos existen también los tecnológicos, con el objetivo de encauzar los procesos tecno-económicos del sistema. García y Salguero (2020), lo definen como "...un modelo o patrón de solución de problemas tecnológicos seleccionados basados en principios provenientes de las ciencias naturales y del material tecnológico considerado." (p. 96)

En este contexto de múltiples desafíos, cada individuo, pero sobre todo cada gerente de un determinado sistema, será actor determinante para la metamorfosis. Parafraseando a Castells (2020), los cambios sociales

son tan relevantes como la digitalización total de la organización económica y social pasará a definirse como estructura permanente. De esta manera, la invitación es a la mejora continua de los procesos clave.

Este orden de ideas, Lucena y Araujo (2020), destacan que: "Emergen novedosas formas de ejecutar las acciones diarias dentro de un sistema organizacional vivo, donde confluyen diferentes percepciones, personalidades, creencias y concepciones sobre el quehacer gerencial." (p. 1382). De esta manera, resulta pertinente el abordaje del paradigma tecnológico. La fórmula de este paradigma está compuesta por: investigación, innovación y desarrollo (I+I+D). La fusión de estos elementos caracteriza a una actividad empresarial flexible, diferente, disruptiva e integral, con alta adaptación al cambio dentro de la aldea global. Lo expuesto, queda reflejado en la figura 1



**Figura 1. Contexto de investigación**

Fuente: construcción propia

### Organizaciones Transcomplejas

La trans complejidad es un paradigma emergente que considera tanto las ideas nuevas e inéditas, como las clásicas. Implica lo transdisciplinario, que significa una cooperación de las distintas disciplinas, y áreas involucradas, aplicando procesos de creatividad reflexivos y de diálogo. De acuerdo con Perdomo (2021), “La trans complejidad es un espacio de pensamiento, que permite observar los fenómenos desde una postura abierta.” (p. 111). Requiere valorar los conocimientos, los saberes y posturas

de los que conforman cualquier sistema. En lo trans cambia la perspectiva del sujeto y su relación con la realidad. Tiene que ver con la posibilidad de atravesar los límites y transformar sus contenidos, llegando a superar lo binario, lo opuesto, lo fijo, lo localizado.

Al caracterizar a las organizaciones transcomplejas, su principal elemento es el principio de la complementariedad, una aproximación filosófica introducida por el físico danés Bohr en 1958 en referencia al principio de incertidumbre de Heisenberg. Un postulado fundamental en la mecánica

cuántica, según la cual no se puede tener conocimiento pleno de la realidad. La complementariedad admite que la unidimensionalidad se complementa con otras dimensiones, lo objetivo con lo subjetivo, el determinismo con la posibilidad, el análisis con la síntesis, la inducción con deducción. De este modo, la complementariedad admite que el mundo del pensamiento influye sobre el mundo real, así como el mundo real influye en el mundo del pensamiento.

Surgen entonces nuevas concepciones de organizaciones que incorporan la concepción de la realidad en la que se desenvuelven por medio de redes y relaciones, se fundamentan en los consensos y al mismo tiempo valoran el conflicto; marchan al compás sobre cuatro (4) bases independientes: la racionalidad, el empirismo, la imaginación y la creatividad de quienes la componen, creando futuros en conjunto por medio de validaciones y experimentos. En este tipo de organizaciones no se castiga el error, al contrario, se valora. En palabras de Salazar (2015), el enfoque integrador transcomplejo

promueve la inclusión, ya que se ampara en la diversidad de las percepciones. Asimismo, las diversas tendencias gerenciales, se abren para enfrentar los desafíos organizacionales.

Desde esta perspectiva, la era digital ha exigido el repensar organizacional de adentro hacia fuera. Resulta imperioso redefinir los cursos de acción tanto en lo funcional como en lo operativo. Según Raggio y Aponte (2020), a los sistemas empresariales le ha correspondido la obtención "...de mayor conocimiento y amplitud en el uso de los métodos y de los paradigmas; atender la realidad y adaptarse al entorno, donde la postmodernidad es el paradigma fundamental desde el cual se puede pensar y hacer la gerencia." (p. 18). Este replanteamiento emergió a finales del siglo XX y se mantiene de manera permanente como un proceso inagotable.

Es así como, las organizaciones transcomplejas, enfrentan enormes exigencias de la sociedad postmoderna, impulsándolo hacia la innovación como palanca para

mantener productividad con un carácter humano y ético-social a través de una poderosa trilogía: conocimiento, información y toma de decisiones acertadas. Por su parte, Lanz (2001), afirma: "los nuevos enfoques sobre los procesos organizacionales se sitúan expresamente por encima de la lógica epistémica de las disciplinas. Esta óptica trastoca los fundamentos del viejo modo de pensar de la organización." (p. 168)

De hecho, las personas dentro de las organizaciones deben pensar más allá de lo expresamente planteado, de lo obvio, con la finalidad de adaptarse asertivamente a las transformaciones. Por su parte, el gerente de estas organizaciones interpreta con un pensamiento holístico el entorno y planifica de forma asertiva las actividades. La amplitud de percepción contribuye tanto en el diagnóstico empresarial como en la ejecución flexible de acciones estratégicas requeridas para competir en el mercado. A esta rutina se une la tecnología en un afán de conocer íntegramente todos los

componentes del contexto en el que se desenvuelve e intentar, en lo posible, de anticiparse.

Las tendencias gerenciales de esta época reconocen el elemento humano como esencia productiva de la organización. Sus ejecuciones podrán de manifiesto la aplicación de sus habilidades técnicas y sociales adquiridas. Así, generarán valor agregado y aportarán soluciones a situaciones imprevistas, lo que es vital para los cambios que se presentan en las organizaciones transcomplejas. Ramírez y Del Canto (2023), afirman: "El comportamiento de las organizaciones es visto como sistemas complejos, dinámicos, hay una infinita y constante interacciones de diversos medios... cuya finalidad es estar en un mejoramiento continuo en pro de la optimización y entendimiento del entorno ...y sus complejidades." (p. 133)

En este sentido, es imperante transformar desde lo interno a lo externo, el simple hecho de adaptarse a los cambios de la sociedad conduce a la necesidad ineludible de profundizar en el propio pensamiento

considerando todos los elementos que forman parte de la realidad, una realidad que bajo lo explicado por el autor anterior es dinámico, constante, lo que busca mejorar, para ello el rol del ser humano es imprescindible en la organización y su funcionamiento.

### **Paradigma Tecnológico**

Se viven tiempos convulsionados con cambios acelerados y constantes que dejan en evidencia el rol protagónico de la tecnología como pieza fundamental y motriz del modelo imperante, basado en la información. De esta forma, es comprensible el vertiginoso avance alcanzado por las nuevas TIC, en la última década del siglo XXI. Este suceso, consolida la aparición de diversos paradigmas, en armonía con estas tecnologías, lo que plantea a las organizaciones desafíos en cuanto a garantizar el acceso a la información existente.

En este orden de ideas, un paradigma es una estructura conceptual, de creencias metodológicas y teóricas entrelazadas que abre el campo de visión, de una

comunidad científica específica, formando su concepción del mundo, a la vez que la construye como tal (Kuhn, 1975). Un paradigma representa un cimiento coherente constituido por conceptos y principios rectores. Esta constitución permite consolidar una red de métodos y teorías que facilitan la evaluación y análisis de realidades.

En el contexto mundial el cambio del paradigma tecnológico, afianzado en lo económico es abordado desde comienzos del siglo XX. En palabras de Pérez (2000), esta revolución tecnológica emerge debido a dos (2) vertientes significativas. La primera, es la revolución informática iniciada en Estados Unidos y se extendió por el orbe desde la década de los 60'. La segunda, es la revolución organizativa desarrollada en Japón y asumida aceleradamente en la década de los 80'. Estos dos (2) hechos han ocasionado diversidad de procesos que han impactado en los países del centro y en los de la periferia.

El paradigma y la sociedad de la información, en la era digital son términos que quizás se utilizan un

poco a la ligera, tal vez sin conocer su verdadero sentido. Parafraseando a Castells (2002), hablar de sociedad de la información, se refiere a la constitución de un nuevo paradigma tecnológico inscripto culturalmente, cuya máxima concreción es el fenómeno Internet. La transformación que originó este último es de tal magnitud que la información pasó a ser un elemento esencial dentro de la sociedad, generando una transformación colectiva centrada en mayores niveles de datos.

En palabras de García y Salguero (2020), un paradigma tecnológico puede concebirse como un modelo o patrón de solución de problemas tecnológicos, amparados en fundamentos rectores tanto de las ciencias naturales y de material tecnológico determinado. Si bien el proceso no se rige aferradamente a estos principios, el resultado final es reflejo del conocimiento, modelos o leyes de índole científico.

En este mismo orden de ideas, un paradigma tecnológico es un conjunto de conocimientos y técnicas que facilitan el dominio de un

ecosistema cultural y el desarrollo del mismo. De hecho, es lo que permite al hombre transformar ese ecosistema y, por lo tanto, subsistir y progresar como individuo. Esto pone en evidencia que la tecnología está impregnada de elementos culturales, debido a su alcance, grado de influencia y penetración en todos los sectores y niveles de la vida social.

La sociedad, en su conjunto, contempla diversas comunidades científicas, es decir, estudiosos e investigadores de la ciencia, cuyo fin se enfoca en propiciar aportes al conocimiento por medio de un lenguaje para hacer posible la comunicación de sus hallazgos. Esto ocurre, producto de las múltiples interacciones derivadas de sus procesos indagatorios con el propósito de enriquecer el paradigma tecnológico. Estos procesos, denotan transformaciones económicas, sociales que son visibles en esta era de la información, en donde se puede distinguir el uso de información, el incremento de generación de servicio que se presta a través de internet y

nuevas formas de aprehender la realidad que hoy día se vive.

La existencia de este nuevo contexto, lleva a un mundo que va cada vez más rápido en la red. Se sustenta en un nuevo desarrollo, donde la acción social está ligada a la historia y ésta es capaz de consolidar un conjunto de estructuras que hacen posible la generación del conocimiento en relación con el momento que viven. La resolución de un determinado enigma, será plausible por medio de un paradigma que sustente toda la vertiginosidad del momento, así como el avance de la sociedad.

### **Sociedad de la Información**

La sociedad actual se caracteriza por tres (3) elementos clave: la información, la comunicación y la tecnología, como componentes esenciales en su estructura, desarrollo y funcionamiento. En el contexto organizacional, la magnitud del impacto de la tecnología en todas las esferas, condiciona de manera significativa la cultura corporativa. Los cambios drásticos en todo lo relativo al

acceso y uso de la información, exige una alta capacidad de adaptación a las mismas. Se trata de alcanzar no de apropiarse del componente tecnológico, sino también de fusionarlo con el componente humano, con la finalidad de generar conocimiento.

Es por ello que, el concepto de sociedad de la información hace referencia a transformaciones sociales y tecnológicas. En este cambio las condiciones de procesamiento de la información se han alterado sustancialmente, de manera tal que constituyen un componente estructural esencial. Lo característico de su funcionamiento, se convierte en un referente representativo que orienta y guía, tanto a la reorganización como a la reconstrucción de la realidad. Para Polo (2020), "...la aparición del Big Data, ha supuesto una revolución digital. La relación constante con la tecnología y la digitalización ha reforzado la Sociedad de la Información, al multiplicar su esencia misma". (p.50)

Esta multiplicación trae consigo el uso efectivo, eficiente y de impacto de las TIC, lo cual supone un cambio social, tecnológico e imperativo que transforma lo conocido en múltiples oportunidades que puede llegar a fragmentar o individualizar al Ser. Aquí, la acción comunicacional tecnológica, muestra las dos (2) caras del mundo bajo la Modernidad Líquida expuesta por Bauman (2004). Sin duda, el elemento tecnológico cambia todo dentro del proceso comunicacional, ya que se convierte en su pilar estratégico para hacerla posible. En palabras de Castells (2007), esta sociedad es denotada como era de la información o la informática. Su caracterización está signada por la revolución tecnológica, enfocada en las TIC. Al respecto, Polo (2020), expresa:

“la Sociedad de la Información se ha consolidado, desarrollado y revitalizado: la información es el petróleo del siglo XXI...está hoy más viva que nunca: el incremento en el volumen, velocidad y el tipo de información han reforzado y revitalizado la

información, que es la esencia misma de este modelo de sociedad” (p. 54)

Las consideraciones expuestas permiten entender la sociedad de información como un fenómeno social que va de la mano con la tecnología, pero no es ella su causante. Su primer momento de aparición puede ubicarse a principios del siglo XX con los medios de masa (radio, televisión y prensa). El segundo momento, coincide con el surgimiento de las TIC, cuya propuesta se perfila hacia la tecnologización e integración de viejas tecnologías de información (prensa, radio, cine y TV), con el desarrollo de la informática. Una muestra de ello, es la visualización de películas en 4D, publicidad en 3D, entre otras.

Este esbozo histórico permite distinguir como la sociedad de la información se convierte en un fenómeno socio-comunicativo de acción humano-informático. Su principal eje gira en torno al volumen de la información (que crece vertiginosamente), lo cual amerita una gestión que haga un tratamiento, uso,

transmisión, adaptación y transferencia, con fines de progreso. Así, la evolución traerá consigo el desarrollo del pensamiento creativo e innovador, en favor de la generación conocimiento. Webster (2006), destaca las cinco (5) definiciones que caracterizan a esta sociedad, a saber:

tecnológica, económica, ocupacional, espacial y cultural (Figura 2). Estas características demuestran la relevancia paradigmática de la tecnología, acompañada de la inversión económica, en un contexto socio-cultural.



**Figura 2. Las cinco (5) definiciones de la sociedad de la información**

Fuente: construcción propia siguiendo las ideas de Webster (2006)

## METODOLOGÍA

Toda investigación depende de la visión de los involucrados. En este caso, la investigación cuantitativa abre un espacio de acción para quien investiga. Así, podrá apelar a la objetividad por medio de cursos de acción ya delineados. Tal como destaca Hurtado (1998), "La investigación cuantitativa en un

proceso sistemático, controlado, empírico y crítico, de proposiciones hipotéticas sobre supuestas relaciones que existen entre fenómenos naturales." (p. 7).

En este trabajo de investigación se empleó el paradigma positivista bajo una metodología cuantitativa, que le proporciona cada uno de los momentos a cumplir, así con los

diversos elementos que debe incluir. Este paradigma según Palella y Martins (2010), “Se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza la realidad.” (p. 39). Desde esta perspectiva, el andamiaje metodológico cuantitativo fusiona lo epistemológico y ontológico con la finalidad de descubrir la realidad, fundamentado en el estudio desde una visión que atañe al paradigma tecnológico en el contexto de la sociedad de la información.

En cuanto al método, el proceso de investigación requiere de una secuencia metodológica que conduzca desde la teoría a la puesta en práctica de un conjunto de pasos que permitan eficazmente recabar la información, clasificarla, analizarla y establecer relaciones dentro de lo investigado, a objeto de obtener de forma sencilla una respuesta a la problemática planteada y que a la vez sirva de guía para el desarrollo de otros temas de interés, dentro de la organización y en cualquier otra. Ibáñez (2000), define el método como

“...la forma cómo se realizó el estudio. Esta descripción permite a otros investigadores evaluar la adecuación del abordaje metodológico y la confiabilidad de los resultados obtenidos”. (p.195).

Asimismo, el tipo de investigación fue bibliográfica, Hernández y Otros (2014), afirman: “es aquel donde la información obtenida para el uso de la investigación proviene exclusivamente de datos escritos” (p. 34)”. En atención a ello, se indagaron las publicaciones más recientes sobre la materia a través de sitios web (revistas científicas, publicaciones de entes reconocidos como la CEPAL y obras relacionadas con el tema), ya que se trataba de un fenómeno singular que se encuentra en pleno desarrollo y cuyo impacto es significativo en el contexto empresarial. Asumir el paradigma tecnológico de las organizaciones trans complejas implica entender el comportamiento de un fenómeno, en la dinámica empresarial que sustenta la operatividad del sistema.

## RESULTADOS

Basándose en la recopilación (revistas científicas, publicaciones de entes reconocidos como la CEPAL y obras relacionadas con el tema), se efectuó un análisis profundo en torno a: paradigma tecnológico, organizaciones transcomplejas y sociedad de la información. El abordaje de este contenido se generó no sólo por su atractivo, su poder de convicción y su calidad estética discursiva, sino también porque permite entender el comportamiento del problema abordado. Desde esta perspectiva, los hallazgos más relevantes fueron:

1. Las organizaciones se encuentran en un momento crucial para su avance o estancamiento. La presión natural del mercado, en una sociedad global, hiperconectada y con alto volumen de información, la impulsa hacia la transformación organizacional. En esta transformación se encubren dos (2) fenómenos propios en un mundo en permanente disrupción: Sociedad de la Información y Organizaciones

transcomplejas. Cada uno emergió en su momento. Sin embargo, confluyen en el proceso del repensar lo corresponde a la gerencia del siglo XXI.

El primero, muestra el sistema social y los subsistemas que la componen giran en torno a la información como elemento determinante para el conocimiento, la toma de decisiones, el avance y la interrelación entre los integrantes de cada contexto. La sociedad de la información encierra en sí misma la interconexión del Ser con la información. Todo ello, en un entramado donde la cultura, la economía y la tecnología están presentes. De acuerdo con Gómez (2021), "...estamos viviendo en un mundo con cambios tecnológicos, que influyen en la vida misma, en las relaciones sociales, generando una sociedad distinta.". (p. 347).

Lo mencionado por Gómez (Ob. Cit.), es el caldo de cultivo para el segundo, las organizaciones transcomplejas, las cuales son sistemas de avanzada, donde la gestión del conocimiento posee un

valor fundamental en la innovación de los procesos. En palabras de Gómez (Ob. Cit.), los sistemas empresariales modernos se encuentran con cambios permanentes y complejos, los cuales exigen mayor eficiencia. Esto, hace imprescindible la optimización de los procesos, con apoyo de la gestión gerencial.

2. La tecnología es un elemento imprescindible, la gestión efectiva del alto volumen de información que requieren manejar, organizar y procesar dentro de un sistema empresarial por pequeño que parezca. Es una cuestión que va más allá de las dimensiones, se trata de la inmediatez, la rapidez y la capacidad de respuesta que demanda el entorno. Por lo tanto, el paradigma tecnológico representa una capacidad estratégica para la organización. Su selección depende de la realidad existente dentro y fuera de las interacciones empresariales.

Sin embargo, esta capacidad estratégica depende del modelo gerencial imperante por parte de

quién o quienes dirigen el sistema. Resulta imposible considerar la adopción de un paradigma tecnológico, si aún se conducen los procesos desde una visión tradicional. Es por ello, fundamental realizar nuevos horizontes investigativos enfocados al rol del gerente, el nuevo paradigma tecnológico, la incorporación de la inteligencia artificial en este paradigma y la valía de su gente, ya que se convierten en un recurso crucial para la competitividad. Afirma Gómez (Ob. Cit.), “El conocimiento reside en la persona y no puede ser comprado con dinero...se extiende por todas las áreas de la actividad humana y determina dos nuevas clases sociales: trabajadores del conocimiento y trabajadores tradicionales de servicios.” (p. 345).

## CONCLUSIONES

La utilización de la tecnología de información, especialmente de internet como máximo representante del actual paradigma tecnológico, constituye un desafío impostergable

para que las organizaciones puedan sobrevivir y asimilar los cambios sociales, económicos, políticos, culturales, educacionales, propios del mundo moderno. Se hace necesario establecer prioridad en las bases estratégicas de cualquier empresa, políticas de generación, acceso y uso de la información; de igual manera desarrollar la capacidad de innovación en función de la implementación de productos y servicios diferenciadores.

Al analizar el paradigma tecnológico, se puede decir que es un proceso de transformación en donde se deben considerar los esquemas fundamentales de su aplicabilidad y transformación permanente, impulsada por las presiones del entorno dinámico y exigente, en donde la tecnología además de ser impulsora de dichos cambios, se convierte en herramienta básica para poder sobrellevar esos nuevos escenarios. Por ende, el cambio tecnológico implica una nueva forma de pensar y de hacer las cosas. De modo que, las estructuras sociales deben evolucionar, los procesos mejorar y

los modelos cambiar en función de las exigencias del panorama global.

El reto que se presenta a las organizaciones, está contextualizado en la necesidad de adaptarse al entorno que, por demás, es cambiante, complejo e incierto, siendo la postmodernidad el paradigma que se presenta, y desde el cual se pueden enfrentar los desafíos actuales. Obligando a las mismas a salir de modelos tradicionales, supone el replanteamiento de las conductas individuales y grupales. Es por eso que toda la organización debe poseer amplitud, permeabilidad a los cambios, y valorar la coexistencia de visiones que se complementan y a la vez que antagonizan para abordar situaciones más allá de lo complejo: transcomplejas.

Las tendencias gerenciales en organizaciones transcomplejas, pretenden el alcance y la conservación del anhelado balance entre las finanzas, la tecnología, y el talento humano. Por ende, es incumbencia de los líderes ocuparse del desarrollo de condiciones para estimular que los equipos se sientan

dispuestos a asumir posturas disruptivas, apoyándose en la tecnología y aplicando métodos alternativos, en donde hoy emerge la organización inteligente. Asimismo, buscar formas de medir y analizar éxitos bajo perspectivas diferentes a las clásicas; y focalizar esfuerzos en el crecimiento integral de las personas, donde todos aporten valor a partir de sus características individuales y se sientan comprometidos e identificados. Un enfoque postmoderno concibe a las personas, como agentes claves que producen, generan, transforman y administran lo esencial: el conocimiento y la información.

La transformación de la información en conocimiento demanda un proceso de reflexión, en el entendido de que una información es un dato con significado, o sea, insumo para la generación de un conocimiento. Desde este enfoque, la información puede no ser un conocimiento, de hecho, el exceso de informaciones puede llegar a desinformar, es precisamente el conocimiento lo que permite orientar y

asignar a la información un sentido y dimensión aplicable hasta el punto de volverla útil, tratable y operacional.

Lo anterior se desenvuelve en un entorno incierto, en el que las organizaciones sociales requieren información oportuna y confiable, suministro indispensable y energía vital. Abriendo paso hacia la sociedad del conocimiento que concibe elemento central el aporte del talento humano, un componente indiscutiblemente superior a cualquier otro recurso que se disponga en las organizaciones, quedando concertado que en las personas yace una fuente de potencialidades, que son los respectivos conocimientos y libertades de quienes integran equipos.

En el plano organizacional, se presentan múltiples desafíos que los gerentes deben procurar sortear, otorgando gran relevancia a las tendencias gerenciales y estilos de liderazgo que partan de la concepción del conocimiento como un elemento valioso que se requiere preservar, atender, explotar, potenciar y desarrollar para el uso de todos. Lo mencionado puede lograrse

insertando flexibilidad en los modelos gerenciales, debilitando silos, promoviendo la colaboración, fomentando discusiones y diálogos enriquecedores. Todo esto enmarcado en un ambiente de transparencia, de comprensión e integración.

## REFERENCIAS

- Bauman, Z. (2004). **Modernidad Líquida**. 3º ed. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Castells, M. (2007). **Innovación, Libertad y Poder en la Era de la Información**. En De Moraes, D. (coord.). Sociedad Mediatisada. Barcelona: Gedisa.
- Castells, M. (2020). **Hemos Entrado de Lleno en una Sociedad Digitalizada en la que ya Vivíamos pero que no Habíamos Asumido**. Dossier. **Comunicación**. Centro Gumilla. Estudios Venezolanos de Comunicación. Nº (190-191): 69-70.
- Castells. M. (2002). **La Dimensión Cultural de Internet. Cultura XXI**. Disponible en: <http://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articles/castells0502/castells0502.html> [Consulta: 2022, abril 18].
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022). **Un Camino Digital para el Desarrollo Sostenible de América Latina y el Caribe**. Santiago. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a978ff0a-06bf-42ad-84d4-388c8ccecef4/content> [Consulta: 2022, agosto, 15].
- Drucker, P. (1999). **Sociedad Postcapitalista**. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- García, M. y Salguero, S. (2020). **Un Análisis Crítico del Cambio Tecnológico desde la Perspectiva de Giovanni Dosi: Trayectorias y Paradigmas tecnológicos**. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad – CTS. Vol. 15. (43): 91-108.
- Girolimo, U. (2022). **Tendencias y Desafíos en la Economía del Conocimiento. Hacia una Agenda de Desarrollo para las Ciudades Latinoamericanas**. Fortaleciendo las Sociedades del Conocimiento en América Latina: Los desafíos y oportunidades de la pandemia y la postpandemia. UNESCO. Universidad Nacional del Sur (Argentina). Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381995> [Consulta: 2023, enero 15].
- Gómez, L. (2021). **La Sociedad de la Información y Comunicación. Influencia En El Pensamiento Transcomplejo de las Organizaciones**. Scientiarium. (1). 342-365
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación**. 6ta edición. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2008). **Cómo Formular Objetivos de Investigación. Una Compresión Holística**. 2da. Edición. Caracas: Ediciones Quirón.
- Ibañez, J. (2000). **Perspectivas de la Investigación Social: Métodos y Técnicas de Investigación**. Madrid: Alianza Universidad.

- Kuhn, T. (1975). **La Estructura de las Revoluciones Científicas**. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lanz, R. (2001). **Organizaciones Transcomplejas**. Caracas: Editorial Imposmo/Conocit.
- Lucena, Y. y Araujo, A. (2020). **Prospectiva como Herramienta Estratégica de Cambio Empresarial en las Pequeñas Y Medianas Empresas (Pymes)**. En.Josnel, M. (comp.). Avances en Investigación Científica. Vol. 2, (2): 1381-1390.
- Perdomo, W. (2021). **Hiperrealidad Transcompleja**. Revista Unimar Científica. Volumen 1.106-114.
- Pérez, C. (2000). **Cambio de Paradigma y Rol de la Tecnología en el Desarrollo**. Foro La Ciencia y la Tecnología en la Construcción del Futuro del País. Caracas. Disponible en: [https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1281629896.carlotaperez\\_cambio\\_de\\_paradigma\\_y\\_rol\\_de\\_la\\_tecnologia\\_en\\_el\\_desarrollo\\_.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1281629896.carlotaperez_cambio_de_paradigma_y_rol_de_la_tecnologia_en_el_desarrollo_.pdf) [Consulta: 2022, Julio 15].
- Polo, A. (2020). **Sociedad de la Información, Sociedad Digital, Sociedad de Control. INGURUAK**. 68.
- Raggio, T. y Aponte, R. (2020). **Interpretación de las Teorías de la Transcomplejidad y sus Auxiliares**. Revista Científica Gerens. (7.): 12-21.
- Ramírez, P. y Del Canto, E. (2023). **Enfoque Contigencial: Reflexiones desde la Perspectiva Transcompleja**. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Volumen 7. (13): 117-136.
- Rodríguez, C. (2022). **La Sociedad del Conocimiento en la Realidad centroamericana: Una Mirada Mesoaxiológica y Comprensiva Edificadora**. Revista Boletín Redipe. 11 (8): 106-123.
- Salazar, S. (2015). **Transmutación Multidimensional del Investigador Transcomplejo**. En Miozotis, S. e Ingrid, D. (comp.). **Diálogos Transcomplejos**. Volumen I. (3): 114-119.
- Toffler, A. (1981). **La Tercera Ola**. Colombia: Ediciones Nacionales Círculo de Lectores Edinal Ltda.
- Tubella, I. (2012). **Comprender los Media en la Sociedad de la Información**. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Webster, F. (2006). **What Information Society** Bingdon, Oxon OX.304 pp.

## CONCEPCIONES EPISTÉMICAS SOBRE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA EN GERENTES DEL RAMO FINANCIERO DEL ESTADO MÉRIDA

### EPISTEMIC CONCEPTIONS ABOUT ADMINISTRATIVE THEORY IN MANAGERS OF THE FINANCIAL BRANCH OF THE STATE OF MÉRIDA

**Ronaldi Teresa Rey**

reyrteresa@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-1724-6154>

Universidad de los Andes (ULA)

Mérida Venezuela.

Recepción: 06-11-2023

Aprobación: 30-05-2024

### RESUMEN

El objetivo del presente artículo es explorar concepciones epistémicas sobre la teoría administrativa en gerentes del ramo financiero del estado Mérida, atribuidos a la propuesta de un plan de formación continua que contribuya a solventar problemas conceptuales por parte de los grupos de gerentes del estado Mérida, como base para el diseño de un plan de formación dirigido al sector empresarial, que atienda el fortalecimiento del sector financiero de este contexto. En este sentido, este artículo derivado de una investigación cuantitativa, implementado en el enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible sustentado en una investigación de campo de carácter descriptivo, no experimental. Cuya población comprendió los gerentes del área financiera que laboran en distintas empresas del municipio Libertador del estado Mérida, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística simple al azar conformada por veinticinco (25) gerentes, a quienes se les aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario con las alternativas de respuesta; Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N), a la validez por juicio de expertos. Se le determinó, además, la confiabilidad mediante el cálculo del coeficiente de Alpha Cronbach, cuyo resultado fue 0,87. El análisis de los datos se llevó a cabo a través de la estadística descriptiva. Los resultados evidenciaron que los gerentes presentan dificultades de orden interno, de proceso y académico para la resolución de problemas conceptuales. En consecuencia, se propone un programa formativo para solventar las deficiencias presentes en los gerentes del estado Mérida.

**Palabras clave:** Gerencia financiera, concepciones epistémicas, teorías administrativas.

## ABSTRACT

The objective of this article is to explore epistemic conceptions about administrative theory in managers of the financial branch of the state of Mérida, attributed to the proposal of a continuous training plan that contributes to solving conceptual problems by the groups of managers of the state of Mérida, such as basis for the design of a training plan aimed at the business sector, which addresses the strengthening of the financial sector in this context. In this sense, this article derived from quantitative research, implemented in the quantitative approach, under the modality of a feasible project supported by field research of a descriptive, non-experimental nature. Whose population included the managers of the financial area who work in different companies in the Libertador municipality of the state of Mérida, from which a simple random probabilistic sample was selected made up of twenty-five (25) managers, to whom it was applied as a data collection instrument. a questionnaire with response alternatives; Always (S), Almost Always (CS), Sometimes (AV), Almost Never (CN) and Never (N), to validity by expert judgment. Reliability was also determined by calculating the Alpha Cronbach coefficient, the result of which was 0.87. Data analysis was carried out through descriptive statistics. The results showed that managers present internal, process and academic difficulties in solving conceptual problems. Consequently, a training program is proposed to solve the deficiencies present in the managers of the state of Mérida.

**Keywords:** Financial management, epistemic conceptions, administrative theory.

## INTRODUCCIÓN

En la resolución de problemas, los gerentes que ingresan al área financiera confrontan una serie de dificultades que comienzan con el contexto o cotidianidad, el proceso empleado para resolverlo y los aportes de orden académico conceptual, factores que implican la identificación de elementos como el currículo oculto, actuación del profesional, tipo de problema, comprensión del enunciado, formulación de estrategias, procedimientos, capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos previos, como las condiciones necesarias de abordar al buscar respuesta(s) a la (s) pregunta(s) del problema.

Para conocer las dificultades, se ha realizado una investigación, enfocada principalmente hacia la determinación de errores conceptuales en el razonamiento del gerente, que conlleve a la búsqueda de alternativas para mejorar sus competencias en lo referente a la toma de decisiones, en situaciones de incertidumbre presentadas en la vida

cotidiana, donde con frecuencia cualquier acontecimiento está condicionado a una serie de limitaciones de las posibilidades de su ocurrencia.

A partir de esta realidad, la investigación de la cual se derivó este artículo tuvo como objetivo general proponer un programa de formación continua que contribuya a solventar las dificultades en la resolución de problemas conceptuales por parte de los grupos de gerentes del estado Mérida, como base para el rediseño del plan de formación dirigido al estudiantado de las carreras de administración y profesionales en el área financiera para solventar las dificultades en la resolución de problemas de carácter teórico – práctico . El tipo de estudio se identifica como proyecto factible sustentado en una investigación de campo descriptiva, no experimental, al considerar una muestra de veinticinco (25) gerentes a quienes se les aplicó un cuestionario bajo la escala de Likert con cinco alternativas de respuesta.

## DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

### Epistemología, ciencia y educación

En el dinámico escenario del ámbito financiero en el estado de Mérida, surge la necesidad de examinar críticamente las concepciones epistémicas que los gerentes del ramo financiero poseen con respecto a la teoría administrativa. Este análisis se torna esencial no sólo para comprender el entorno operativo de estos profesionales, sino también para desentrañar las limitaciones institucionales que obstaculizan la efectiva formación del nuevo gerente en el ámbito universitario.

La formación de gerentes financieros no es simplemente un proceso académico: es la forja de líderes estratégicos que deben enfrentarse a desafíos complejos en un entorno financiero en constante evolución. En este contexto, la universidad juega un papel fundamental, siendo la principal institución encargada de proporcionar las bases teóricas y prácticas necesarias. Sin embargo, la aparente

incapacidad institucional para responder de manera efectiva y pertinente a las demandas cambiantes del mercado financiero plantea reflexiones cruciales.

Por otra parte, para interpretar la imposibilidad institucional que presenta la Universidad para responder efectiva y pertinentemente en la formación del nuevo gerente, se debe analizar su origen y las bases filosóficas sobre las cuales soporta su acción. Las universidades venezolanas al igual que las europeas tuvieron sus orígenes en la religión católica, manteniendo la impronta epistémica que surge de los seminarios.

Es importante señalar que la Universidad Central de Venezuela (UCV) creada en 1721 por orden de la real cédula del Rey Felipe V de España bajo el nombre de la Real y Pontificia Universidad de Caracas tomando los espacios del seminario Santa Rosa y luego del convento San Francisco, en un principio se impartían clases de Teología, Medicina, Filosofía y Derecho exclusivamente en el idioma latín.

Concretamente, la Universidad de Los Andes (ULA) tuvo sus orígenes en el año 1785, en fecha 29 de marzo, cuando el Obispo de Mérida Fray Juan Ramos de Lora fundó una Casa de Estudios, la cual fue elevada luego a Seminario, cuyo nombre fue el de Real Colegio Seminario de San Buenaventura de Mérida, habría de convertirse en Instituto Universitario. El 21 de septiembre de 1810 la Superior Junta Gubernativa de la provincia expidió el decreto de creación de la Real Universidad de San Buenaventura de Mérida de los Caballeros, concediéndole al Seminario la gracia de Universidad, con todos los privilegios de la de Caracas y con la facultad de conferir "Todos los grados menores y mayores en Filosofía, Medicina, Derecho Civil y Canónigo y en Teología" (ULA.2007)

Su origen además de continuar la tradición medieval europea, impregna de su posición epistémica la gestión del conocimiento. Tal como se distingue en el artículo 1 de la ley de universidades (1970): La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a

profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre. En el artículo de la mencionada ley, se observa que se mantiene el carácter primigenio de "comunidad de intereses", agregándosele el término espirituales para denotar el desarrollo de uno de los elementos de la dicotomía en que, desde la Edad Media, se consideraba constituido el Hombre. La comunidad conforma su figura legal, indicando el carácter cerrado del grupo de personas que la constituye.

En el latín medieval *universitas* se empleó originariamente para designar cualquier comunidad o corporación considerada en su aspecto colectivo. Cuando se usaba en su sentido moderno denotando un cuerpo dedicado a la enseñanza y a la educación requería la adicción de un complemento para redondear su significado *Universitas Magistrorum Et Scholarium*. El otro aspecto medieval que se evidencia del artículo de la Ley es la búsqueda de la verdad, haciendo referencia al concepto de conocimiento develado, asumido por

Tomas de Aquino. Es significativo conocer entonces, las herramientas gerenciales utilizadas por la universidad, para buscar y obtener ese conocimiento real, verdadero, certero y sustentable, por lo que se debe conocer la filosofía gerencial universitaria.

### **Filosofía Gerencial Universitaria**

La filosofía, en su esencia, se configura como una reflexión metódica que busca expresar la articulación del conocimiento, explorando las posibilidades y límites de la existencia, así como los distintos modos de ser. En la visión de Aristóteles, esta forma de pensar, asume el papel crucial de organizar sistemáticamente el campo del saber humano. Esta tarea implica la clasificación de conocimientos, además de la búsqueda de comprensión profunda sobre la naturaleza de la realidad, la moral y otros aspectos fundamentales de la existencia.

Ahora bien, en el contexto contemporáneo, la gestión empresarial ha adoptado enfoques

pragmáticos mediante el uso de herramientas que buscan mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos. En este sentido, la aplicación de filosofías de gestión, como Six Sigma o Lean, refleja la continua evolución de las estrategias para optimizar la operación y los resultados en las organizaciones. Al integrar estas herramientas con la filosofía, se puede lograr una sinergia que permita gestionar de manera más eficiente, así también una comprensión más profunda y holística de los propósitos que guían la toma de decisiones empresariales. Este enfoque integrador, fomenta una visión más compleja y reflexiva en la búsqueda constante de la excelencia y la mejora continua en el ámbito gerencial.

En lo que respecta a la filosofía universitaria, Carillo (1994) comenta tener claridad filosófica que va mucho más allá de profundizar en el pensamiento de Aristóteles, Platón. La claridad filosófica abarca, entre otros aspectos, la capacidad de comprender a fondo el sistema de conocimiento propuesto por Deming y la Filosofía de Calidad. En esta perspectiva, es

imperativo desentrañar la estructura superficial de estas ciencias, penetrar en sus fundamentos más profundos y sus implicaciones prácticas. Deming, con su enfoque en la mejora continua y la calidad total, propone un marco conceptual que va más allá de simples técnicas, abarcando una transformación cultural y organizacional.

Por lo tanto, la filosofía de calidad, por su parte, no se limita a un conjunto de prácticas operativas, representa un cambio paradigmático que busca inculcar una mentalidad centrada en la excelencia y la satisfacción del cliente. La claridad filosófica, en este contexto, implica la comprensión conceptual epistémica sobre teoría administrativa en gerentes del ramo financiero.

Por otra parte, comprender las interacciones que existen entre los cuatro anillos de la calidad de Myron Tribus, los cuales pueden identificarse como el anillo educacional en el marco de sus paradigmas condicionan la forma de percibir las cosas y de actuar; por otra parte, el anillo social

que comprenda cómo la gente que se desempeña en él se relaciona entre sí y con los equipos, procesos y sistemas; entre tanto el anillo gerencial da cuenta acerca de cómo se sienta las bases de nuestra actuación gerencial, para el desarrollo de las políticas que norman la actividad de la empresa, y los sistemas de reconocimiento y recompensa; y finalmente; el anillo técnico.

La parte dura de la organización, la tecnología, los equipos, las especificaciones y las ciencias de la calidad, tal como se representa en la figura 1, la base de una fuerte ética del trabajo, lo cual da lugar a una cultura de los individuos por el cambio y la mejora de lograr los mayores niveles de excelencia universitaria. A continuación, se presenta la referida figura 1, en la cual se representa la filosofía gerencial como una visión basada en el éxito continuo, el rol que debe desempeñar el capital humano en la organización y especialmente en la educación, originándose una sinergia que orienta hacia una mayor

productividad, basada en la calidad y eficacia organizacional.

Es importante destacar, que los impulsadores de valor de la organización para el conocimiento filosófico de la gestión de la calidad, tienen un enfoque de competitividad y sustentabilidad. Basados en este razonamiento en la figura que a continuación se presenta detalla el esquema del modelo de formación gerencial continua desde un criterio

interno y externo de enseñanza universitaria para obtener resultados en sus procesos y estrategias rectoras de gerencia educativa. Todo modelo de formación gerencial se desarrolla con objetivos específicos y para determinadas gerencias; la gerencia universitaria requiere estrategias precisas para su tipo de gestión.

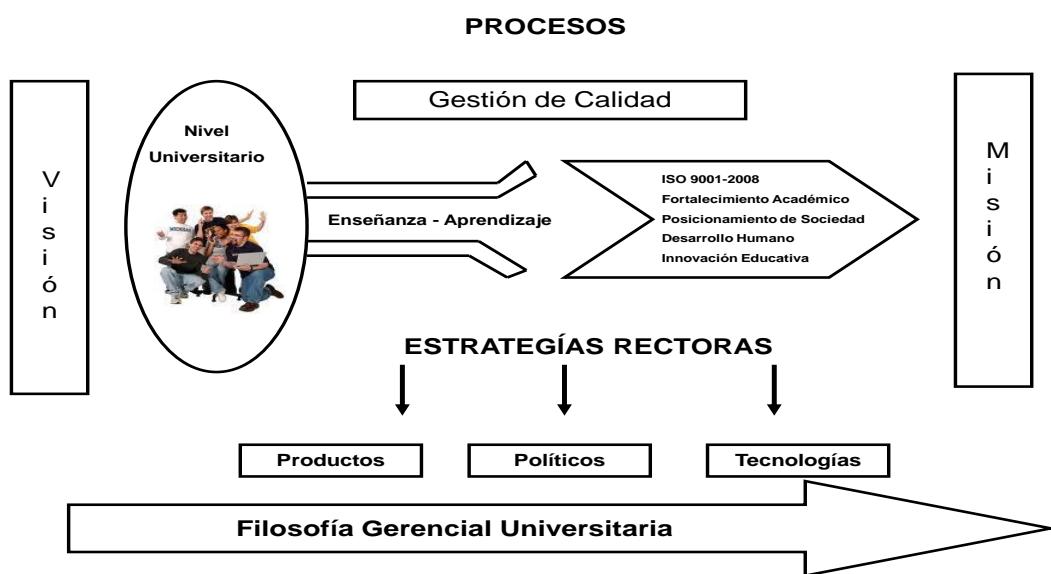


Figura 1: Filosofía Gerencial. Fuente: elaboración propia (2024)

### Gerencia Filosófica

La gerencia filosófica se refiere formalmente a la propiedad de una visión que percibe directamente el objeto con todo lo que le es inherente y con las articulaciones que lo distinguen, lo relacionan con otros contenidos de la mente. Estas consideraciones, desde el punto de vista gerencial atienden a una calidad coherente e inteligible que sostiene las actividades y procesos en el marco entendido de la transparencia y pureza. Por lo tanto, el triple juego que enfrenta la gerencia en cuanto a la incertidumbre, ambigüedad, volatilidad de las actividades, deben ser administrativas de manera inteligible para poder avanzar en la resolución de problemas empresariales de manera efectiva, puesto que sin claridad no hay transparencia ni pureza en las acciones.

En tal sentido Covey (1997), en los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, señala que, para crear o modificar las conductas permitiendo tener el tipo de personas que se

necesita ser, finalmente, se debe tener por lo menos algún conocimiento de las herramientas, gerencia de la calidad y claridad en los procesos y programas, lo cual involucra la convicción y el deseo de estudiar, de aprender, aplicar lo aprendido, la calidad y la claridad que sólo representan algunos efectos de la filosofía gerencial, a través de cómo se visiona el mundo. Por lo tanto, la calidad y la claridad no pueden ser consideradas aisladamente.

Los programas que se concentran solamente en mejorar bienes y servicios, en realidad no están haciendo otra cosa, que enfocarse en el efecto de la calidad. La filosofía gerencial resulta en mejoramiento de la calidad y permite a la empresa moverse hacia sus metas. Por lo tanto, la gerencia está relacionada con la gestión de procesos y administración de recursos.

La filosofía de la gerencia atribuida al liderazgo, perfila un rol como agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores,

inversionistas, usuarios y sociedad en general, preparación constante para el crecimiento personal y profesional, con el fin de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Los rectores universitarios deben ser gerentes con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad universitaria, comunicacional, y productiva de las instituciones universitarias.

Es importante destacar que, la filosofía de la gerencia continua se centra en el trabajo de vida, que apunta al desafío permanente de las metas establecidas para alcanzar niveles superiores de efectividad, de excelencia que logren satisfacción y deleite de los clientes, mejores resultados para la organización, la comunidad, mejorando la calidad de vida para los empleados. La mejora continua es un sistema de filosofía gerencial que organiza a los empleados y procesos para maximizar el valor y la satisfacción de los

clientes. Como sistema gerencial global, la mejora continua provee una serie de herramientas y técnicas que pueden conducir a resultados sobresalientes. Actualmente, es impensable el desarrollo y aún supervivencia de una organización que no apunte a la mejora continua. Toda universidad debe basar su proceso gerencial en fundamentos teóricos y técnicos sobre los cuales sustentan su filosofía.

### **La Organización como Fase del Proceso Administrativo**

Las consideraciones acerca de la idea que la organización en la segunda fase del proceso administrativo, cumple sus efectos en el marco de reconocer que, a través de esta función, la administración establece la división del trabajo, así como la estructura necesaria para el funcionamiento institucional. De allí que, los efectos que impactan en la sede gerencial desde los principios y herramientas implementados en la realidad de los niveles de autoridad/responsabilidad, son identificados en las diversas

funciones, deberes y cadena de mando. Así Fayol (1972) hizo énfasis en estos hechos respecto a dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento, a través de operaciones típicas como las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativas.

Por su parte, Melinkoff (1987), define la función: organización, como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad/responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes, las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente tanto en el proceso de planificación como en la elaboración del nivel corporativo estratégico: misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación.

Una de las habilidades básicas de todo gerente es su capacidad para resolver problemas, puesto que forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones, así como de quienes las dirigen, por lo

que se necesita saber cómo afrontarlos, además de conocer las decisiones ideales o pertinentes en las alternativas de solución. De este modo los escenarios polémicos incumben al proceso de toma de decisiones, lo cual forma parte de un desempeño práctico de liderazgo, al crear escenarios gestionados de manera eficiente, por lo que, durante la formación y quehacer profesional el gerente debe desarrollar un conjunto de competencias tales como: la comunicación referida a la capacidad de intercambiar y transmitir eficazmente información para entenderse con los demás, y asimilar de manera interactiva las condiciones de planeación y administración, ha allí donde se ha de comprender las tareas a realizar, el modo de efectuarlas, la asignación de recursos, además de la revisión de los avances de los procesos.

Estas habilidades incluyen el hecho de conocer la recopilación y análisis de la información para la solución de problemas, a fin de asegurar la eficacia en la búsqueda y uso de la información para solucionar

problemas y anticiparse a los hechos. Además de las competencias para el trabajo en equipo, se agregué disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permiten trabajar conjuntamente para alcanzar un fin común, distribuyendo y/o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes y finalmente, la competencia de acción estratégica se entiende en torno a la misión de la organización al asegurar las acciones propias y las de su unidad de trabajo alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

Razones por las cuales las habilidades gerenciales son fundamentales para el entender, conocer el sector industrial y las fuerzas competitivas, en las cuales actúa la organización al mantenerse informado sobre las tendencias así como su impacto; de modo que el comprender el ejercicio organizacional en el marco del reconocimiento de las fortalezas y limitaciones, se ha de poner en práctica las competencias gerenciales aplicadas en la acción

estratégica a partir del cumplimiento de los objetivos, actividades y metas para cumplir decisiones congruentes con la misión y la visión.

### **Epistemología de la Gerencia Financiera**

El concebir una epistemología gerencial transdisciplinaria tiene como finalidad fundamental, el dejar atrás la concepción del conocimiento como algo segmentado, fraccionado, dado en los disciplinarios particulares, al no comprender la complejidad de las actuales realidades del planeta.

Existen dos enfoques epistemológicos para abordar al método científico, el enfoque epistemológico tradicional (EET) el que se sustenta en las corrientes del Positivismo Lógico (sistémico) y el Empirismo (contingencia), exponiendo que “es un método único y universal para producir conocimiento científico”.

En este orden de ideas la gerencia financiera como área fundamental para las organizaciones, dado que es en ella donde se administran de manera eficiente los diferentes recursos tanto físicos como

económicos de una empresa, se requiere de enfoque epistemológico basado en el empirismo (contingencia), ya que allí se ejecuta todo el proceso para una óptima toma de decisiones, en esta se recopila, analiza, clasifica y plantea con base a los argumentos cuantitativos y cualitativos, cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón, permitiendo llevar a cabo los proyectos de crecimiento o expansión del negocio.

## METODOLOGÍA

Se trata de un proyecto factible sustentado en una investigación de campo de tipo descriptivo no experimental. Para el abordaje, se procuró el empleo de un diseño práctico donde se recabaron los datos directamente del caso en estudio, sin manipular variable alguna. Los datos se recolectaron directamente de los gerentes del área financiera seleccionados en la muestra. Por otra parte, es importante señalar que la presente investigación se circumscribe

en la modalidad de proyecto factible, ya que, partiendo de una base sólida surgida de la propia investigación sobre las concepciones epistémicas en la teoría administrativa, ofreciendo una posible solución que pueda instrumentarse, ya que por sus características resulta viable, tanto elaborar como desarrollar una propuesta en base a un modelo operativo dirigida a corregir una necesidad de un grupo social. Para efectos de este estudio se propuso un programa de formación en el área de la gerencia financiera que contribuya a solventar sus dificultades en la resolución de problemas.

Tomando en cuenta a Vélez (2009), como en la investigación se emplea una etapa descriptiva en términos de necesidades, preferencias o decisiones de ciertos grupos humanos, para luego generar una etapa de propuesta en su carácter contextual como proceso, la presente investigación proyectiva consistió en explorar concepciones epistémicas sobre la teoría administrativa en gerentes del ramo financiero del estado Mérida, la cual es el objeto de

estudio del presente artículo, en un área particular del conocimiento, que es la gerencia financiera, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, de los procesos en donde se distinguen las etapas siguientes:

Etapa I. Descriptiva: consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciados precisando las condiciones existentes en este momento sobre las dificultades de los gerentes bajo estudio.

Etapa II. Propuesta: comprende la elaboración de una solución viable o tangible, formulada como programa, proceso o producto. Según las características de la propuesta que se presenta, ésta se relaciona con un programa, que consiste en el desarrollo de acciones educativas en formas de unidades didácticas de manera sistemática dentro un tiempo determinado, dirigidas a los futuros gerentes que se hallan en formación. Para recabar los datos se utilizó el cuestionario diseñado con 32 ítems bajo el escalamiento tipo Likert, con

cinco alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

## RESULTADOS

A continuación, se ofrecen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los gerentes del área financiera del estado Mérida, a objeto de identificar cuáles son los factores que dificultan la resolución de problemas por parte de estos gerentes. Bajo esta perspectiva, los datos e información recopilada durante la investigación de campo fueron tabulados y organizados según la escala de Likert como se puede apreciar en los cuadros mostrados posteriormente, para lo cual se agruparon sus respectivos indicadores e ítems.

El análisis correspondiente, se fundamentó en la estadística descriptiva, estableciéndose los siguientes términos: se tomaron para cada una de las dimensiones, los valores más altos correspondientes a la opción siempre y casi siempre, como valores positivos o favorables. La opción algunas veces, quedó

establecida como un valor neutro, y las opciones nunca y casi nunca, se consideraron como valores negativos o desfavorables. Seguidamente, se

presentan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que conformaron el sistema de variables:

**Cuadro 1.**

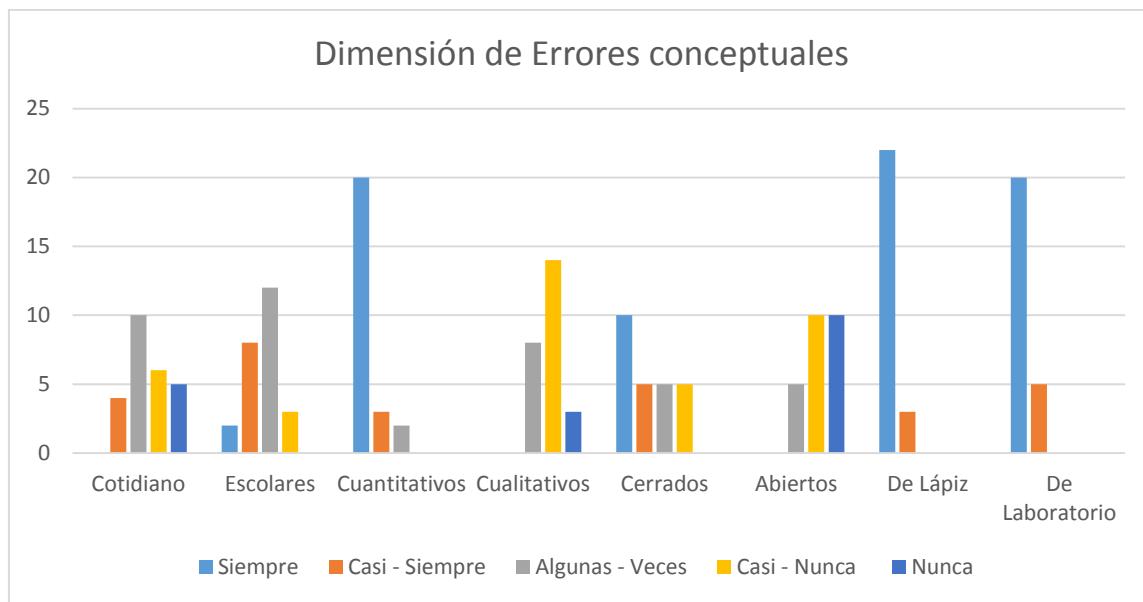
**Distribución de Frecuencias para la Dimensión de Errores conceptuales.**

Indicador	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%
Cotidianos	1. En la enseñanza de la administración, los profesores ofrecen problemas de la vida cotidiana para resolver.	-	-	4	16	10	40	6	24	5	20
Escolares	2. En la enseñanza de la administración, el profesor suele presentar todos los datos necesarios para la resolución de problemas conceptuales o casos prácticos.	2	8	8	32	12	48	3	12	-	-
Cuantitativos	3. La resolución de problemas en el área financiera demanda de cálculos numéricos a partir de algunos tipos de ecuaciones financieras	20	80	3	12	2	8	-	-	-	-

	Cualitativos	4. La resolución de problemas en administración demanda de una reflexión cualitativa que no requiere de fórmulas	-	-	-	-	8	32	14	56	3	12
	Cerrados	5. El Profesor de administración aplica problemas que admiten una solución única	10	40	5	20	5	20	5	20	-	-
	Abiertos	6. El profesor aplica problemas en el cual el estudiante o profesional puede acceder diferentes vías para resolverlos	-	-	-	-	5	20	10	40	10	40
	De Lápiz	7. La resolución de problemas está limitada únicamente al uso de materiales de aula (lápiz y papel)	22	88	3	12	-	-	-	-	-	-
	De Laboratorio	8. El profesor sugiere el uso de problemas tanto prácticos, como teóricos para inducir, al estudiante a pensar de manera racional en situaciones simuladas	-	-	-	-	-		20	80	5	20
<b>Promedio Dimensión</b>			54	27	23	12	42	21	58	29	23	11

Fuente: Instrumento aplicado a gerentes del área financiera del estado Mérida.

A continuación, se muestra el gráfico correspondiente a los resultados obtenidos en la dimensión: errores conceptuales.



**Figura 2. Distribución de Frecuencias para la Dimensión de Errores conceptuales.**

**Cuadro 2.**

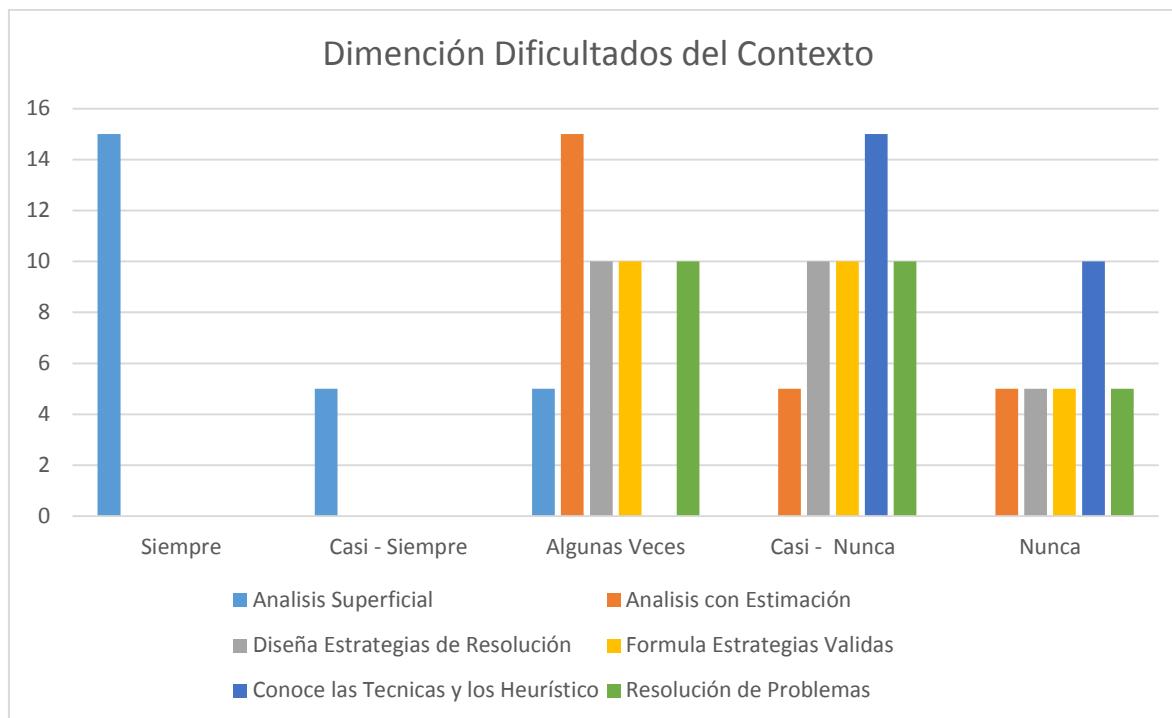
**Distribución de Frecuencias para la Dimensión Dificultades del contexto que enfrenta el gerente.**

Indicador	Ítemes	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%
Comprepción del problema	9. Realiza un análisis superficial o insuficiente del problema a resolver	15	60	5	20	5	20	0	0	0	0
	10. El análisis inicial del problema le permite realizar una estimación de la posible solución al mismo	-	-	-	-	15	60	5	20	5	20
Formulación de estrat	11. Diseña estrategias de resolución de	-	-	-	-	10	40	10	40	5	20

Procedimiento para resolver el problema	problemas únicamente cuando enfrenta a uno										
	12. Formula estrategias válidas y conscientes para enfrentar dificultades del contexto	-	-	-	-	10	40	10	40	5	20
	13. Conoce las técnicas y los heurísticos que pueden ser empleados para ayudarlo a resolver problemas de forma más eficaz	-	-	-	-	-	-	15	60	10	40
	14. En la resolución de problemas, chequea el procedimiento, las técnicas y la adecuación de la estrategia aplicada en la resolución del mismo	-	-	-	-	10	40	10	40	5	20
<b>Promedio Dimensión</b>	15	10	5	4	50	33	50	33	30	20	

Fuente: Instrumento aplicado a gerentes del área financiera del estado Mérida.

Seguidamente, se presenta el gráfico correspondiente a los resultados obtenidos en la dimensión: dificultades del contexto que enfrenta el gerente.



**Figura 3. Distribución de Frecuencias para la Dimensión Dificultades del Contexto.**

En la identificación de los errores conceptuales que existen en la enseñanza de las ciencias sociales en general, y en el caso específico de la administración, en el apartado del componente teórico se hizo referencia a ocho (8) tipos de problemas que pueden ser empleados en la instrucción de esta disciplina, éstos son: los cotidianos, los escolares, los desconocen procedimientos y estrategias que los ayuden en la

cualitativos, los cuantitativos, los cerrados, los abiertos, de lápiz y de laboratorio, tal como puede apreciarse en el cuadro 1.

La información recolectada evidenció que no todos los tipos de problemas descritos están siendo utilizados por los docentes para la enseñanza de las ciencias administrativas, por ello, los gerentes resolución de estos tipos de problemas.

Al establecer las etapas y criterios empleados por los gerentes financieros, se obtuvo que en un porcentaje mínimo (7%) son aquellos que cuentan con la información necesaria sobre este particular, debido a ello, presentan dificultades para seguir el patrón establecido que amerita este proceso, el cual incluye el diseño de la estrategia, la formulación de hipótesis, búsqueda de un procedimiento eficaz, interpretación, cálculo y comunicación de resultados.

Referente a indagar las dificultades del contexto que enfrenta el gerente financiero del estado Mérida, para la resolución de problemas, la información analizada refleja la existencia de un currículo oculto que está constituido por todas aquellas creencias que tienen los estudiantes acerca del proceso de resolución de problemas y que influyen significativamente en su quehacer profesional. También se observa que estos gerentes sostienen

un grupo de creencias acerca del proceso de resolución de problemas, ya sea de tipo conceptual o actitudinal, lo cual da lugar a que en su vida profesional estos gerentes presenten problemas.

Es decir, pareciera que durante su proceso formativo no se le dieron a conocer los principios de actividad heurística, ni las formas eficaces para seleccionar y utilizar la información clave que deviene de los enunciados de los problemas y, mucho menos, de formular estrategias de resolución o de regularlos. En este orden de ideas, el plan de formación propuesto busca dotar a los futuros gerentes de conocimientos, habilidades y actitudes útiles para desenvolverse en el ámbito profesional del área financiera. En el cuadro 3, se describen las competencias generales y las unidades didácticas que los futuros gerentes deben adquirir para solventar las dificultades de orden académico y errores conceptuales.

**Cuadro 3.****Plan Formativo.**

Competencias Generales	Unidades Didácticas
<b>INSTRUMENTALES</b> (Para la planeación y la administración G1. Capacidad de análisis y síntesis G2. Organización y planificación G3. Comunicación oral y escrita en la/s lengua/s materna/s G4. Comunicación en una lengua extranjera G5. Utilización de las TIC en el ámbito de estudio y contexto profesional G6. Gestión de la información G7. Resolución de problemas y toma de decisiones	1. Referentes teóricos, históricos, culturales, políticos, ambientales y legales de la Teoría Administrativa. 2. Gestión de Riesgos Financieros 3. Estrategias Empresariales 4. Investigación de Operaciones 5. Elaboración y Evaluación de Proyectos 6. Toma de decisiones. Técnicas y herramientas 7. Sistemas de Información Administrativos 8. Herramientas Computacionales para registro y análisis Financiero 9. Bases de Datos (Computación) 10. Estadística 11. Razonamiento numérico 12. Análisis y gestión de problemas del área financiera
<b>INTERPERSONALES</b> (Para la comunicación) G8. Capacidad crítica y autocritica G9. Habilidades interpersonales G10. Compromiso ético	
<b>SISTÉMICAS</b> (Para el trabajo en equipo y la acción estratégica) G11. Autonomía en el aprendizaje G12. Adaptación a situaciones nuevas G13. Creatividad G14. Liderazgo G15. Iniciativa y espíritu emprendedor G16. Apertura hacia el aprendizaje a lo largo de toda la vida G17. Compromiso con la identidad, desarrollo y ética profesional G18. Gestión por procesos con indicadores de calidad	

Fuente: Elaboración propia (2024).

Las competencias cognitivas antes señaladas juegan un rol clave en las funciones del futuro gerente, puesto que el mismo como trabajador intelectual tiene como herramienta: el pensamiento analítico y sistemático, la prospectiva, la recopilación y sistematización de información, el

establecer nexos y relaciones entre eventos diversos, el análisis y la síntesis, la ponderación de alternativas, la memorización de datos, cifras y rostros, el razonamiento lógico, analítico y matemático, la intuición, el cálculo matemático, la interpretación

estadística, la elección de alternativas, entre otros.

Estas competencias le permitirán identificar, analizar y resolver problemas de todo tipo, tomar decisiones bajo condiciones de poca información o completa incertidumbre, analizar datos e información del mercado y de la propia empresa, incorporar nuevas ideas y conocimientos a la empresa, diseñar nuevos procesos, e innovar productos.

## CONCLUSIONES

Para explorar concepciones epistémicas sobre la teoría administrativa en gerentes del ramo financiero del estado Mérida, atribuidos a la propuesta de un plan de formación gerencial en el ramo financiero del estado Mérida, fue fundamental estudiar a los gerentes del área, encontrando que un grupo significativo de ellos presentan dificultades para la comprensión del problema, la formulación de los caminos para su resolución y de los procedimientos a seguir.

En cuanto a establecer las dificultades de orden académico que presentan los gerentes del área financiera para la resolución de problemas, se concluye a través del análisis que la mayoría de ellos presentan dificultades de orden interno relacionado, con las carencias de habilidades cognitivas y cognoscitivas.

Por otra parte; las conclusiones que dan cabida al cumplimiento del propósito definido en el artículo, permiten hacer notar que actualmente los gerentes tienen limitaciones para construir representaciones válidas sobre las situaciones problemáticas que enfrentan. Aunado a ello, no traen fijado consigo los conceptos básicos necesarios para resolverlos, lo que provoca fallos en la utilización de los conceptos, en el establecimiento de relaciones entre ellos y dificultades para aplicar procedimientos y estrategias de resolución.

En términos de los nudos críticos conseguidos en el desarrollo de los procedimientos administrativos de los gerentes del estado Mérida, se concluye sobre la necesidad de la

aplicación de la propuesta sobre la formación dirigida a mejorar los contenidos conceptuales sobre la teoría administrativa, ampliar las prácticas en el campo laboral (pasantías), en general, que contenga los conceptos básicos necesarios, procedimientos y estrategias que le permitan construir un bagaje de conocimientos y operaciones mentales para afrontar con éxito la resolución de cualquier tipo de problema en su organización, así como disminuir las dificultades de contexto, de proceso y de orden académico.

Finalmente, este artículo muestra una visión prospectiva clara en lo referente a la creación de condiciones indispensables para el ejercicio de la teoría administrativa, por gerentes del ramo financiero y la voluntad de las organizaciones en la elección de un futuro deseado, en lugar de sufrir las consecuencias de un futuro no deseado.

## REFERENCIAS

- Ascorra, P., Rivera-Aguilera, G., Mandiola Cotroneo, M., Espejo, A. I. (2018). **Oportunidades, Perspectivas y Proyecciones.** Psicoperspectivas Editorial Sección Temática Estudios Organizacionales en Latinoamérica., pp. 173 -183.
- Blanco, J. M. (1775). **Liderazgo y Cultura Organizacional.** Sevilla – España “Cartas de España”. Liverpool 1841.
- Campero, M. (2007). **La Evaluación Institucional en las Universidades.** Revista Docencia Universitaria. SADPRO Volumen: VIII (1): 81-102.
- Covey, S. (1997). **Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.** Buenos Aires: Editorial Paldós Iberica.
- Fayol, H. (1979). **Principios de la Administración Científica** 1ra. Ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- Figeroa, P. T. (2017). **Reinventando la Enseñanza de la Lectura y Escritura en la Universidad.** Revista Saber ULA. Mundo Universitario. Volumen 21 (24): 21-54.
- Gaceta Oficial N° 39.058 (2001). **Sumario Asamblea Nacional.**
- Goncalves, S., Mosquera, M. y Segura, A. (2007). **La Resolución de Problemas en Ciencias Naturales.** Un modelo de enseñanza alternativo y superador. Grupo editorial Kipus.
- González, M., D. R. (2020). **Los Estudios Organizacionales en Latinoamérica** Revista Innovar. Gestión y Organización. 60 (2).104-119.
- González, M., D., Ocampo-Salazar, C., Gentilin, M. (2018). **Estudios Organizacionales en América Latina. Una Revisión de Literatura** (2000-2014). Innovar. 28 (67): 104-119.
- Melinkoff, R. (1987). **Los Procesos Administrativos.** Caracas. Editorial contexto.
- Misoczky, M. (2017). **¿De qué Hablamos Cuando Decimos Crítica en los Estudios Organizacionales?** Administración & Desarrollo, 47(1): 141- 149.
- Newel, A. y Simón, H., (1972). **Administrative Behavior** 3ra. Ed. New York The Free Press.
- Poggioli, L. (2009) **Estrategias de Aprendizaje. Una Perspectiva Teórica** 4ta. Ed. Fundamentación Empresas Polar.
- Vélez A. y López, D. (2009). **Factores Asociados a la Deserción en Estudiantes.** Educación y Educadores (7): 177-203.

**ENFOQUE SISTÉMICO EN LA TOMA DE DECISIONES****SYSTEMIC APPROACH IN DECISION-MAKING*****Rafael Camejo***

afaelcamejo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1025-3867>

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

***William Araque***

waraquer@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7628-5001>**Recepción: 18-04-2023****Aprobación: 04-08-2023****RESUMEN**

En el proceso de toma decisiones, el enfoque sistémico permite conocer una perspectiva holística de las interacciones entre las partes y su entorno, haciendo necesaria la distinción entre las variables de entrada, formadas por el entorno y las de salida generadas por el sistema. Este enfoque permite de una manera amplia el estudio de los campos no físicos del conocimiento científico, en especial las ciencias sociales ligadas a las acciones del individuo como parte del proceso. Este ensayo está enmarcado en un estudio de carácter documental, apoyado en la hermenéutica, buscó argumentar la toma de decisiones desde una perspectiva amplia como factor clave en la dinámica organizacional. Se concluye la importancia de un análisis sistémico de las situaciones antes de una toma de decisión, disminuyendo los riesgos y anticipando las incertidumbres que permitirán ejecutar la planeación estratégica de las organizaciones. Así mismo, a lo largo de este ensayo se visualizó que la toma de decisiones es un proceso sistemático, el cual está basado en la creación de objetivos para lograr recaudar información que logre dar base a las decisiones que se realicen organizacionalmente. Finalmente, se hace énfasis que se requiere el uso de herramientas prospectivas y de una planificación estratégica que permita a las organizaciones tomar decisiones asertivas para enfrentar esa complejidad y así, poder construir, materializar y llegar con mayor confianza y ventaja al futuro que visionan en el largo plazo.

**Palabras clave:** Toma de Decisiones, enfoque sistémico, organización.

## ABSTRACT

In the decision-making process, the systemic approach allows knowing a holistic perspective of the interactions between the parties and their environment, making it necessary to distinguish between the input variables, formed by the environment, and the output variables generated by the system. This approach allows in a broad way the study of the non-physical fields of scientific knowledge, especially the social sciences linked to the actions of the individual as part of the process. This essay is framed in a documentary study, supported by hermeneutics, sought to argue decision-making from a broad perspective as a key factor in organizational dynamics. The importance of a systemic analysis of situations before making a decision is concluded, reducing risks and anticipating uncertainties that will allow the strategic planning of organizations to be executed. Likewise, throughout this essay it was visualized that decision-making is a systematic process, which is based on the creation of objectives to achieve the collection of information that manages to base the decisions that are made organizationally. Finally, it is emphasized that the use of prospective tools and strategic planning is required that allow organizations to make assertive decisions to face this complexity and thus be able to build, materialize and reach the future they envision in the future with greater confidence and advantage long term.

**Keywords:** Decision making, systemic approach, organization.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, el ser humano se enfrenta a situaciones en la cual debe tomar decisiones cada vez más complejas. Vivimos influenciado por diversos factores externos, que pueden afectar las decisiones a las cuales nos enfrentamos. En medio de este contexto de diversidad, la alta gerencia intenta generar un entendimiento común de ideas y acciones para lograr de forma prospectiva una toma de decisiones ágil y firme, en el camino hacia el logro de sus objetivos.

Desde esta perspectiva, en este ensayo intentamos considerar la percepción en la toma de decisiones desde un enfoque sistémico. La escogencia de cómo y dónde ejecutar las actividades inherentes al propósito para el cual se concibe una organización dependerá de sus líderes y los miembros de esa entidad ejecutarán las acciones alineadas a las decisiones tomadas previamente para alcanzar el objetivo propuesto. El éxito y subsistencia de una

organización dependerá fundamentalmente de la capacidad de sus líderes o altos gerentes en la acertada toma de decisiones.

En el mundo contemporáneo, el cambio es la única constante. Desde hace algún tiempo se ha instaurado el fenómeno de la globalización que implica la caída de ciertas barreras físicas y mentales y que ha permitido la libre expresión del ser humano. Estas barreras, en algunos casos, resaltan a simple vista o requieren del conocimiento y disertación para poder elegir, esa capacidad de razonar al momento de escoger la mejor opción que determine su estabilidad, este proceso es conocido como toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, este ensayo se desarrolló a través de una investigación documental apoyado en la hermenéutica, cuyo objetivo fundamental es analizar desde una visión sistémica la toma de decisiones y sus aspectos fundamentales, tomando en cuenta la dinámica empresarial en un ambiente dinámico, presentando finalmente una postura conclusiva que nos genere una visión

holística de la toma de decisiones en las organizacionales.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Actualmente, las necesidades de las empresas son definidas por el ambiente global en que estas existen, constituyendo un entorno muy competitivo que exige una continua toma de decisiones importantes, con mínimas posibilidades de errores si no se quiere situar en riesgo la viabilidad de una organización u empresa. Cuando se habla de preparación, habilidad para dirigir, controlar y llevar a una organización a la excelencia, es vital considerar conocimientos relacionados con la toma de decisiones, mirando el impacto de la misma dentro y fuera de la organización.

Esta creciente competitividad en que se enfrentan los mercados hoy ha provocado que se origine un ambiente dinámico donde la optimización de recursos sea una alternativa para otorgarle valor agregado y supremacía a quienes lo utilicen eficaz y eficientemente. La subsistencia es el

objetivo de la organización, al respecto Gastón (2011) afirma que, “estos entes son conformados por personas dispuestas de manera sistemática, orientadas por algún objetivo cuyo logro requiere su permanencia en el tiempo” (p. 12). Así mismo, este autor también afirma que durante este proceso se estructuran las experiencias humanas estableciendo una red de relaciones y un conjunto de diferencias en base a la división de roles, responsabilidades y autoridad de cada miembro en la organización.

Por su parte, Paz, García y Suarez (2020), menciona que la toma de decisiones en el ruedo empresarial representa una de las herramientas direccionales que forman el compromiso del empresario quien es aquella persona que debe afrontar de forma transparente y objetiva los diversos resultados con las opciones que puedan brindar soluciones a sus problemas determinados (p. 326). Por ese motivo, el gerente lleva la responsabilidad de brindar opciones que no pongan en riesgo la rentabilidad y productividad de la empresa, en caso opuesto deberá de

hacerle frente a los riesgos oportunos donde pueda evaluar los retos presentes.

Para los autores Edosomwan y Nwanzu (2021), en la sociedad moderna y acelerada de hoy, las organizaciones se han esforzado cada vez más por adaptarse y mantenerse a la vanguardia del panorama empresarial en constante evolución. Se enfrentan a presiones internas y externas, como los avances tecnológicos, los cambios en las tendencias del empleo, los cambios sociodemográficos y el surgimiento de la globalización.

En este sentido, Sandoval y Jeria (2019) mencionan que “la toma de decisiones suele describirse como el acto racional mediante el cual se basa en los conocimientos que han sido adquiridos con la experiencia de cada individuo, mirándolo de un punto de vista diferente” (p. 57). Cada individuo tendrá decisiones diferentes de acuerdo con la sistemática estratégica de la información que se maneje, por lo que ayudan a los procesos estandarizados de la organización reduciendo de esta forma los errores

al momento de la toma de decisiones incorrectas.

### **La Toma de Decisiones desde una Perspectiva Sistémica**

El concepto de organizaciones sistémicas ha sido explorado y analizado por diversos autores en la literatura organizacional. De acuerdo a lo señalado por Cathalifaud (2008) el enfoque sistémico, proviene de la obra de Ludwig Von Bertalanffy (1976) enfrentando la necesidad de resolver las dificultades del método reduccionista para explicar el fenómeno de la vida, este biólogo constató que sus problemas eran semejantes a los de investigadores de otros campos, y ante ello se abocó a la construcción de un enfoque sistémico.

La toma de decisiones desde este enfoque, es muy habitual en la vida diaria de todas las personas, y al estar en contacto con ella desde que tenemos conciencia, pasamos a realizarla casi inadvertidamente, vislumbrándola como parte de nuestro aprendizaje vital. Una de las bases en que sustenta la toma de decisiones en

cualquier organización, se refiere al aprovechamiento de conocimiento y su visión amplia, ya que quien toma la decisión los posee.

En este sentido Gastón (Ob. Cit.) afirma: “El conocimiento organizacional constituye un conjunto de representaciones del mundo que se articulan o asumen como válidas en el nivel organizacional”. En este sentido la organización debe contar con suficiente información del entorno que permita visualizar los escenarios presentes y de futuro inmediato, además debe contar con un proceso de aprendizaje previo que apunte a la cultura, inteligencia y conocimiento organizacional, de manera que el proceso decisorio tenga sus fundamentos en las mayores certidumbres posibles.

Así mismo, Según Barrera (2016) afirma que el arte de tomar decisiones se basa en cinco aspectos integrales los cuales llevan a tomar mejores decisiones: La información disponible, el conocimiento, la experiencia de la organización para realizar el análisis y el posterior juicio de la decisión. Estos elementos permitirán desde una

perspectiva sistémica analizar una situación de incertidumbre para realizar el proceso de decisión.

Entre tanto, Bustillos (2020), afirma que “la toma de decisiones varía de acuerdo con su nivel jerárquico” (p.75). Es por ello que el profesional de la alta gerencia se convierte en un administrador de la información, elemento que resulta esencial para la toma de decisiones que favorecerán el desarrollo personal y cultural de la sociedad. Este actor es quien tiene la información de la organización en que se desempeña, teniendo la capacidad de captar lo que ocurre tanto en el interior (personal/funcionarios) y en el entorno (clientes/competencia), al establecer canales de comunicación e información continuamente.

Al respecto Espinosa, (2016) señala: “Las organizaciones son sistemas complejos que encuentran orden y coherencia en condiciones de desequilibrio” (p. 6). Por tanto, la toma de decisiones no exige en la distinción entre el sujeto que decide y el objeto sobre el cual decide, pero resalta la importancia en la comunicación y la

información en la decisión. En este sentido la teoría de sistemas de Niklas Luhmann citada por Espinosa (Ob. Cit.), indica que el proceso de comunicación no solo es transmisión de información, definiendo este proceso en tres etapas: seleccionar la información, darla a conocer y por último comprenderla.

Dentro de este marco, obtener toda la información necesaria y mantener una comunicación efectiva a todos los niveles marca la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización, esto debido al impacto positivo que genera una decisión bien comunicada a través de todas sus estructuras operativas, es decir, se debe hacer llegar la información a todos los niveles operativos y que los individuos orienten sus actividades a las disposiciones asumidas por los roles gerenciales. Así mismo, Espinosa (Ob. Cit.) expresa: "las decisiones son operaciones de comunicación que marcan diferencias en el mundo, las teorías sistémicas indican la manera mediante la cual la organización establece sus propias

estructuras, funciones y bases de pervivencia" (p. 8).

Desde una perspectiva más amplia, una de las claves del éxito es determinar cuáles son los criterios para tomar decisiones y lograr un balance entre la experiencia y el uso de información que permiten a la alta gerencia combatir el fenómeno desde un análisis prospectivo, para apalancarnos en el conocimiento colectivo, resultado de perspectivas diversas y complementarias, e informadas adecuadamente. La prospectiva parafraseando a Mattar (2020) ofrece elementos claves ya que tiene una visión global y de largo plazo que permite brindar los mecanismos necesarios para la toma de decisiones informadas en el presente que conduzcan al logro de los objetivos propuestos por la organización en un futuro.

Por otra parte, Losada (2019) afirma que:

"la importancia de la toma de decisiones en tal sentido va a comprender a las acciones que dan lugar a la última palabra, unas

decisiones que deben de estar muy bien fundamentadas y claramente estructuradas con la información, con el análisis, con los estudios y hasta se podría plantear una prueba piloto para poder conocer más a fondo los posibles resultados de los objetivos, satisfaciendo de esta forma el desarrollo y el crecimiento asegurado de la organización en el mercadeo empresarial" (p. 9).

Al hablar de la experiencia se ha de considerar un elemento muy importante, pero en oportunidades el pasado no es el mejor amigo. La experiencia acumulada, individual y de grupo, crea un pasado común para la organización. Así pues, la utilización de simuladores permite avanzar y acortar el largo y costoso proceso de acumulación de experiencia. El proceso de simulación según Carley (2002) funciona de la siguiente manera: "La simulación debe realizarse miles de veces, de la cual se genera un único resultado. Éstos se transforman en una tendencia, lo cual permite evaluar los efectos al anticipar que ocurrirá en el mundo real" (p. 39).

Por tanto, Frantz, et al. (2013) considera que

"la información de la simulación permite asistir el diseño de estrategias mediante el conocimiento obtenido así, la cual permite medir la efectividad de políticas o estrategias de una organización, usando esa información obtenida para establecer su efectividad, apoyando la toma de decisiones" (p. 249)

Es por ello, que esta implementación funcionará para la organización con un menor grado de riesgo que una decisión tomada de otro modo, pues la simulación generará información de cómo se comportará el sistema y permitirá conocer con antelación el resultado de la estrategia, así como medir el sistema y evaluarlo para determinar sus capacidades. La disminución del grado de riesgo, dependerá de cómo esté diseñado el software que simula el sistema, si el software es muy preciso, permitirá que la información generada se convierta en conocimiento práctico.

### Aspectos Fundamentales del Proceso de Toma de Decisiones

Toda organización está sujeta a las perturbaciones del entorno, es menester de sus líderes identificar estos acontecimientos y generar acciones para enfrentar de manera exitosa y sobre la marcha estos agentes perturbadores, el entorno es un ente dinámico que puede cambiar en cualquier momento, el éxito dependerá de que tan rápido sus líderes ajusten las decisiones para conseguir el objetivo evitando la inestabilidad de la empresa ante un ambiente en constante cambio.

En este sentido, Espinosa (Ob. Cit.) explica que en la teoría de sistemas las desviaciones por ese entorno dinámico no son vistas como "violaciones" a los supuestos de la racionalidad, por el contrario, permiten el conocimiento dentro de la organización ante las circunstancias de su entorno dinámico, mediante una serie de vínculos que no están indicados dentro del marco formal de la organización tales como: manuales,

procedimientos, reglamentos, entre otros.

Por su parte, Schwarz (2018) afirma "En ciertas ocasiones hablar de que aspecto posee la toma de decisiones estaremos hablando de la relación que lleva los empresarios o gerentes con la elección correcta de sus decisiones". Todo proceso decisorio requiere de conocer la situación de incertidumbre que afecta los objetivos de una organización, y su éxito dependerá de que tanto se mantiene informada la Ata Gerencia sobre su entorno y como sistematiza esta información para mantenerse en la vanguardia.

Barrera (Ob. Cit.) considera que el proceso decisorio es parte de la planificación de la organización cuando se tiene visualizada una oportunidad, afirmando: "el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión" (p. 15). Así mismo visualiza este proceso teniendo en cuenta los siguientes aspectos: "Elaboración de premisas, identificación y evaluación de alternativas en términos de la meta deseada, y por último la elección de

una alternativa o toma de decisión" (p. 16).

Una de las premisas que se han de considerar en la toma de decisiones es la ética dentro de las organizaciones. A tal efecto, Melé (2000), revisa críticamente algunos enfoques actuales en relación con el papel de la ética en la decisión, incluyendo la insuficiencia de los sentimientos, la tesis de separación, —que considera que hay decisiones puramente económicas y otras solo éticas— y la aplicación de éticas de tercera persona en la toma de decisiones. Como alternativa se defiende la necesidad de la racionalidad ética en todas las decisiones y la validez de un enfoque neoclásico de la racionalidad humana, de raíces aristotélicas. Fierro (2014) se aproxima a los conceptos de naturaleza de las decisiones, racionalidad, el proceso complejo de la toma de decisiones, el poder de la decisión y los modelos matemáticos.

El trabajo de Katsikopoulos y Cherng (2011), consistió en analizar 377 artículos científicos publicados en el *Journal of Behavior* en los cuales 91

de ellos citan a Simón, demuestran que muchos investigadores de la temática de decisiones se basan en la teoría de Herbert. Las investigadoras Fernández y Escribano (2010) se centran en la llamada Ayuda a la Decisión Multicriterio (Multiple Criteria Decision Aid), destacando dos aspectos fundamentales que dejan vislumbrar el término: ayuda, para indicar el cambio de orientación desde la llamada Toma de Decisiones Multicriterio.

Así mismo, Ramírez (2020) menciona que "el procedimiento de la toma de decisiones en una organización nos dirige a unas posibles ventajas, pero también a ciertas desventajas, pero si el procedimiento se lleva de manera adecuada se estaría conversando de todas las ventajas." A su vez, en la Alta Gerencia las decisiones confluyen diversas disciplinas, desde la matemática hasta la psicología, y se encuentran diversos enfoques, desde el normativo (cómo se debe decidir), hasta el descriptivo (cómo decide la gente).

Finalmente, parafraseando a Bran (2019), menciona que todo directivo o gerente sin importar la complejidad de las decisiones que uno toma o lo sofisticado que sea la técnica usada para poder analizarlas, se enfrenta a los acontecimientos sobre lo cual se toma las decisiones y a las líneas de acción que puede elegir. Es por ello, que se hace necesario recurrir a procedimientos importantes como analizar el equilibrio, a tablas de decisiones y a arboles de decisiones.

### POSTURA CONCLUSIVA

A modo de conclusión y reflexión, es importante interiorizar que en el panorama actual en el que se encuentran inmersas las organizaciones, se requiere no solo de un análisis sistémico de las situaciones antes de una toma de decisión, sino también de líderes con una visión del futuro y sus múltiples posibilidades, con una actitud proactiva, que reconozcan la importancia del anticiparse, con el objetivo de hacer una buena planeación estratégica en las

organizaciones que lideran, dejando a un lado el estilo conservador en pro de un posicionamiento permanente en un mercado dinámico que los enfrenta cada vez más a múltiples desafíos e incertidumbres, donde sólo sobrevivirán aquellos que se arriesguen y se anticipen a los acontecimientos futuros.

Para efectos de este ensayo, la toma de decisiones es percibida como la selección de un curso de acción sistémico. Es por ello, es trabajo de la alta gerencia hacerle frente a los riesgos o problemas que van apareciendo en una organización, saber lidiar con estos escenarios y tender a encontrar viables soluciones. Apoyándonos en la definición de estos autores, se mantiene claro y preciso que la toma de decisiones es un proceso sistemático, el cual está basado en la creación de objetivos para lograr recaudar información que logre dar base a las decisiones que se realicen organizacionalmente.

Estos aportes muestran el camino a la toma de decisiones, el camino a seguir en toda organización, en la cual se evidencia lo complejo en el proceso

de recolección de información para determinar esta última y, sobre todo, la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso, los cuales son los pasos para lograr tomar una decisión exitosa.

De acuerdo a lo expuesto por los autores, en un mundo cada vez más cambiante y dinámico, las empresas se han visto en la necesidad de tomar decisiones que impactan directamente su funcionamiento. Es así, que esta dinámica compleja, imparable, en constante evolución y altamente competitiva genera una alta incertidumbre frente a lo que podría suceder en un futuro, requiere necesariamente del uso de herramientas prospectivas y de una planificación estratégica que permita a las organizaciones tomar decisiones asertivas para enfrentar esa complejidad y así, poder construir, materializar y llegar con mayor confianza y ventaja al futuro que visionan en el largo plazo.

La complejidad es una preocupación para los encargados de la toma de decisiones pues las interacciones entre los componentes

del sistema generan comportamientos diferentes aún a un sistema de similares características. Este grado de incertidumbre no puede ser disminuido en su totalidad, ya que hay variables como el entorno, el riesgo, los beneficios y los sentimientos involucrados que pueden influir en los comportamientos y en los resultados de una organización.

## REFERENCIAS

- Barrera, M (2016). **Técnicas para la Toma de Decisiones.** Documento en línea, disponible en: [http://www.gestiopolis.com/tecnica\\_saparalatomadedecisiones/](http://www.gestiopolis.com/tecnica_saparalatomadedecisiones/). [consulta 18 de diciembre de 2022].
- Bran, M. (2019). **Herramienta para la Toma de Decisiones. Segunda unidad. Curso de Diseño y Simulación de Operaciones.** Recuperado de: [https://issuu.com/mbrang/docs/herramientas\\_para\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones](https://issuu.com/mbrang/docs/herramientas_para_la_toma_de_decisiones).
- Bustillos, M. (2020). **Toma de Decisiones, Definición, Tipos de Decisión, Proceso y Ejemplos.** Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-definicion-tiposproceso-ejemplos/>.
- Carley, K. M. (2002). **Computational Organization Science: A new frontier.** Proceedings of the National Academy of Sciences, 99(3), 7257-7262.
- Cathalifaud, M. (2008). **Las Organizaciones Desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos.** Cinta Moebio (32): 90-108.
- Espinosa, C. (2016). **¿Cómo se Toman las Decisiones Organizacionales?** Una revisión clásica. Sociológica (Méx.) vol.31 (87): 43-78.
- Edosomwan, H. & Nwanzu, C. (2021). **Psychological Contract Fulfillment and Attitude towards Organizational Change: A Mediation and Moderation Analysis of Affective Commitment and Empowering Leadership.** <https://scite.ai/reports/10.33215/sjom.v4i4.683>
- Fernández, G. y Escribano, M. (2010). **La Ayuda a la Decisión Multicriterio: Orígenes, Evolución y Situación Actual.** Madrid: Universidad CEU San Pablo.
- Fournier, J. (2020). **Toma de Decisiones en Tiempos de Crisis.** Revista Digital Expansión. Disponible en: <https://media.specialolympics.org/resources/covid-19/spanish/Tomade-Decisiones-en-Tiempos-de-Crisis.pdf>
- Frantz, T. L., Carley, K. M., & Wallace, A. (2013). **Computational Organization Theory.** Encyclopedia of Operations Research and Management Science, 246-252.
- Gastón, J. (2011). **Escenas de la Vida Corporativa Conocimiento y Toma de Decisión en las Organizaciones.** Apuntes de investigación del CECYP (19): 103-130.
- Guevara, D. (2020). **Las Herramientas de la**

- Administración Moderna a Tener en Cuenta por Parte de un Buen Líder para la Toma de Decisiones.** Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/>.
- Katsikopoulos, K. y Cherng, H. (2011). **Herbert Simon's Spell Onjudgment and Decision Making.** Judgment and Decision Making,6(8): 722-732.
- Losada, E. (2019). **Qué Importancia Tiene la Toma de Decisiones Para el Desarrollo Empresarial.** Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Mattar, J. (2020). **Planificación y Prospectiva para Enfrentar los Retos del Desarrollo de México.** Revista de Economía Mexicana Anuario UNAM. (5): 253-337.
- Melé, D. (2000). **Racionalidad Ética en las Decisiones Empresariales.** Revista Empresa y Humanismo, II (2): 411-437.
- Paz, A., García J. y Suarez H. (2020). **Toma de Decisiones Gerenciales en Pymes de Construcción del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.** Revista Espacios. Vol.41 (21): 322-333.
- Ramírez, H. (2020). **El Proceso de Toma de Decisiones en una Empresa.** Grupo Atico34. Madrid. Disponible en: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-dedecisiones-en-una-empresa/>
- Sandoval, A. y Jeria J. (2019). **Sistemas de Información Estratégicos para la Toma de un Contact Center en Lima Moderna, año-2018.** Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Schwarz, M. (2018). **Reflexiones Sobre el Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales en la Empresa.** Universidad de Lima.

## COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN LA ALTA GERENCIA

### COMPETENCES FOR EFFECTIVE PERFORMANCE IN SENIOR MANAGEMENT

**Blanca Pérez**

blancamar2969@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6049-2823>

Universidad Fermín Toro. Sede Barinas

Recepción: 31-07-2023

Aprobación: 15-09-2023

#### RESUMEN

El propósito del presente ensayo subyace en la argumentación y análisis con una visión desde la alta gerencia, siendo las competencias capacidades que debe tener un Director Ejecutivo para su desempeño efectivo. Alles (2002) hace una definición precisa y caracteriza cada elemento. Sin embargo, una nueva filosofía gerencial es necesario y se complementa con el saber, saber hacer y saber estar o ser. La última década, expertos coinciden que empresas comenzaron cambios de paradigmas marcados por tecnologías que sin duda guían hacia un camino de cambios y transformación dentro de las organizaciones. La investigación se fundamenta en una argumentación-reflexiva, con una revisión analítica, logrando precisar elementos y aportes sobre las competencias para el desempeño efectivo en base a comunicación, planeación, administración, conducción del trabajo en equipo, acción estratégica, manejo de la globalización, manejo de personal y las relaciones interpersonales. El ensayo se enmarca en la línea de investigación de una gerencia generadora de cambios, las fuentes bibliográficas y autores sustentaron la investigación, nuevos enfoques gerenciales, culturales, estructuras y modelos bajo estándares globales que se ven transformados para lograr una gestión de alta calidad optimizando los niveles de productividad. Finalmente, se destaca la importancia de las competencias para el desempeño efectivo en los cargos de alta gerencia.

**Palabras clave:** Competencias, desempeño, alta gerencia.

## ABSTRACT

The purpose of this essay lies in the argumentation and analysis with a view from senior management, the competencies being the capabilities that an Executive Director must have for effective performance. Alles (2002) makes a precise definition and characterizes each element. However, a new management philosophy is necessary and is complemented by knowledge, know-how and knowing how to be. In the last decade, experts agree that companies began paradigm shifts marked by technologies that undoubtedly guide a path of change and transformation within organizations. The research is based on a reflective-argumentation, with an analytical review, managing to specify elements and contributions on the competencies for effective performance, based on communication, planning, administration, leadership of teamwork, strategic action, management of globalization, personnel management and interpersonal relationships. The essay is framed in the line of research of a change-generating management, the bibliographic sources and authors supported the research, new management and cultural approaches, structures and models under global standards that are transformed to achieve high quality management by optimizing the productivity levels. Finally, the importance of competencies for effective performance in senior management positions is highlighted.

**Keywords:** competences, performance, senior management

## INTRODUCCIÓN

Los cambios diariamente son más acelerados, las organizaciones caminan de la mano de las tecnologías, donde enfrentan retos que generan nuevos modelos para dirigir y de esta manera lograr el desempeño efectivo desde la Alta Gerencia. Quienes hoy están frente a direcciones ejecutivas enfocan sus esfuerzos para ganar un mercado competitivo, garantizando no solo su permanencia sino también su crecimiento. Por tanto, adaptarse requiere que sus directivos desarrollem una posición máxima de liderazgo dentro de la empresa, tengan el nivel y las competencias necesarias para desempeñar funciones de manera eficiente, dando respuesta y resolviendo problemas que los conducirá al éxito.

La responsabilidad de quien dirige una empresa, representa esa persona que de una u otra manera sus colaboradores toman como modelo de vida; que puede lograr cambiar gente común en eficientes y

extraordinarios gerentes, mediante el ejemplo, traduciendo los resultados de pasar pequeñas empresas a exitosas; estas organizaciones la integran un contingente humano formado, empático, motivado, comprometido, participes para edificar proyectos, combinando la planificación, metas, estrategias y tácticas mediante la misión y visión de la filosofía organizacional.

Toda esta situación, conlleva a las organizaciones a contar con una alta gerencia donde las competencias sean el factor para el desempeño efectivo, según Chiavenato (2000), define el desempeño laboral, como "las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización". Es así como el autor precisa el desempeño laboral como la fortaleza primordial lograda desde el recurso humano, que eleva en cada uno la cuota de compromiso dentro de la organización permitiendo niveles de ejecución que resultan del

desempeño dado por el resultado de las actividades tangibles, visibles y medibles.

Ante esta realidad, los altos ejecutivos tienen una visión general que les permite desarrollar, capacitar y resolver situaciones, que más tarde serán transmitidas a otros donde se delega la responsabilidad y comparte lo que sabe hacer, como lo hace y con visión holística organizacional, articulando acciones, capacidades, talento, habilidades, comunicación efectiva y liderazgo. Actualmente la alta gerencia evoluciona con indicadores que permiten medir el progreso ante el mundo y nuevos desafíos que se plantean, en especial aquellos derivados de la globalización y tecnologías emergentes que obligan a las organizaciones a adoptar nuevos paradigmas, actualizar y reconsiderar funciones y procesos.

Existen muchas definiciones sobre el término competencias, en la alta gerencia, donde no sólo se cuente o destaque el rol laboral cumpliendo con los estándares

establecidos; Alles (2002) en su obra define las competencias como “características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, diferentes maneras de cumplir con responsabilidad cuyas características están subyacentes en elementos relacionadas con la actuación y postura que se debe tener en cada puesto de trabajo, reflejando así un excelente desempeño laboral”. Montilla y López, (2012) la define como múltiples considerando el alto gerente como un ser bio-psico-social formado para planificar, organizar, dirigir y monitorear una organización alcanzando resultados exitosos.

El objetivo del presente ensayo argumentativo se realizó a propósito de develar como las competencias son factor fundamental para el desempeño de altos ejecutivos frente a las direcciones; que el perfil de competencia necesario para el desempeño de cargos en máximo nivel gerencial, la toma de decisiones es fundamental, la adaptación al

cambios, lograr recrear la experiencia como espacio de desarrollo para consolidar equipos de trabajo donde las competencias se ven influenciadas por la cultura organizacional. El tema se aborda metodológicamente cumpliendo el análisis argumentativo de la investigación que determina los criterios para el desempeño efectivo de competencias en la alta gerencia.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Las teorías gerenciales son términos que están referidos a estudiar y proponer modelos sobre la manera de cómo lograr dirigir y/o gestionar objetivos previstos en la planificación estratégica empresarial, aquellas personas responsables de administrar tales funciones se les denomina; gerente, director general, presidente, CEO, entre otros., son responsables de coordinar, administrar los recursos y representar estas compañías, empresas u organizaciones, por tanto se caracterizan por desarrollar

habilidades, destrezas y criterios que finalmente llevan al éxito un negocio. Surgen así estilos gerenciales sustentados por teorías, las teorías gerenciales estudian y proponen modelos sobre la manera de dirigir o la manera en que se desempeñan frente a responsabilidades de alta gerencia.

La gerencia ha evolucionado como el hombre mismo, como los avances tecnológicos, con cambios históricos y el interés hacia el desarrollo de las competencias directivas, que para los años noventa redimensionaría el desenvolvimiento de las tareas dentro de las organizaciones, lo que hace ineludibles su constante evolución y su necesaria evaluación. Las competencias tendrán relación con el entorno globalizado que requieren las organizaciones en todo momento. Spencer y Spencer (1993) definen competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño

superior en un trabajo o situación”; plantean que existen competencias fáciles de apreciar pues se asocian con las destrezas, habilidades y conocimientos; mientras que hay otro grupo de competencias más profundas y por tanto, difíciles de percibir, como los valores, el autoconcepto y la esencia de la personalidad.

Por su parte, Lévy (2000) define las competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace eficaces en una determinada situación”. Mientras que Alles (2004) afirma que el término competencia hace referencia a “características de personalidad demostradas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, por lo tanto, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”. Estos autores al igual que otros hacen una relación vinculante con la gerencia por competencias, que mediante modelo permite realizar

evaluaciones con criterios que pueden ser definidos de acuerdo a la necesidad. Estas herramientas permiten la flexibilidad en las organizaciones.

Las competencias están relacionadas con el saber, saber hacer y saber estar o ser, los aportes de Troilo (2021) en su libro “Ser CEO: competencias para un desempeño efectivo”, señala once competencias las cuales se generan de la investigación que realiza a 30 empresas, allí expresa que las competencias críticas del CEO, se ve influenciada por la cultura o el ambiente organizacional, que muchas veces como resultado complejo se hace necesario para lograr un desempeño efectivo, los gerentes deben tener las capacidades cultivando y apropiándose de cada competencia es una labor humana que innova y transforma a las organizaciones es así que responde a interrogantes de la investigación.

Las posturas de autores, así como literaturas que fijan posición

sobre la alta gerencia se ha considerado como parte de la evolución de los sistemas gerenciales planteados por: Lévy (2000), quien argumenta que “las competencias son fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad” (pag.3). Por su parte Alles, (2004) afirma que el término competencia hace referencia a “características de personalidad demostradas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, por lo tanto, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” siendo este el esfuerzo del desarrollo del recurso humano.

Esta nueva realidad transforma la visión de las organizaciones, basándose en mejoras y desarrollo profesional de los empleados potenciando el desarrollo las empresas, para lograr es necesario aplicar sistemas competitivos como alternativa donde se pueda impulsar y la relación con la actuación exitosa en

el puesto de trabajo, el mundo empresarial, de negocios y específicamente quienes las dirigen enfrentan grandes retos, exigencias en la nueva forma de dirigir, adoptar innovadores modelos y conocimientos que emergen de la experiencia e investigaciones rigurosas, para que su configuración se haga más flexible, humana, tecnológica, sumando los valores éticos.

### **Relación de las Competencias en la Alta Gerencia**

Las competencias que subyacen en los gerentes hoy no son las mismas que los de hace una década atrás, como tampoco serán las mismas en el futuro por lo que la realidad les conduce actualizarse permanentemente, por tanto, son responsables de las actividades funcionales de la organización, los gerentes comúnmente “centran su labor en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización”. Estos aspectos pueden relacionarse con las

habilidades, el conocimiento y la actitud que se asocian con el saber, saber hacer y saber estar o ser, en una dirección donde el propósito es lograr el mejor y equilibrio entre las necesidades de la organización.

El Saber: es determinado por el conjunto de conocimientos técnicos y de gestión como la capacidad lectora, economía, finanzas, mercadeo. Se define a priori como elemento fundamental de quien ocupe direcciones en alta gerencia, consciente de su permanente actualización en los procesos generadores de conocimientos, con capacidades para indagar nuevos mercados y negocios. Entender la realidad en la que opera la compañía y al negocio en particular, conocimiento técnico sobre finanzas para hacer frente a sus particularidades, enfrentar retos financieros en un mundo multipolar. El aprendizaje es una competencia que se asocia a la capacidad de buscar permanentemente el desafío de adquirir nuevos conocimientos, aceptando la ayuda de otros.

Saber hacer: es el conjunto de habilidades fruto de la experiencia y del aprendizaje como el pensamiento creativo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la asimilación y la comprensión de conceptos, la capacidad de aprender y razonar. Es la agilidad donde de manera eficiente se decide el curso de acción conforme a las distintas dinámicas de cambios del entorno, dar respuesta a las diferentes situaciones, pudiendo pasar de un tema al otro. De igual manera, el manejo de la complejidad, de la incertidumbre y la ambigüedad, más la empatía son relevantes, la diversidad de interlocutores para generar autoconocimiento y poder diagnosticar a otros, comprender a las demás personas y finalmente ser resiliente como la oportunidad de sobreponerse con éxito a situaciones adversas y salir fortalecidos en el futuro son factores importantes para el saber hacer.

El saber estar o ser: es un proceso que vincula el conjunto de actitudes y aptitudes personales, comportamientos y valores que deben caracterizar al gerente,

complementado por la auto responsabilidad, autoestima, sociabilidad, auto-dirección, integralidad elementos claves del autoestima, carácter y temperamento fundamentales en la toma de decisiones que van más allá de lo personal. De igual manera, la comunicación debe ser ejercida de manera clara y concisa, con el objetivo de construir vínculos cercanos a partir de la escucha. El CEO debe ser el vínculo por excelencia entre el interior y el exterior de la organización.

Se considera importante que las empresas adopten modelo de competencias como una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento (desempeño) permitiendo la construcción de procesos propios que permitirán ocuparse satisfactoriamente de la organización, jugando un papel más proactivo y agregar valor a las capacidades para afrontar los cambios del entorno globalizado de las grandes corporaciones que buscan maximizar la producción y

rentabilidad de manera más humana resultado de modelos con propósitos en los tecnológico, económico, científico y social.

Los directivos con suficiente espíritu para hacer realidad un sueño, son personas competentes que saben actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizando unos recursos con ciertos criterios deseables que les permita mejorar los procesos, tomando en cuenta la satisfacción del recurso humano generando como resultado optimización de los procesos. En torno a los modelos gerenciales por competencias, Granada y Rivas (2015) los clasifica en tres clases:

“El modelo funcional, se refiere a desempeños o resultados concretos, El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. El modelo constructivista no define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y

procesos de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización" (p.4).

Estos modelos miden las competencias desde el desempeño y resultados concretos los cuales están ya predefinidos por patrones dirigidos y derivados de funciones o procesos productivos, de igual manera el conductista centra en identificar capacidades, finalmente el constructivista se ajusta a las competencias estratégicas del momento actual, donde a través del análisis de los procesos que se construye para dar solución.

Estar dirigiendo una organización no es indicativo de tener las competencias, las capacidades son las que orientan la personalidad y las aptitudes más la experiencia. Las competencias o características que debe manejar la alta gerencia, son fundamentales para su aplicabilidad a la realidad productiva frente a la competencia: Un alto gerente debe explorar las competencias de comunicación,

planeación, administración, conducción del trabajo en equipo, acción estratégica, manejo de la globalización, manejo de personal y las relaciones interpersonales. Las características que revisten un alto gerente son:

1. Competencias en la comunicación: está caracterizada por la facultad que se logra para compartir, expresar y comprender información logrando de manera efectiva y asertiva, generando confianza. La comunicación informal: lograda mediante y a través de un intercambio no oficial, permitiendo mantener una red efectiva del entorno.

2. Competencias para la planeación y la administración: es aquí donde se realiza el proceso para instruir actividades, supervisarla y posterior medir los resultados.

3. Competencias para el trabajo en equipo: habilidad para lograr el trabajo en conjunto desde la visión donde se integra conocimientos, experiencias, para lograr los objetivos planteados,

logrando fomentar la integración, comunicación y participación.

4. Competencia en la acción estratégica: entiende la misión de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

5. Competencias para la globalización: las tendencias globales conducen a la mejor administración y gestión de los recursos tecnológicos, financieros, materiales y del talento humano, logrando comprender las perspectivas mundo empresarial.

6. Competencias para el manejo de relaciones interpersonales: se relacionan con las habilidades desde sobre su propia vida y en la interacción con los demás, desarrollando capacidades del trabajo en equipo y multidisciplinares en la toma de decisiones, la empatía y el liderazgo.

## POSTURA CONCLUSIVA

A partir de las revisiones

realizadas los autores consultados coinciden que las competencias en la alta gerencia son el resultado de experiencias que constituyen fuentes de desarrollo personal, las capacidades son las que orientan la personalidad y las aptitudes más la práctica, se afirma que la capacidad directiva del gerente en los actuales momentos lo caracterizan como un ser integral y transformador: con capacidades que permiten de manera global guiar, desarrollar y catalizar redes de conexiones dentro y fuera de la organización

Es aquí donde las competencias son necesarias para manejar este tipo de escenarios, siempre destacando que todos estos requerimientos, capacidades y destrezas no poseen ningún valor si no se logra el desempeño eficaz de las tareas que el individuo o la organización presentan, alcanzando el éxito organizacional y profesional. Para esto son utilizados modelos de competencias, según las exigencias de la organización y de los integrantes de la misma, que incluyen el conocimiento, las

habilidades y actitudes, pero no como simples requerimientos, sino la acción de los mismos.

Finalmente, se concluye que las competencias definidas para la alta gerencia son eficacia y eficiencia personal (emocionales-motivación) la cual están determinadas por las habilidades y actitudes personales, el conocimiento para generar transformaciones en la organización, recursos humanos y resultado del logro de los objetivos, mantener el liderazgo. El recurso humano constituye la mayor inversión dentro de las organizaciones, por lo que deben contar con destrezas para gestionar, comunicar, delegar, organizar, gestionar recurso. Se destaca el rol de las organizaciones en la creación de condiciones óptimas y favorables para que todo proceso sea efectivo.

## REFERENCIAS

- Aguirre, D; Cardona, M; Garcés D. (2013). **Percepciones de la Alta Gerencia y Modelo de Gestión por Competencias en Empresas de Bogotá.** Revista Suma de Negocios vol.4 (1): 89-97.
- Alles, M. (2002). **Gestión por Competencias.** El diccionario, 2a ed. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). **Desempeño por Competencias.** Evaluación 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos.** (5<sup>a</sup>. Ed.). Colombia. McGrawHill.
- Granada, I.; Rivas, O. (2015). **Diccionario de Competencias Gerenciales para el Personal Comercial Directivo de Colombia Móvil Tigo en el Norte del Valle.** Universidad Tecnológica de Pereira.
- Levy, C. (2000). **Gestión de las Competencias.** Ediciones Gestión 2000. Barcelona. PDF
- Montilla, M. y López, W. (2012). **Las Competencias del Gerente del Siglo XXI y su Relación con el Plan de Estudio de Administración de Empresas de la ULA- Trujillo.** Visión Gerencial. (2):341-368.
- Spencer, L. y Spencer Jr. (1993). **Evaluación de Competencias en el Trabajo.** Modelo para un desempeño superior, Jhon Wiley & Sons, Nueva York
- Troilo, F. (2021). **Ser CEO: Competencias para un Desempeño Efectivo.** Editorial Temas. España.

## ROL DEL GERENTE EN LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL

### ROLE OF THE MANAGER IN INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY

**Betina Guédez**

guedezbetina@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8694-0399>

Universidad Santa María, Núcleo Barinas

Recepción: 29-05-2023

Aprobación: 15-09-2023

#### RESUMEN

En la alta gerencia, la innovación y creatividad implica la observación de la realidad circundante a través de la cual se detectan las necesidades, errores y alternativas; esta le permite al gerente ser flexible y hacer un mejor análisis para la toma de decisiones, considerando las opiniones de sus colaboradores para transformarlas en acciones que beneficien a las organizaciones. En ese sentido, las habilidades del directivo son emanadas en un pensamiento donde se busca a ultranza el perfeccionamiento, la resolución de conflictos, el aprovechamiento de las oportunidades que puedan mejorar el futuro de la organización y, la motivación institucional. En este ensayo argumentativo se presenta una postura crítica, enmarcada en la metodología con enfoque documental, que permita sentar bases para una investigación de análisis sistemático y reflexiones teóricas a partir de la revisión, comparación y comprensión de distintas fuentes, relacionadas con el rol del gerente en la innovación y creatividad gerencial. Para ello, es realmente importante que extraiga su potencial a partir del involucramiento del capital humano, de la innovación para una gestión gerencial innovadora y potenciadora de acciones antropocéntricas y eficientes. La praxis de una gerencia para el cambio, se considera desde los entornos altamente competitivos, con transformaciones profundas y aceleradas, que le permita asumir con responsabilidad, a partir de ese contexto, la necesidad de un cambio en la cotidianidad, en las creencias, costumbres y valores organizacionales, modificando la conducta del talento humano, y haciendo que sean altamente comprometidos con la dirección efectiva que desempeñen.

**Palabras clave:** Rol del gerente, creatividad, innovación, organizaciones innovadoras.

## ABSTRACT

In senior management, innovation and creativity implies the observation of the surrounding reality through which needs, errors and alternatives are detected; This allows the manager to be flexible and make a better analysis for decision making, considering the opinions of his collaborators to transform them into actions that benefit the organizations. In this sense, the skills of the manager are emanated in a thought where improvement, conflict resolution, the use of opportunities that can improve the future of the organization and institutional motivation are sought at all costs. In this argumentative essay, a critical position is presented, framed in the methodology with a documentary approach, which allows laying the foundations for a systematic analysis investigation and theoretical reflections based on the review, comparison and understanding of different sources, related to the role of the manager, in innovation and managerial creativity. For this, it is important that it extract its potential from the involvement of human capital, from innovation for an innovative managerial management and enhancer of anthropocentric and efficient actions. The praxis of a management for change, is considered from highly competitive environments, with deep and accelerated transformations, which allows it to assume responsibly, from this context, the need for a change in daily life, in beliefs, customs and organizational values, modifying the behavior of human talent, and making them highly committed to the effective management they perform.

**Keywords:** Role of the manager, creativity, innovation, innovative organizations

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los países depende en cierta medida del crecimiento de las empresas y la gerencia empresarial es el eje principal y el norte rector de la administración de las mismas. La innovación, que hace referencia a la introducción de nuevos productos, servicios y procesos en función de la satisfacción del cliente, es una herramienta que puede ser vinculada con la estrategia de las organizaciones, y dada su implicación en un contexto económico cambiante se consideró necesario su estudio (Robayo, 2016). A la luz de la innovación y creatividad, se presenta una postura crítica acerca de la relación con la alta gerencia y el rol que desempeña el gerente en las organizaciones.

Abordar el estudio sobre la gestión gerencial en las organizaciones en este siglo XXI representa un gran desafío, debido a las condiciones que han originado retos en el campo de las ciencias sociales y gerenciales. Como

consecuencia, la postmodernidad trae consigo que los gerentes se enfrenten a escenarios variantes donde circundan distintos elementos y fenómenos, los cuales debe afrontar para mantener sus organizaciones competitivas y con visión de éxito (Andrade et al., 2023). Evidentemente, los gerentes tienen la responsabilidad de buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos para el logro de objetivos y metas organizacionales de acuerdo al contexto actual, a través de las relaciones en equipo con sus colaboradores, permitiendo un acercamiento referencial bien sustancioso desde las ideas de esos expertos, ello con la intención de dar buen soporte teórico, precisión conceptual, aplicabilidad práctica y heurística para legitimar la investigación.

En consecuencia, el rol del gerente actual debe estar basado en la proactividad, estrategias, trabajo en equipo, manejo de conflictos, participación, motivación, comunicación assertiva e inteligencia emocional, que les permita ser guía y enfrentar las situaciones que

requieren adaptación y aprendizaje, para asumir con éxito nuevos y emergentes paradigmas.

El presente ensayo argumentativo surge como una necesidad de ofrecer nuevos horizontes, otras perspectivas, nuevas visiones de la práctica gerencial; además del deseo de contribuir al mejoramiento del quehacer cotidiano y rol del gerente empresarial, que contribuya a la implementación de acciones apoyadas con el avance de la creatividad e innovación que aporten elementos positivos en pro de las organizaciones. Este ensayo argumentativo pretende dar respuestas a la necesidad de determinar las claves para potenciar la creatividad e innovación en el gerente empresarial, las cualidades y conocimientos básicos que deben prevalecer en el rol que desempeña el gerente tomando en cuenta los estilos gerenciales que se pueden adoptar en una empresa; lo cual permita la formulación y ejecución de estrategias innovadoras para el cambio organizacional.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

El gerente busca abordar problemas complejos que surgen en las organizaciones en función del entorno y las circunstancias específicas que se presentan. Esto implica la necesidad de trabajar en equipo de manera participativa y colaborativa, incorporando nuevas y creativas formas de resolver estos problemas. Esta aproximación se valora porque contribuye al proceso de adquisición de conocimientos, al mismo tiempo que fortalece el pensamiento crítico y abstracto, así como la habilidad para resolver desafíos en diversos contextos. Además, promueve el liderazgo, la confianza, la participación y la integración (Toledo, 2019).

Asimismo, la gestión gerencial de la creatividad en las organizaciones innovadoras, se apoyan en un conjunto de valores y fines que subyacen desde los actores sociales, equipos de trabajo que interactúan en el contexto organizacional que alcanzan sus potencialidades, al estar impregnados de un conglomerado de

valores que definen sus cualidades que va desde la alta gerencia hasta el último nivel (Gómez, 2016). En este contexto, se señala que en empresas con una estructura jerárquica muy rígida, la creatividad no siempre prospera, por lo tanto, es fundamental que el gerente creativo desempeñe un papel crucial en la creación de un entorno propicio para fomentar la generación de ideas (Pacheco et al., 2022).

Igualmente, la efectividad está asociada con la gerencia inteligente, la cual se centra en cambiar los paradigmas tradicionales por enfoques emergentes que permitan estimular el pensamiento creativo e ir más allá de conocimiento, lo cual se convierte en un aprendizaje continuo de nuevas experiencias (Vargas, 2021). Es importante resaltar que dentro de las competencias gerenciales la actualidad se encuentra la creatividad y la capacidad de adaptación a la innovación (Pozo et al., 2020). Al hablar del término de efectividad en el área gerencial es importante destacar que está relacionada también al logro de los

objetivos y metas de la organización, es decir esta creatividad debe responder con resultados medibles tangibles (Bedoya, 2021).

Interpretando las ideas de los autores se puede decir que, la gerencia actual se vincula con la creatividad, enfocándose en valores, trabajo en equipo y el fomento de nuevas ideas. Transformar las perspectivas tradicionales en emergentes es clave, pero se requiere el cumplimiento de objetivos planificados para convertir la creatividad en resultados medibles. Evidentemente, la alta gerencia se considera el arte y la ciencia de tomar decisiones para alcanzar los objetivos de la organización, delineando su misión y dirección futura, así como estrategias y políticas respaldadas por la evaluación del entorno (González et al., 2019).

El autor enfoca la alta gerencia como un proceso que comienza con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para alcanzarlas, y crea planes detallados para garantizar la ejecución de las estrategias y alcanzar

los objetivos deseados. Este enfoque permite tomar decisiones sobre la planificación, cuándo y cómo se llevará a cabo, quién será responsable y cómo se gestionarán los resultados. Además, destaca que la gestión gerencial de la creatividad se basa en valores y objetivos compartidos por los actores sociales y los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, lo que potencia sus capacidades al estar arraigados en un conjunto de valores que definen sus cualidades (Falco, 2016).

Dentro de los elementos axiológicos que están presentes en el trabajo creativo e innovador realizado por los gerentes en las organizaciones, está la honestidad, comunicación, responsabilidad, respeto, solidaridad, trabajo en equipo, colaboración, compromiso, los cuales deben prevalecer en el desempeño de sus funciones. Estos elementos, se trasmutan en una fortaleza con la participación del gerente y todos los colaboradores en el diseño de nuevas estrategias que permitan el alcance del éxito y garanticen beneficios para la

organización (Chirinos Martínez et al., 2019).

En el mismo orden de ideas, los gerentes se enfrentan a escenarios organizacionales con cambios profundos, y es desde el rol que desempeña debe tener como tarea prioritaria, reflexionar acerca de los factores que afectan su gestión para lograr comprenderla, manejarla, reordenarla, hacer más flexible y productiva la ejecución y desarrollo de sus actividades (Vargas, 2021). Con respecto al gerente innovador, es responsable de generar, recopilar, identificar y evaluar ideas que tienen el potencial de crear valor para la empresa. Schumpeter (2005), expone que un innovador: “era un empresario creador que en la búsqueda de nuevas oportunidades propiciaba la destrucción creativa; por lo tanto, la innovación es un factor determinante del capitalismo al ser un mecanismo que garantiza el crecimiento económico en el largo plazo” (p.97).

Sin embargo, la ruptura de un mundo en equilibrio solo se logra a través de la innovación que propicia

cambios importantes en el entorno, Schumpeter (Ob. Cit.), los clasificó como la introducción de un nuevo bien, la apertura de nuevos escenarios, la creación de una nueva organización en un contexto determinado y, la introducción de nuevos métodos y estrategias que beneficien a la organización. El gerente deja de ser una rareza y se vuelve relevante y líder en la coordinación, diseño, ejecución y seguimiento de planes para la creación de una cultura de innovación a través de las estrategias que, conjuntamente con la alta gerencia, hayan decidido seguir.

Es oportuno señalar, cuando se habla de creatividad e innovación en las organizaciones, señalar la competitividad; la cual se relaciona con la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que, cumplan con las famosas tres "E": Eficiencia, Eficacia, Efectividad. Eficiencia en la administración de los recursos, eficacia en el logro del

objetivo y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno (Omaña, 2012). Es importante destacar que existen ciertas habilidades para estimulación del pensamiento innovador en la gerencia, dentro de lo cual señala el pensamiento estratégico, lo que implica la de utilización de la creatividad y la inversión para generar nuevas perspectivas integradora de la empresa, este se sustenta en la experiencia y la coordinación con mentes creativas con un enfoque holístico en un ambiente de creatividad, innovación y visualización del futuro (Donawa y Gámez, 2019).

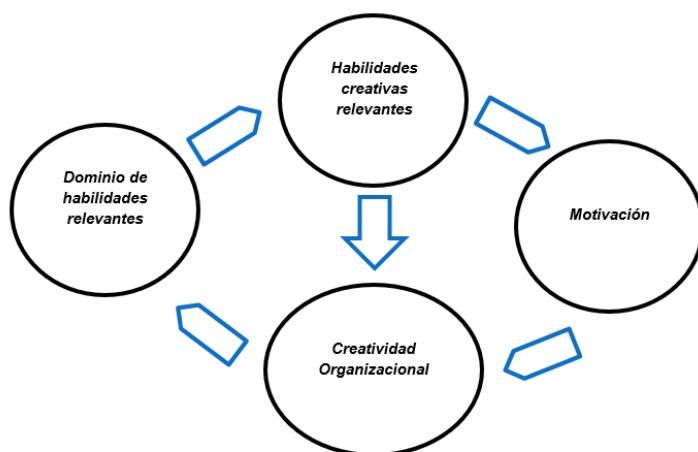
En correspondencia con lo anteriormente mencionado, es pertinente distinguir que un gerente creativo indaga en las herramientas idóneas que le lleven a alcanzar el mayor éxito posible en su organización, el mayor reconocimiento por posicionarse como director de una empresa eficiente en el manejo de sus recursos, centrada en el logro de los objetivos propuestos y dispuesta a llegar a miles y miles de clientes potenciales, todo ello en un marco de

ideas en constante renovación y adecuadas a la realidad apremiante. Adicionalmente, debe poseer un pensamiento estratégico con perspectiva innovadoras, basándose en la experiencia, el enfoque holístico que le permita una visualización más el futuro.

Es notoria e indiscutible la influencia que ejerce la innovación y creatividad dentro del rol que desempeña el gerente empresarial, debido a que mientras más desarrolle su capacidad creativa mayor será el éxito de la empresa, y por ende, pasa a convertirse en una organización potencialmente competitiva, pues ofrece sus servicios anclados a una

realidad en permanente transformación, con características de innovación, enfocadas en las presiones que ejercen las diferentes competencias dentro del mercado.

Finalmente, se plantea la motivación como elemento clave para potenciar la creatividad e innovación; es un aspecto relevante en función de la dicotomía suscitada desde los planos de lo intrínseco y lo extrínseco, denotando que en el primero la conducta se encuentra motivada desde la realización personal y en la segunda, se vislumbran las metas de carácter externo que guían las voluntades del sujeto. (Figura 1)



**Figura 1. Modelo de creatividad e innovación organizacional.**

Fuente: Adaptación de (Amabile, 1990).

A propósito de lo anterior, es

possible denotar que la creatividad es

centro de la innovación, de la ejecución de nuevas ideas y de la repercusión en el campo de la competencia, una idea que debe ser recurrente en el accionar de todo buen gerente; ser un gerente competitivo amerita de personas capaces de poner en práctica una serie de habilidades que estriban en ideas renovadas, en el uso de la experiencia y del aprendizaje como centro mismo de la operatividad y del motor motivador como instancia válida para el impulso de una compañía. En tal sentido, Omaña, (2012), señala: "La competitividad es una variable que adquiere cada vez más preponderancia en los mercados mundiales hoy día, las entidades económicas ven en ella lo más cercano al éxito por lo que han sumado a sus objetivos la procura de ventajas" (p.89). Es significativo que la gerencia para elevar los niveles de competitividad posea ciertas características como apertura para aprender, altos niveles de retos motivacionales y que cuente con el apoyo necesario, resaltando que las competencias necesarias que a

desarrollar son las personales, interpersonales y grupales, misma que permitirán a elevar su nivel de competitividad y por tanto, contar con un desempeño efectivo (Suriaga y Gamboa, 2019).

La competitividad supone ser una variable que cobra mayor fuerza con el transcurrir de los años y con las amplias demandas que se suscitan en el mercado sabiendo además que cada día surgen innovaciones tecnológicas, nuevas tendencias, nuevas necesidades; el plano de lo creativo vigila constantemente el éxito de una empresa permitiendo a los altos gerentes generar ideas y diseñar nuevos canales, técnicas y estrategias para plasmarlas y aplicarlas a los procedimientos que redunden en el cumplimiento de los objetivos y metas en la organización.

Asimismo, la creatividad es un rasgo inherente a la personalidad del ser humano, para algunos surge como una capacidad innata, otros la van desarrollando con el transcurrir del tiempo al enfrentarse a los aprendizajes y al adecuarse al entorno en el cual se desenvuelve; es una

habilidad que se caracteriza por la búsqueda de transformación de lo ordinario por lo extraordinario, de embellecer, potenciar, regenerar y cambiar aquello que puede ser moldeado. Desde tiempos antiguos, la creatividad ha sido base en diversas áreas del conocimiento, una de ellas viene a ser el ámbito empresarial en el cual ha merecido una importancia vital.

### POSTURA CONCLUSIVA

No se puede mirar hacia el futuro como una continuación del pasado. Las cosas que nos llevaron a donde hoy estamos no nos van a ayudar a mantenernos allí. Pero, por otra parte, sin no sabemos de dónde venimos nos será difícil poder avanzar. La manera de entender el futuro, en las organizaciones, en la sociedad y en la propia vida, es encargarse del futuro, no responder a él.

En la alta gerencia no se trata de competir, si no de alcanzar calidad con una cultura de excelencia, y para lograrla tiene, entre sus requisitos, la

creatividad y la innovación constante, lo que hace que una organización o empresa sobreviva durante mucho tiempo y, además le permita adquirir habilidades para cambios beneficiosos y positivos para mantener la continuidad.

En esencia, competir por el futuro significa mantener una continuidad asegurando que la organización esté constantemente creando e innovando nuevas fuentes de utilidades. Ello requiere, el compromiso de crear nuevas empresas y nuevos productos, en otras palabras, una alta gerencia proactiva para el eficaz desempeño; donde el rol que desempeñe el gerente.

El gerente desde la innovación y creatividad, desempeña un rol en la organización de diseñar y desarrollar metodologías y procesos para la identificación del flujo de ideas dentro la misma; permitiéndole, con responsabilidad y compromiso, plantear estrategias para soluciones novedosas, a través de las decisiones correctas, donde la planificación de la gestión organizacional y la

formulación de una estructura de desarrollo la haga viable para realizar cambios que conduzca a nuevas repuestas, acciones y realidades.

La innovación y creatividad son las claves para que una empresa pueda competir eficazmente. Para tal fin, es indispensable contar con un presupuesto y un marco de trabajo organizado con políticas bien establecidas; pero más importante, es contar con gerente donde el rol que desempeñe desde la alta gerencia, le permita mantener motivado y entusiasmado a los colaboradores para el trabajo en equipo. Por esta razón, el gerente innovador y creativo es crucial para crear puentes entre las áreas técnicas, la directiva, los equipos, colaboradores, y la promoción de una cultura innovadora y creativa en toda la organización.

## REFERENCIAS

- Amabile, T. (1990). *Within you, without you: The Social Psychology of Creativity and Beyond*. En M.A. Runco & R.S. Albert (Eds). *Publicaciones Sage*.
- Andrade, P., Sandoval, H., Arzuaga, M., y Ardila, J. (2023). **Modelo de Gerencia Disruptiva para el Cambio Organizacional en la Industria Postmoderna**. *Revista Temario Científico*, 3(2): 9-24.
- Bedoya, A. (2021). **Los Desafíos de la Gerencia en las Organizaciones Creativas y Culturales en Colombia. En-Contexto: Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad**, 9(14): 65-78.
- Chirinos, A., Perozo, R. y Rodríguez, F. (2019). **Imágenes Gerenciales de Organizaciones Bajo un Entorno Versátil y Competitivo**. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8): 4-23.
- Donawa, Z. A., y Gámez, W. G. (2019). **Ausencia de Habilidades Gerenciales para una Cultura de Innovación Universitaria en Instituciones de Colombia y Venezuela**. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36): 8-35.
- Falco, M. (2016). **Potenciando La Creatividad en el Ámbito Organizacional**. *Ciencias Administrativas*, 12(8): 53-60.
- Gómez, E. (2016). **Gestión Gerencial de la Creatividad en Organizaciones Innovadoras**. *Revista ASA. Agroindustria*, Sociedad y Ambiente, 2(5): 68-86.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). **Gerencia Estratégica: Herramienta para la Toma de Decisiones en las Organizaciones**. *Telos*, 21(1): 242-267.
- Omaña, C. del V. (2012). **Pensamiento Creativo para la Generación de Competitividad en las Organizaciones Educativas. Observatorio Laboral Revista Venezolana**, 5(10): 79-99.
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., y Hernández, H. G. (2022). **Gestión Gerencial Creativa de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras (MIPYMES) para el Desarrollo de Mejoramiento Constante**. *Información tecnológica*, 33(3): 67-80.
- Pozo, C., Ruiz, J. L., Vigo, E. R., y Flores, F. (2020). **Tendencias Gerenciales en las Organizaciones: Una Mirada Teórica**. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(91): 1095-1113.
- Robayo, P. (2016). **La Innovación como Proceso y su Gestión en la Organización: Una Aplicación para el Sector Gráfico colombiano**. *Suma de Negocios*, 7(16):125-140.
- Schumpeter, J. (2005). **Teoría de las Decisiones Gerenciales**. *Página Indómita*.
- Suriaga, M. A., y Gamboa, J. E. (2019). **Habilidades Gerenciales de la Actualidad. E-IDEA Journal of Business Sciences**, 1(1):1-16.

Toledo, A. (2019). **El Rol Creativo del Gerente Empresarial: Una Ventana Hacia la Competitividad.** Revista Investigación y Negocios, 12(20): 21-30.

Vargas, A. (2021). **Hacia una Gestión Gerencial Enfocada en Cinco Disciplinas para Transformar la Universidad Santo Tomás en una Organización Inteligente.** Huellas Rurales, 8(1).

Vargas, L. (2020). **Gerente de Avanzada: Una Mirada Hacia la Cultura Organizacional de Aprendizaje.** Gerentia, 5(3): 187-198.

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA ORIENTAR LA GERENCIA EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE CRISIS POR COVID-19

### STRATEGIC GUIDELINES TO GUIDE BUSINESS MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS DUE TO COVID-19

**Gabriel García**

ggaviera@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6572-4382>

Recepción: 11-04-2023

Aprobación: 04-09-2023

#### RESUMEN

Los ambientes inciertos y mutagénicos económicos, políticos, tecnológicos y socio-culturales exigen cambios sustanciales en la gerencia empresarial ahora urgentes ante la presencia de la pandemia por la irrupción del COVID-19. Este escenario convulso, frágil e incierto, constituye un nuevo reto a las empresas e invoca apropiarse de nuevas asunciones teóricas-praxeológicas que permitan gerenciar exitosamente las organizaciones empresariales. Con este fin se expone este artículo en la modalidad tipo ensayo, cuyo propósito es presentar lineamientos estratégicos para orientar la gerencia empresarial en tiempos de crisis por COVID-19. Se estructuró en los subtemas: introducción, desarrollo argumentativo y postura conclusiva. El método utilizado fue la hermenéutica de Gadamer (2017), suscrito en el paradigma interpretativo, mediante el cual la comprensión e interpretación textual de los referentes sociohistóricos de la situación se amalgamaron con mis propias percepciones, ante los desafíos que implican tomar decisiones emergentes ante los retos impuestos por el contexto actual. En líneas generales, las aportaciones a la gerencia están suscritas a la alineación estratégica de la empresa ante la eventual coyuntura, efectividad organizacional, amplitud de las fronteras digitales y bioseguridad, destinada no solo a la sobrevivencia de las organizaciones, sino la posibilidad de su recuperación postpandemia.

**Palabras clave:** lineamientos estratégicos, gerencia empresarial, crisis COVID-19.

---

## ABSTRACT

The uncertain and mutagenic economic, political, technological and socio-cultural environments require substantial changes in business management, now urgent in the presence of the pandemic due to the outbreak of COVID-19. This convulsive, fragile and uncertain scenario constitutes a new challenge for companies and calls for the appropriation of new theoretical-praxeological assumptions that allow successful management of business organizations. To this end, this article is presented in the essay type modality, the purpose of which is to present strategic guidelines to guide business management in times of crisis due to Covid-19. was structured in the sub-themes: introduction, argumentative development and conclusive position. The method used was Gadamer's (2017) hermeneutics, subscribed to the interpretative paradigm, through which the understanding and textual interpretation of the sociohistorical referents of the situation were amalgamated with my own perceptions, in the face of the challenges that imply making emergent decisions before the challenges imposed by the current context. In general terms, the contributions to management are subscribed to the strategic alignment of the company in the eventual situation, organizational effectiveness, breadth of digital borders and biosafety, intended not only for the survival of organizations, but also the possibility of their recovery postpandemic.

**Keywords:** strategic guidelines, business management, Covid-19, crisis.

## INTRODUCCIÓN

*“Pasará la tormenta, pero las decisiones que tomamos ahora cambiarán nuestras vidas durante años”.*

*Yuval Noah Harari*

La irrupción del COVID-19, comúnmente conocido como coronavirus, plantea convivir con una nueva realidad, un terreno desconocido signado por múltiples perturbaciones que nos obligan a ajustarnos a diferentes modos de trabajar durante la crisis. En estas circunstancias, la gerencia empresarial precisa la praxis de planes de contingencia para manejar la situación; esto supone contar con protocolos claros, talento humano preparado, así como con apoyos tecnológicos, logísticos y financieros disponibles para su implementación; ante la emergencia se requieren condiciones mínimas para retomar las operaciones del aparato productivo, sin descuidar los aspectos sanitarios y éticos relacionados con la preservación de la salud y la vida.

La pandemia ya ha tenido un impacto negativo en la economía

mundial. El aumento de la reglamentación en el lugar de trabajo, las limitaciones de viaje, reducción del gasto, retraso de las inversiones, la disrupción en las cadenas de suministros y la incertidumbre en los mercados financieros le impone a los gerentes un escenario en el cual es clave acciones inmediatas para proteger la existencia organizacional, a corto plazo y sostenibilidad a largo plazo; la alineación estratégica, efectividad organizacional, experiencia del empleado y agilidad organizacional son parámetros indicadores de una gestión adaptativa, creativa y de cambio en tiempos difíciles.

Ante una crisis de tal envergadura no existen recetas genéricas, la complejidad de su impacto, el entorno caótico e impredecible las impide, sin embargo existen principios básicos que en tiempos difíciles han llevado a las organizaciones a sobrevivir, permitiéndoles mantener su participación en el mercado y en algunos casos ganar espacios en los

mismos mediante la revaluación constante de costo/eficiencia, como bien lo refiere Drucker (2002) "...en tiempos de crisis, el conocimiento debe ser mejorado, desafiado e incrementado constantemente a fin de alinearse a la aceleración tecnológica, competitividad gerencial, la mayor demanda de servicios públicos y la democratización del trabajo" (p.49), horizontes desde los cuales se flexibiliza la gerencia para adaptarse estratégicamente a las exigencias cada vez más cambiantes de los ambientes inciertos, caracterizados por la presencia de mutaciones económicas, políticas, tecnológicas y socio-culturales aceleradas por la pandemia.

De acuerdo con Codina (2017) y Ciurana (2000), es urgente que las empresas revisen los alcances y repercusiones de los cambios actuales, además de cómo han contribuido en su mantenimiento la aparición de nuevas herramientas administrativas y tecnológicas, pues como refiere Drucker (1999): "los gerentes tendrán que ser capaces de

olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas" (p.72). Ciertamente, ante los eventos inesperados la conducción de las organizaciones requiere otros enfoques diferentes a los presentes en la literatura tradicional.

En el país las repercusiones de la pandemia se han intensificado dada la disminución en la caída sostenida de las tasas de crecimiento económico y social, generando un fenómeno de hiperinflación consistente en la pérdida del poder adquisitivo del bolívar a un ritmo muy alto y dinero circulante no apoyado por crecimiento en la producción de bienes y servicios. Los estudios de Prodavinci (2017) refieren que en el país la hiperinflación ha marcado fuertemente a la clase media, evaporando los ahorros, los salarios, fondos de pensiones, valor de los seguros de vida entre otros impactos que básicamente distorsionan negativamente la economía.

Adicionalmente a esta crítica situación nacional, la pandemia por Covid-19; acrecienta las dificultades

ya de si por si existentes en Venezuela, ello representa un nuevo reto a las empresas e invoca asumir otros paradigmas como lo son el uso de nuevas tecnologías, el teletrabajo o de forma híbrida, la simplicidad de procesos; orientadores de la acción gerencial, con la finalidad de enfrentar este tiempo de crisis continuar siendo competitivos, capaces de adaptarse a los continuos cambios y con nuevas asunciones teóricas-praxeológicas que permitan gerenciar exitosamente las organizaciones en un contexto que los anglosajones llaman VUCA, volátil, incierto, complejo y ambiguo

Las consecuencias de la pandemia han alterado toda la vida humana a nivel global, también la forma en la que trabajamos y relacionamos con la empresa. Al respecto, Vera (2018) refiere que un estudio de la empresa Gartner revela que el ochenta y ocho (88) % de las compañías han alentado o exigido a sus empleados que trabajen desde sus casas, otras muchas están pidiendo un esfuerzo casi titánico a los profesionales de servicios esenciales

que se han convertido en héroes a su pesar, y algunas otras se han visto obligadas a llevar a cabo un expediente temporal de regulación de empleo, en todo caso la gerencia empresarial debe encargarse de planear la salida segura de la crisis, asumir una calma deliberada para retomar el camino y ejecutar estrategias colectivas para garantizar la producción.

Con este fin se presenta este artículo en la modalidad tipo ensayo, cuyo propósito es presentar lineamientos estratégicos para orientar la gerencia empresarial en tiempos de crisis por COVID-19. El método utilizado fue la hermenéutica de Gadamer (2017), suscrito en el paradigma interpretativo, mediante el cual la comprensión e interpretación textual de los referentes sociohistóricos de la situación se amalgamaron con mis propias percepciones, ante los desafíos que implican tomar decisiones emergentes ante los retos que impone el contexto actual.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La gerencia empresarial está en una situación de crisis sin precedentes en la historia contemporánea, la pandemia por efecto del COVID-19 arropa a la población mundial causando una significativa disminución de toda la actividad humana que restringe su movilidad, supone un riesgo a la salud colectiva y una profunda disrupción a la actividad socioeconómica. En la coyuntura actual, las empresas están sujetas a variables incontrolables las cuales afectan en términos distintos a sus operaciones y cadena de valor, complican su conducción, por tanto, requiere de la gerencia empresarial continuos análisis, construcción de escenarios, así como decisiones operativas, legales y comunicacionales emergentes, quizá no suscritas en los manuales tradicionales sobre la materia.

En este escenario convulso y frágil, Harari (2020) refiere que los principales centros del comercio internacional tales como China, la

Unión Europea, y Estados Unidos sufren relativas contracciones económicas. El informe Kleinand (2020), señala que en Estados Unidos la contracción del producto interno bruto (PIB) fue de cuatro con seis (-4,6) %, mientras que en Europa varía en el rango de cuatro con tres (-4,3) % a seis con dos (-6,2) % especialmente en España, Reino Unido, Francia y Alemania. Como consecuencia, disminuyen las exportaciones, se interrumpen globalmente las cadenas de producción y disminuyen los flujos financieros internacionales dados los temores de inversionistas.

En Latinoamérica y el Caribe, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) indica que la región tendría un crecimiento negativo, entre uno con cinco (-1,5) a seis con siete (-6,7) %. A ello se suma, las debilidades que tiene la región en materia de infraestructura y equipos sanitarios a gran escala, asimismo las competencias del gobierno para enfrentar a crisis con la debida ponderación de su magnitud todo lo cual perjudica a amplios

sectores empresariales, muy particularmente a las medianas y pequeñas empresas las cuales constituyen el 95 % del sector en Latinoamérica. Este tipo de empresas mayoritarias, contribuyen con un 68 por ciento del empleo y contribuirían con rangos entre veintitrés y veintiocho (23 -28) % del producto interno bruto de los países.

Es evidente, que ante la pandemia se insista válidamente, en no dejar caer la economía, en ello se implica proteger la vida, colegiar decisiones, establecer planes secuenciales sobre la base de evaluaciones constantes a fin de enfrentar los retos económicos, mantener la motivación de los empleados a quienes se les exige anteponer la responsabilidad social al bienestar individual, potenciar el compromiso, la conexión emocional, conductual y cognitiva, dado a que existen sectores prioritarios que requieren de la presencia de los trabajadores como lo son la industria y la medicina, existiendo riesgos que

se asumen por responsabilidad social sopesando el interés individual.

Entre los desafíos más destacados a la gerencia empresarial en tiempos de crisis se encuentra, desde mi perspectiva, la supervivencia como el primer desafío, es decir la sostenibilidad del negocio, la idea no es la paralización, la ruptura en la cadena de valor hoy rota en múltiples eslabones a causa de la falta de suministros como consecuencia del desabastecimiento en un mundo globalizado induce a la gerencia a dilucidar cómo continuar operando hasta el alcance de sus posibilidades.

El segundo desafío comercial para la gerencia es mantener el contacto con el cliente, con todas las medidas de bioseguridad, la conexión asegura cierto grado de lealtad del consumidor al producto o al negocio, aquí se implica involucrar al usuario en el mundo de la transformación digital para asegurar la relación; involucra un reto tecnológico de interacción con el cliente. Asimismo, adecuar las necesidades del teletrabajo, establecer una dinámica de trabajo de

comunicación constante, grupal e individual, respetando horarios preestablecidos, definición de prioridades claras, fechas topes de entrega de trabajos, información constante, espacios para el aprendizaje y colaboración entre áreas de la organización.

Lograr estabilidad empresarial implica un esfuerzo para gestionar el flujo de caja, procurar refinaciamientos de deuda, así como otras acciones financieras, entre las cuales se incluye, proteger al talento humano tanto en lo económico, social y ambiental, estas acciones gerenciales es un ingrediente indispensable para afrontar con éxito el proceso de recuperación poscrisis.

El desafío comunicacional y de reputación empresarial van a la par, Deloitte (2020) y Reyes (2020), formular mantener un flujo comunicacional permanente con todos los grupos de interés será relevante para dar a conocer acciones y posiciones de la empresa frente a la crisis. La combinación del manejo de todos los desafíos anteriores tendrá

un impacto sustantivo en la reputación de la empresa, la actuación responsable de los gerentes, su demostrada capacidad y calidad de las decisiones; las estrategias comunicacionales para hacer efectiva la labor lograrán capitalizar el valor reputacional de la empresa tan necesario en su sobrevivencia.

#### **Lineamientos Estratégicos para Orientar la Gerencia Empresarial en Tiempos de Crisis**

La gerencia empresarial se enfrenta a la necesidad de organizarse para gestionar la coyuntura impuesta por el COVID-19, diagnosticar riesgos, formular escenarios, alinear esfuerzos, mantener un flujo de ingresos en concordancia con los compromisos, cumplir con obligaciones legales y la gestión de la cadena de valor son elementos a considerar para gestionar la estabilidad y marcha de la organización a pesar de las turbulencias mundiales; lograr su sostenibilidad es complejo, en ello se inscribe ejecutar una propuesta de

valor para el conjunto de los interesados clave.

Cada organización empresarial enfrenta distintos desafíos durante esta crisis, no hay respuestas únicas y salvadoras, sin embargo, si hay horizontes posibles, lineamientos gerenciales comunes para la mayoría. El lineamiento inicial está relacionado con el talento humano, es vital proteger a los trabajadores, habilitando en gran medida al teletrabajo de tal manera que se pueda monitorear el avance hacia los objetivos. El desempeño organizacional está significativamente relacionado con la alineación a una estrategia bien definida y clara que los mantenga enfocados, implica también facilitarle herramientas de trabajo adecuadas, priorizar las tecnológicas.

En esta coyuntura, más que tenerlas es ajustarlas pues la forma de trabajo cambió y quizás no sólo se mantenga, sino que después de la pandemia puedan incrementarse alguna forma de trabajo remoto en la organización. La evaluación de la experiencia del empleado expresa

Follari (2020), será una técnica eficaz para adaptar el trabajo tanto a las necesidades del empleado como a los objetivos de la empresa más allá de la agenda del contrato, de los mecanismos de control y del apego al horario laboral de la oficina, la virtualidad sugiere otra forma de control distintas a la presencialidad. Ello sugiere una política flexible que reconozca los retos únicos de cada población, sólo así podrán definir el mejor modelo de trabajo remoto sin afectar el compromiso y la productividad en días de distanciamiento social.

El fomentar la participación protagónica del trabajador, alentarlo a intervenir con sus comentarios, experiencias, percepciones y aportes en las videoconferencias, correo, teléfono, chat, grupos focales digitales, sesiones con pequeños grupos no sólo acerca la gerencia al empleado, sino también disminuye los niveles de ansiedad e incrementa la productividad. Es necesario, evaluar cuál es el mejor canal para transmitir un mensaje y obtener el resultado

deseado, un mensaje por varias vías en contraproducente, acosa y causa rechazo; incluir en la interacción otros espacios de comunicación informal conecta y compromete al trabajador con la gerencia y la empresa.

Los programas de bienestar físico, emocional y financiero son especialmente relevantes en estos días de pandemia, el escenario pandémico exige altos niveles de creatividad y renovadas estrategias situacionales, la inversión en un programa de esta naturaleza se verá recompensada con creces en los planes operativos destinados a la producción y/o prestación de servicios, así como a garantizar la ciberseguridad de la información empresarial.

La gerencia precisa encontrar el equilibrio justo entre la esperanza hacia el futuro y el realismo propio de una organización empática y socialmente responsable, de allí la importancia de compartir perspectivas, estudiar el mercado, plantear desafíos constructivos. Bonaduce (2000) señala que el punto

no es tener una mejor respuesta, sino crear y desarrollar la capacidad organizacional para reaccionar antes que la competencia y a tono con las circunstancias imprevistas.

Otra de las posibles medidas a tomar por la gerencia es flexibilizar sus estructuras organizacionales para permitir tomar decisiones expeditas, la resiliencia es una nueva habilidad a desarrollar en toda empresa; supone una condición para decidir con prontitud sobre planificación de contingencias, anuncios públicos, desarrollo de estrategias y otros asuntos apremiantes.

Adicionalmente, interpreto de Valdettaro (2020) que es responsabilidad clave de la gerencia mantener un diálogo continuo y abierto con todos los interesados y transmitirles un mensaje de confianza. También la gestión de las relaciones institucionales con los Gobiernos y los reguladores puede ser particularmente vital en este momento, especialmente si una organización recibe un paquete de estímulo u otra asistencia pública que

implique compromisos. En este sentido, los principales inversores, incluidos los activistas, pueden ofrecer ideas creativas para reposicionar la organización en la era pospandémica, que tanto la junta directiva como la dirección deben considerar.

Es importante enfatizar que la evaluación no necesariamente implica consenso; en las circunstancias actuales es esencial un sesgo hacia la acción, lo que frecuentemente requerirá aprender a convivir con la discrepancia, es importante tener claro que algunos cambios adoptados durante la crisis pueden volverse permanentes, por tanto las decisiones tomadas ahora darán forma a la identidad de una corporación y contarán una historia que dejará huella mucho después de que el Covid-19 haya sido sofocado.

Como en toda crisis, la comunicación es vital, una estrategia gerencial que abarque la comunicación institucional, comercial y de continuidad de negocios no solo mantendrá la integridad de sus principios y valores, sino también sus

recursos financieros. Por ende, la mejor manera de enfrentar la situación será mediante la acción y la palabra, articulando la filosofía de gestión con el propósito de la empresa en beneficio de sus miembros, colaboradores, clientes consumidores y de la sociedad en su conjunto. Allí radica convertir la amenaza en oportunidad.

Finalmente, la disciplina del líder emerge como un valor insoslayable, precisa Han (2020), es clave para ver más allá de la crisis, aguza el olfato para la construcción de escenarios, para la escucha activa de sus interesados, procura mano firme para tomar decisiones racionales, toque humano para con las personas; así como una voz clara e inteligible para comunicar las razones y posiciones de la empresa con efectividad.

La alineación y velocidad en la toma de decisiones resultará crítica. Por esta razón, el liderazgo debe contar con suficiente capacidad para el análisis lo cual exige disponibilidad de información veraz, oportuna y fidedigna. Esto supone contar con

protocolos claros y recursos humanos preparados, así como con apoyos tecnológicos, logísticos y financieros disponibles para la implementación.

La normalidad, tal como la conocíamos, no regresará en el corto o mediano plazo, mientras no exista una garantía contra los efectos del COVID-19. Con el virus esparcido y conviviendo entre nosotros, dependeremos de una vacuna eficaz que contribuya con su erradicación; sin embargo, la gerencia ha de procurar condiciones mínimas para retomar las operaciones del aparato productivo; colaborar con los sistemas sanitarios ofreciendo certidumbre con lugares de trabajo salubres y equipados. Aquí vale mencionar a Drucker (2002), el mejor experto en management de todos los tiempos, “la excelencia de un líder se mide por su capacidad para transformar los problemas en oportunidades” (p. 98). Esto es justo lo que necesitamos ahora.

### POSTURA CONCLUSIVA

La pandemia transmitida en tiempo real por los medios de comunicación y exacerbada por las redes sociales, de medidas extremas nunca vistas, dejará una profunda huella en todos nosotros, por tanto, redefinir el concepto de normalidad gerencial a partir del impacto del coronavirus, precisa de otros modos de hacer y actuar, los lineamientos expuestos son, como se ha mencionado, horizontes posibles ofrecidos a la gerencia empresarial para amortiguar el impacto de la crisis.

La gerencia empresarial empática, así como también resiliente con empleados, clientes, inversores también acreedores debe ser firme además racional para proteger la salud y seguridad de sus aliados sin descuidar el rendimiento económico de la compañía, ser capaces de estabilizarlas, buscar nuevas oportunidades, adaptar estrategias a corto y mediano plazo, sin perder la inspiración de un futuro convincente que motive a clientes y empleados sobre la posibilidad de medidas

creativas de valor añadido e impacto social positivo.

Los lineamientos expuestos indican la necesidad de centralizar la toma de decisiones gerenciales para impedir que la incertidumbre paralice la operatividad; por el contrario agilice la articulación de escenarios económicos, definir qué productos, servicios, segmentos de clientes, líneas de negocios o empleados son los más críticos para el flujo de caja, tanto en el momento actual como en el futuro, identificar las herramientas de la empresa para influir en los resultados financieros, como la reducción de gastos discretionales, congelación de contrataciones o el cierre temporal de plantas, en todo caso, reajustar su plan de crisis.

Lo que si se debe tener claro es que el propósito de una empresa debe permanecer firme, no es negociable, ya que es el punto donde la razón y el corazón se unen para la adopción de decisiones centradas en el propósito auténtico de la empresa, así los empleados le otorgan mayor sentido a su trabajo, los clientes incrementan su

fidelidad a las marcas y potencian su transformación.

La magnitud de los desafíos impuestos por la pandemia a la gerencia empresarial son hoy difíciles de estimar, atender crecimiento económico, demandas, servicios, regulaciones, clientes, inversores en un contexto de cambio tecnológico acelerado en un mundo hiperglobalizado constituye un riesgo además de una oportunidad, sobre ello el visionario Harari (2018) afirma: “Los líderes que ya existen en la empresa, la política y la sociedad, deben dar un paso al frente y defender nuevos valores, que ahora son imprescindibles para resolver los enormes desafíos que tenemos por delante” (p. 8)

En conclusión, los lineamientos para la gerencia empresarial en tiempos de pandemia y más allá, suscriben en línea generales, diagnóstico de la situación, análisis para tomar decisiones oportunas, innovación en los productos, agudizar el servicio al cliente, publicidad segmentada controlada centrada en la

calidad del producto, racionalizar los precios, simplificar la administración y, sobre todo, anticiparse mediante estrategias innovadoras, flexibles y rápidas. Para lograr esto se requiere tanto en la esfera pública como en la privada una gerencia empresarial efectiva en todos los niveles y funciones.

La integración de estos ejes temáticos es una visión emergente sobre la gerencia empresarial para enfrentarse a la fuerza disruptiva del coronavirus; este es un momento crítico de prioridades estratégicas para las empresas cuya respuesta a esta crisis plantea nuevos desafíos al equilibrio entre la vida laboral/personal. En este escenario, las conexiones comunicacionales son invaluables, por ello son esenciales las herramientas tecnológicas, capacitación para trabajar remotamente, agilizar los procesos en aras de la toma de decisiones oportunas, en un marco abierto de tolerancia, con sentido de comunidad, de promoción constante del aprendizaje, la innovación y la

creatividad. “Siempre que hay un reto, también hay una oportunidad para afrontarlo, para demostrar y desarrollar nuestra voluntad y determinación” Dalai Lama.

## REFERENCIAS

Bonaduce, C. (2020). **Gerencia en Tiempos de Crisis**. Disponible: <https://elmercurioweb.com/opinion/2017/10/28/gerencia-en-tiempos-de-crisis-por-constantino-bonaduce> [Consulta: 2021, mayo 29]

Ciurana, E. (2000). **El Modelo Organizacional, su Método**. Disponible: <https://emiliorogerciurana.com/2010/10/11/el-modelo-organizacional-y-su-metodo/> [Consulta: 2021, mayo 21]

Codina, A. (2017). **Gerencia Estratégica**. Barcelona, España: Paidós.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) **Observatorio Covid-19 para América Latina y el Caribe, Impacto Económico y social**. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Deloitte, C. (2020). **Impacto Económico del Covid-19, Nuevo Coronavirus**. Disponible: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto.html> [Consulta: 2021, mayo 21]

Drucker, P. (2002). **Los Desafíos de un Mundo sin Fronteras**. Barcelona, España: Edhsa.

Drucker, P. (1999). **Gerencia Organizacional**. México: Mc Graw-Hill.

Follari, R. (2020). **Después del Aislamiento**. En: *El Futuro después del COVID -19*. Buenos Aires: Argentina futura

Gadamer, H-G. (2017). **Verdad y Método**. Salamanca, España: Sígueme.

Han, B-CH. (2020). **La Pandemia y el Regreso a la Sociedad Disciplinaria**. Disponible: <https://elpais.com/ideas/2020-03-21/la-emergencia-viral-y-el-mundo-de-manana-byung-chul-han-el-filosofo-surcoreano-que-piensa-desde-berlin.html> [Consulta: 2021, mayo 29]

Harari, Y. (2018). **21 Lecciones para el Siglo XXI**. Madrid: Debate.

Harari, Y. (2020). **El Mundo después del Coronavirus**. Madrid: Debate

Prodavinci. (2017). **Hiperinflación en Venezuela. Causas y soluciones**. Disponible: <https://especiales.prodavinci.com/hiperinflacion/> [Consulta: 2021, mayo 21].

Reyes, G. (2020). **Repercusiones del Covid-19: Condicionantes y Sectores más Afectados de la Economía: Causas y Efectos Comerciales, Económicos y Financieros de las Pandemias**. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Valdettaro, S. (2020). **El Virus es el Mensaje**. En: *El Futuro después del*

---

COVID -1 Buenos Aires: Argentina futura.

Vera, L. (2018) **¿Cómo Explicar la Catástrofe Económica Venezolana?** Revista Nueva Sociedad (274): 51-62.

## GERENCIA ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

### ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FROM THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT APPROACH

*Manuel Rodríguez*

ingrodriguezm@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8588-6872>

Instituto Universitario de Tecnología "Antonio José de Sucre"

Recepción: 22-05-2023

Aprobación: 05-09-2023

#### RESUMEN

El propósito fundamental de este estudio argumentativo es describir como en la actualidad las empresas enfrentan grandes cambios como la globalización, alianzas tecnológicas estratégicas, nuevas certificaciones internacionales, diferentes entornos laborales, nuevas tecnologías aplicadas a las organizaciones, diversas formas de ver al personal, mejor apreciación del conocimiento y todo ello, en medio de un entorno post pandémico mundial, que le exige a las organizaciones y a la gerencia, adaptarse con rapidez a todos los cambios. El advenimiento de la nueva era gerencial en ese contexto viene acompañado de una serie de sucesos a reflexionar sosegadamente. Nadie pensó siquiera vislumbrar momentos como estos, ni las personas, ni las organizaciones, pero aquí están todos, en lo personal, en la cotidianidad y por supuesto en las empresas; todos intentando sobrellevar tales acontecimientos. Este estudio fue estructurado en cuatro segmentos focalizados en el análisis de la gerencia organizacional desde el enfoque del desarrollo sostenible: el primero puntualizó un planteamiento introductorio, el segundo detalló la metodología, el tercero describió la argumentación teórica y en el cuarto se formalizó una postura conclusiva sobre la temática. Desde el escenario metodológico se planteó un panorama con una metodología cualitativa, descriptiva, de tipo documental, bajo el reflejo teórico; por medio de la técnica de la lectura y análisis reflexivo. Como consecuencia, del arqueo heurístico de fuentes bibliográficas emergieron aportes, esto permitió consolidar la posición del autor sobre la gerencia en el marco del desarrollo sostenible. A modo de cierre, fue revelada la interrogante a lo largo del desarrollo de la investigación mediante la combinación de las palabras clave, a través de una prospectiva reflexiva. La exploración permitió consolidar la postura del autor, a fin de hacer introspecciones acerca del alcance e importancia del desarrollo sostenible en el ámbito de la alta gerencia.

**Palabras clave:** Gerencia organizacional, enfoque, gestión, Desarrollo Sostenible.

## ABSTRACT

The fundamental purpose of this argumentative study is to describe how companies currently face major changes such as globalization, strategic technological alliances, new international certifications, different work environments, new technologies applied to organizations, different ways of seeing staff, better appreciation of knowledge and all this, in the during of a global post-pandemic environment, which requires organizations and management to quickly adapt to all changes. The advent of the new managerial era in this context is accompanied by a series of events to reflect on calmly. No one even thought to glimpse moments like these, neither the people, nor the organizations, but here they are all, personally, in daily life and of course in companies; everyone trying to cope with such events. This study was structured in four segments focused on the analysis of organizational management from the sustainable development approach: the first specified an introductory approach, the second detailed the methodology, the third described the theoretical argumentation, and in the fourth it was formalized. a conclusive position on the subject. From the methodological scenario, a panorama was raised with a qualitative, descriptive, documentary-type methodology, under the theoretical reflection, through the technique of reading and reflective analysis. Because of the heuristic survey of bibliographic sources, contributions emerged, this allowed to consolidate the author's position on management within the framework of sustainable development. As a closure, the question was revealed throughout the development of the research by combining the keywords, through a reflective prospective. The exploration allowed to consolidate the author's position, in order to introspect about the scope and importance of sustainable development in the field of senior management.

**Keywords:** Organizational Management, Approach, Management, Sustainable Dev

## INTRODUCCIÓN

La gerencia y sus principios están presentes en la naturaleza originaria de toda organización, ésta constituye un proceso donde un gestor o gerente administra los recursos que tiene a su cargo. Las consecuencias que ocasiona los cambios permanentes, envuelven a la mayoría de los campos estratégicos mundiales, cambios necesarios para permanecer funcionando en el tiempo.

En la operatividad de las organizaciones, la competencia universal en el desarrollo tecnológico es cada vez mayor, impulsan el arranque de nuevos mercados y novedosas creaciones; éstas acciones son aprovechadas por los estrategas en busca de la modernización de las empresas y la innovación. En muchos casos, incrementando la productividad, en otros, mejorando la calidad de los productos, pero para una gran mayoría ha significado la debacle de los cimientos organizacionales.

La gestión sostenible como se menciona anteriormente debe estar basada en un sistema integrador con los gobiernos, empresas y ciudadanos que enfoquen sus acciones con modelos de sostenibilidad como los ODS (objetivos de desarrollo sostenible), las normas, iniciativas y guías que resulten favorables y equilibradas para lograr el verdadero desarrollo impulsado por esta gestión.

En correspondencia con lo señalado, se ha venido reconociendo cada vez más que el ambiente es limitado, que los recursos naturales y la operatividad de los ecosistemas también lo es; de modo que, se afianza frente a todos la disposición de conocimiento y protección de la educación ambiental, aprovechamiento y creación de tecnologías amigables al entorno, así como, menos residuos sólidos de origen industrial, con la finalidad de permear toda la estructura social, para empezar a reflexionar que el hombre es parte de un hábitat que agoniza.

**DESARROLLO ARGUMENTATIVO****Sostenibilidad en la Gerencia**

La sostenibilidad vista como medida de acción sobre los sistemas biológicos actualmente está en una era predominante, aunque este término no es actual ya que, durante mucho tiempo se pretendió que el hombre hiciera uso de los recursos naturales manteniendo un equilibrio entre el ecosistema y la producción, la sostenibilidad surgió en un contexto de crisis con un impacto profundo en la gerencia y en los estilos gerenciales. La idea de una filosofía de la sostenibilidad en la gerencia se basa principal y esencialmente en la reflexión acerca del entorno de cómo se puede preservar y quienes estarán involucrados en llevar a cabo acciones que salvaguarden el ambiente para la actual y futura generación.

El impacto de esta filosofía se ha integrado a millones de empresas que trabajan desde una perspectiva Epistemológica, Ontológica y Metodológica para crear estrategias que influyan positivamente en el

medio ambiente. Como lo refiere Corona (2018):

“Una gerencia cimentada en la administración ambiental integral debe ser la plataforma donde se cultiven los nuevos líderes y gerentes de la postmodernidad, comprometidos con la naturaleza y el uso racional de sus recursos, para ofertar en los mercados productos con un impacto ambiental mínimo y de calidad a los clientes” (p.3).

En este sentido, pensar en una filosofía de la sostenibilidad gerencial es completamente viable, para gran parte de la sociedad es importante apegarse a un modelo de vida sostenible en todos los aspectos, por ejemplo, empresas, ciudades y universidades sostenibles. Una gerencia sostenible puede tomar este modelo como una oportunidad para desarrollar su estrategia de empresa, creando valores perdurables, mejorando su competitividad y promoviendo en la sociedad el

desarrollo de productos y servicios bajo la sostenibilidad.

La sostenibilidad aplicada a la gerencia es un reto que demanda no solo conocimientos, también envuelve un cambio de mentalidad donde la inteligencia emocional y espiritual pueden interferir en las buenas prácticas para desarrollo de tecnologías que garanticen su ejecución en un aspecto social, económico y ambiental. En relación con lo anterior como lo expresa Rincón (2019), “es imprescindible que se lleve a cabo una gestión sostenible y espiritualmente inteligente, que trabaje desde una perspectiva de excelencia y calidad, que trabaje día a día por encontrar un significado, visión y conocimiento” (p.11). Pues todo esto permite entender el mundo, a las personas desde una perspectiva holística, con valores que impulsen el desarrollo sostenible a fin de garantizar la competitividad.

Cuando se habla de la sostenibilidad en la gerencia se está refiriendo a una gestión sostenible. Para Barcellos de Paula (2011) la

gestión sostenible es una actividad integradora en la empresa. Es decir, es la forma de asegurar que los recursos estén disponibles para cubrir las necesidades presentes sin interferir con las necesidades futuras.

Este mundo material necesita fusionarse con lo espiritual y sostenible, sólo así, la humanidad tendrá los recursos necesarios para perdurar en el tiempo. Es en este aspecto cuando la inteligencia espiritual se une a la gerencia, permitiendo a las empresas al tomar conciencia de dónde están, qué producen y cómo esto impacta y deteriora el medio ambiente pueden reflexionar y utilizar estrategias para realizar cambios significativos. Rincón (Obt.Cit) dice:

“Las organizaciones requieren de una inteligencia sistémica colectiva, construida sobre la base de un trabajo conjunto de organizaciones privadas, públicas, no gubernamentales, en procura de emprender existentes” (p.12).

La inteligencia holística y colectiva dentro de las organizaciones es un paso más que conduce hacia la sostenibilidad. Es por esto, que comprender la realidad es algo que ha llevado muchos años y aún no se logra completamente en el ámbito empresarial, sin embargo, las organizaciones han entrado en una etapa de concientización, de generar nuevos conocimientos e invenciones, de crear fines estratégicos en pro de la sostenibilidad aplicando la inteligencia en todos sus enfoques.

Hoy en día, es relevante una gerencia moderna pues esta conduce hacia los modelos de negocios sostenibles. Para Auleta y Jaén (2015) una empresa sostenible es aquella que opera en armonía con los límites del planeta y se propone el desarrollo de negocios rentables que contribuyen, al mismo tiempo, al progreso social y el desarrollo sostenible.

Con el paso acelerado de los acontecimientos y la necesidad de que cada empresa integre a su gestión, aspectos referentes y en pro de la

sociedad, empiezan a surgir las tipologías de una organización sostenible; por lo que se puede decir, que se han expandido las teorías sobre el bienestar, equilibrio ecológico y desarrollo humano, haciendo énfasis en la necesidad de poner ciertos límites para la protección y resguardo, de la calidad de vida en tiempos futuros. Para ello, la humanidad tiene la forzosa necesidad de ajustarse, pero sobre todo sensibilizar y estimular la participación activa de las comunidades con el propósito de comprender que el ambiente es finito y el capital natural del planeta también lo es.

Desde hace más de tres décadas, se vienen reconociendo ciertos esfuerzos para mejorar la calidad de vida y que ésta se encuentre además en armonía con el mundo y lo natural. En 1987, el Informe de la Comisión Mundial del Ambiente y Desarrollo (CMAD), llamada usualmente Comisión Brundtland, define el desarrollo sustentable como aquel proceso que es capaz de satisfacer las

necesidades de las generaciones en el presente, sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras; dicha concepción de desarrollo sustentable, fue aprobada en 1992, en la Conferencia de Río de Janeiro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre Medio Ambiente y Desarrollo. De acuerdo con esta definición filosófica y universal, Naciones Unidas (2022), considera que el desarrollo sustentable:

“Es una tentativa de desarrollo que coloca en coherencia los aspectos ambientales con los objetivos sociales y económicos del desarrollo, no es un estado estático, sino un proceso de transformación social dentro del cual el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales, la salud de los ecosistemas, las orientaciones para los cambios tecnológicas e institucionales y las inversiones deben ser coherentes con las necesidades de las presentes y futuras generaciones” (p.3).

Estableciendo en su argumento, que es un ensayo y que, además, pone en práctica la relación existente para que esos aspectos sociales, ambientales y económicos se desarrollos para su aprovechamiento y conservación. En ese mismo sentido; Castellanos (2006), demarca que el desarrollo sustentable, “es un estilo de desarrollo que intenta armonizar el crecimiento económico, el mejoramiento social y la conservación ambiental, manteniendo la equidad entre grupos sociales, territorios y entre generaciones presentes y futuras” (p.17). En su apreciación se expresa que el desarrollo sostenible o sustentable, tiene un estilo particular que busca alinear aspectos necesarios para el crecimiento económico, sin descartar una visión que se dirige hacia un mismo sentido de equidad, de protección, actual y futura; hacia el mejoramiento social y ambiental.

### **Filosofía de la Sostenibilidad**

La sostenibilidad como principio,

establece un concepto en esencia discutido y al hablar de Desarrollo Sostenible, se plantea la urgencia de adoptar nuevos modelos de desarrollo, industrial, económico y humano, en el que no se ponga en peligro la subsistencia de las generaciones futuras. En la palabra sustentable, se involucran diversos aspectos muy importantes, entre los cuales se contemplan que la sustentabilidad tiene que ver con lo finito y limitado del planeta, la escasez de los recursos de la tierra, el crecimiento de la población, la contaminación y el agotamiento de los recursos naturales.

En ese sentido, la filosofía del desarrollo sustentable se respalda de los principios que nacieron de cumbres sobre el desarrollo sustentable; de los cuales destacan especialmente, la equidad, integración, corresponsabilidad. Por lo que se hace referencia a la Filosofía de la Sostenibilidad, que impulsa lo prioritario de cada aporte y de las relaciones entre el hombre y el medio, así como el interés por solucionar los

problemas relacionados con el medio ambiente y su preservación en favor de un futuro mejor; que abarca todos los espacios de actuación, permitiendo la adopción de una nueva escala de valores, demostrando una crisis ética ante cualquier otra.

### **Gestión Sostenible o Sustentable**

Antes de abordar el tema, es de suma importancia lograr definir o comprender los términos sostenibles o sustentable, para ello, se define la sostenibilidad como el desarrollo del presente sin limitar las posibilidades de desarrollo de las futuras generaciones, aunque el término sustentabilidad se usa como un sinónimo, lo expuesto por Wandemberg (2015) señala que existe una diferencia sustantiva, la cual explicó en su artículo:

“El desarrollo sostenible implica un proceso en el tiempo y espacio y va de la mano de la eficiencia, lo cual le permite además ser eficaz. Mientras que el

desarrollo sustentable implica una finalidad (aquí/ahora), y va de la mano de la eficacia, pero no necesariamente de la eficiencia. Por tanto, un verdadero desarrollo sostenible implica por añadidura sustentabilidad, pero la sustentabilidad no implica necesariamente sostenibilidad" (p.14).

Según lo descrito anteriormente, se puede decir que, si bien es cierto que no son sinónimos ambos términos tienen mucha relación y sus diferencias son casi imperceptibles (en la traducción al inglés se escriben igual ambas palabras), sin embargo, este tema forma parte de discusiones infecundas donde aún no se cuenta con un aporte definitivo, por tanto, es de importancia incursionar en este tema. A pesar que, a mediados del siglo pasado, se comienza trabajar en la sostenibilidad es para el año 1987 donde se dispara este paradigma e involucra a todas las ciencias, es importante mencionar que no solo se relaciona al área ambiental.

Ahora bien, al referirse a la gestión sostenible, se puede decir que, son todas aquellas acciones que las organizaciones o empresas realizan para administrar adecuadamente los recursos ambientales, sociales y económicos, y en las que ya no se pueden centrar solo en la productividad de la empresa y los aportes económicos generados, sino que deben actuar de forma cónsona con la problemática ambiental del planeta. Las organizaciones de este siglo, deben implementar esquemas en la gestión sostenible o sustentable que aseguren el uso y abastecimiento continuo de los recursos naturales actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, a través de una visión holística que promuevan valores éticos y en especial lo referente a su contribución al desarrollo sustentable o mejoramiento del conjunto de la sociedad.

Todo lo expuesto es producto del avance y evolución en un mundo globalizado, que ha generado condiciones que obligan tanto a las

empresas, como a las instituciones, a actuar para dar respuesta a las oportunidades y amenazas en mercados cambiantes. Concepciones sobre la sostenibilidad, forman parte de la agenda de las organizaciones y desempeñan un papel importante a la hora de definir las actuaciones sobre los factores ambientales, sociales y económicos que se alinean con la política de las sociedades.

Por tanto, la gestión sostenible aborda un cúmulo de valores humanos, éticos y ambientales, que busca llevar a las sociedades, un instrumento de reseña, para el desarrollo sostenible de las comunidades, instituciones y organizaciones, asegurando su competitividad, pero cuidando del planeta. De tal forma que éstas actuaciones no comprometan la supervivencia de las propias organizaciones, el desarrollo de las comunidades y la preservación de los ecosistemas.

Ahora bien, todo esto da apertura a la siguiente interrogante ¿Cómo se “mide” o evalúa una gestión o la

sostenibilidad en una organización? En párrafos anteriores se mencionó que las empresas serán sostenibles si se consideran las tres dimensiones: ambiental, social y económica, y logra satisfacer cada una en forma equilibrada. Las organizaciones no solo pueden centrarse en su actividad económica y las ganancias que logren tener con su producción o servicio, sino que también deben considerar cuánto beneficiará a la población y cómo impactará en el medio ambiente local. Considerando, que las empresas u organizaciones forman parte de un sistema abierto que deben dar aporte al medio donde se desenvuelve sin olvidar o menoscabar la labor de sus colaboradores.

De allí, el aporte que las organizaciones actuales logren generar al medio externo, lo cual le permitirá mostrarse como una empresa responsable, ética y con valores, mejorando su imagen por encontrarse encaminadas en la práctica de las teorías y comportamiento sustentable logrando sobrevivir a largo plazo sin poner en

riesgo nuestro futuro ni el del planeta. Al encontrarnos en un cambio de época, en el que el paradigma de la sostenibilidad y la apertura a la agenda 2030, la cual establece los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), entre uno de los objetivos iniciales es acabar con la pobreza, se puede afirmar que sin gestión sostenible no hay organizaciones sostenibles ni hay sociedades sostenibles.

### **Medición o Evaluación de una Gestión o la Sostenibilidad en una Organización**

Es común que las empresas desarrollen sus propias estrategias de sostenibilidad en coordinación con las metas y propósitos del negocio. En ese sentido, resulta clave la identificación y medición de los temas relevantes para la empresa y partes interesadas, los impactos positivos y negativos e identificación de los riesgos y oportunidades que se deben gestionar.

En la actualidad, las empresas tradicionales, evalúan su desempeño

solo midiendo y evaluando sus resultados económicos y financieros; interesándose sólo en los aspectos económicos o dimensión económica de la gestión. Pero para llegar a ser una organización sostenible, la empresa debe internalizar e interiorizar valores y principios de responsabilidad en la organización; es decir, ser responsable, lo que implica que la organización debe tener en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental.

### **Rasgos de un Estilo Gerencial Sostenible**

La gerencia aporta un rol de gran importancia que permite la enunciación, realización y valoración de acciones, que permitirán que una organización logre sus objetivos. Incluye del mismo modo, la identificación de los aspectos estratégicos que señalan la DOFA de una empresa, así también, la misión, objetivos, estrategias y decisiones; por lo que es responsabilidad de la gerencia, adoptar adecuadamente el

modelo de desarrollo sostenible que nace como un nuevo modelo para suplantar el viejo patrón, basado en parámetros meramente económicos sin considerar la sostenibilidad de los procesos ambientales y sociales, estos conducen a un crecimiento desigual, injusto y destructor de la base natural que es indispensable para el bienestar humano a largo plazo. La tranquilidad ambiental siempre ha sido una necesidad mundial, pero hoy, la humanidad está obligada a rescatar las condiciones ambientales que brindan seguridad en provecho de todos.

En el caso de Venezuela, las Naciones Unidas han fomentado un espacio de diálogo donde el principal objetivo es la sostenibilidad y los principios de la Década de Acción por los ODS conjuntamente con el sector privado del país. La meta es promover la agenda 2030 con participación colaborativa que incluyan tanto a las empresas privadas, la sociedad, organizaciones y las Naciones Unidas en Venezuela, de hecho, en el año 2020 se celebró un Foro de

Sostenibilidad Empresarial con gerentes de Banesco Banco Universal, Coca-Cola FEMSA de Venezuela, Fundación Empresas Polar, KPMG en Venezuela, Makro Venezuela, Nestlé de Venezuela y la Cámara Venezolana-Americana de Comercio e Industria entre otras empresas que sumaron más de cien. Entre los temas de discusión se dieron elementos precisos para formar agendas de trabajo donde se hagan buenas prácticas y procesos amigables con el ambiente.

En este contexto, y basado en todos los países y empresas apegados a esta filosofía surgen varias preguntas importantes ¿Cómo saber si en realidad se están desarrollando prácticas sostenibles?, ¿Cómo se mide o evalúa una gestión o la sostenibilidad? Según la ONU (2018) la guía para la sostenibilidad corporativa del programa Global Compact contiene 5 principios que debe cumplir una empresa para ser sostenible, estos son: la integridad de negocio, fortalecimiento de la sociedad, compromiso del liderazgo,

informes de progreso y acción local. Sin embargo, existen programas o indicadores de sostenibilidad ambiental y desarrollo sostenible, así como el uso de herramientas que se encargan de elaborar índices con la intención de evaluar el desempeño en la sostenibilidad de las empresas.

La gerencia de hoy, representa el camino para la ejecución de actividades destinadas a la preservación del medio ambiente. En el impacto en la gerencia y los estilos gerenciales, el rol del gerente ha cambiado desde diversos criterios gerenciales, llevando la praxis gerencial hacia lo trascendental, la unificación, el trabajo en equipo, el impulso del conocimiento y la responsabilidad social, destacando el entorno como eje articulador del desarrollo y el compromiso de las organizaciones desde lo interno y externo, tomando enfoques innovadores y adaptados a la sociedad actual; donde la gerencia innovadora, debe mirar hacia la naturaleza contigua y actuar de forma consonante con la problemática

ambiental del planeta, dejando a un lado el individualismo exagerado y la falta de ética empresarial, respecto a los ecosistemas naturales, para abrir paso a la protección de los recursos, a fin de no producir daños en los ecosistemas que pertenecen a todos y donde todos habitan, pero además, que será ocupado por las generaciones futuras.

## POSTURA CONCLUSIVA

La colectividad desempeña sin duda, un papel central en los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) y por esta razón, se multiplican las actuaciones en favor de una mejora de las condiciones ambientales urbanas; se asume la incorporación de medidas ambientales en la planificación institucional y organizacional, puede repercutir en acciones beneficiosas, pero hacer de una región o una institución, un espacio sostenible; implica que sus pobladores, y sus gerentes, mantengan una relación de equilibrio con su entorno natural,

presentando índices adecuados para la calidad de vida.

Por ello, la preocupación hacia el planeta y por la condición ambiental, debe estar arraigada en el ser humano, y éste tiene la urgencia de adquirir modelos o paradigmas para solventar dicha situación. La prioridad es conservar y mantener el medio ambiente, pero, sobre todo, sensibilizar a la sociedad, en la motivación de la cooperación activa de la comunidad, con el propósito de comprender que el capital natural que conforma el ambiente, es vulnerable a la acción de cada persona.

En una actualidad como la de hoy, de cambios globales y donde la información representa un poder corporativo, las organizaciones se encuentran en comunicación directa con el mundo, pero de ello, solo se pueden obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, por medio de la gestión eficiente de los activos a su cargo. En ese análisis, las estructuras organizativas del mundo, se enfrentan a la necesidad de gerenciar ese valor llamado conocimiento.

En tal sentido, la gestión gerencial, meditada en una gran cantidad de supuestos y entendida como una disciplina cuyos términos se sintetizan por la dinámica organizacional, viene a escena como una práctica para gestionar la transformación de la organización, en un tiempo como el de la actualidad, incomparable en todos los sentidos; donde se rompen paradigmas y donde los disímiles entornos gerenciales, el mercado empresarial, los recursos y las dinámicas de una nueva sociedad, impactan bajo parámetros tecnológicos novedosos, donde la ruptura epistemológica es rodeada de infinita información y de comunicación voluble, que constituyen un factor determinante para concentrar esas nuevas técnicas y métodos aplicables en una nueva realidad gerencial.

Por lo expuesto, la gerencia es considerada como la herramienta clave para la operacionalización de las organizaciones que se entrelazan las dinámicas del tejido social de todos los autores. De manera que, para satisfacer este fin, será pertinente que

---

las comunidades, las empresas e instituciones, acepten las responsabilidades que les corresponden, ejerciendo en función y beneficio del bien común.

## REFERENCIAS

Auleta, N.; y Jaén, MH. (2015). **Una Ruta hacia los Negocios Sostenibles.** Revista Debates IESA. Volumen XX. (2):11-14.

**Barcellos de Paula, L. (2011). Modelos de Gestión Aplicados a la Sostenibilidad empresarial.** Documento en línea: ([https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP\\_TESIS.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP_TESIS.pdf))

**Castellanos, M. (2006). El desarrollo Sustentable: Transformación Productiva, Equidad y Medio Ambiente.** Documento en línea: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2138-desarrollo-sustentable-transformacion-productiva-equidad-medio-ambiente>

Corona, J. (2018). **“Praxis Gerencial y Desarrollo Sostenible”**, Revista Caribeña de Ciencias Sociales. N° 1: 1-10.

**CEVAD (2015) Desarrollo Sostenible.** Documento en línea: <https://cevad.net/desarrollo-sostenible/>.

**ONU. (2022) “Informe de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible”**, Documento en línea: [https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022_Spanish.pdf)

ONU. (2018). **En Medio de las Crisis a Nivel Global, el Foro de Alto Nivel de la ONU está Preparado para Impulsar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.** Documento en línea: <https://venezuela.un.org/es/188861-en-medio-de-las-crisis-nivel-global-el-foro-de-alto-nivel-de-la-onu-est%C3%A1-preparado-para>

Rincón, G. (2019). **Comunicación e Inteligencia Espiritual: elementos Básicos para una Gerencia Avanzada en Construcción.** Gerentia (Nº 2):130-156.

---

## UNA MIRADA A LA ÉTICA EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES AGRÍCOLAS VENEZOLANAS

### A LOOK AT ETHICS IN THE MANAGEMENT OF VENEZUELAN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

***Miroslav Mujica Stach***

miroslavmujica@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7640-8462>

Asesor Técnico Sector Agrícola, Venezuela.

Recepción: 29-05-2023

Aprobación: 11-09-2023

#### RESUMEN

El presente ensayo crítico denominado, mirada a la ética en la gerencia agrícola venezolana y sus organizaciones; tiene como propósito fundamental describir la ética en gerencia agrícola, como ente fundamental de soberanía agroalimentaria del país donde el proceso es complejo. Al realizarlo se consideró la reseña de distintos autores, bajo la metodología analítico-critica, la temática: realidad económica mundial. Las realidades encontradas se sustentan como consecuencia de paradigmas establecidos. Por lo tanto, se necesita salir al encuentro de propuestas acordes con la actual realidad agrícola venezolana, en un mundo confuso y convulsionado, aunado a otras situaciones, hoy es imperante la necesidad de gerentes – líderes capaces de influenciar, ser capaces de cumplir roles múltiples en las áreas de producción, política, comercio, sociedad. Mirar al futuro, innovar, abrir nuevos caminos, tomar decisiones convenientes para beneficio del país y su población. La agricultura está sujeta a constante supervisión, es compleja, ambigua, asociada por diferentes culturas que la impactan; de ahí surge el contemplar construir nuevos estándares de gerencia agrícola donde la ética alcance significados a considerar, pues es necesidad de incorporar el buen proceder como base de empresas que, a su vez, es pilar de la solidez institucional. La gerencia moderna tiene que luchar para mantener sus normas éticas para el devenir, sustentando principios y valores de las empresas. Las organizaciones agrícolas venezolanas se enfrentan a desafíos dentro del mundo global con limitaciones propias de nuestras fronteras, afectando su desempeño luego de sortear severas restricciones por causas políticas, económicas o pandemia. Así mismo, tiene como escenario competir ante productores afianzados de países con mejores condiciones económicas, legales o donde existen subsidios enmascarados en beneficios soterrados, sectores donde la ética perece ante un desborde sutil de rentabilidad y ganancias.

**Palabras clave:** Gerencia, liderazgo, agricultura moderna, ética, organizaciones agrícolas.

---

## ABSTRACT

This critical essay called, look at the ethics of Venezuelan agricultural management and its organizations; Its fundamental purpose is to look at agricultural management, a fundamental entity of agri-food sovereignty in a country where the process is increasingly complex. When carrying it out, the review of different authors was considered, under the analytical-critical methodology, the theme: world economic reality. The realities found are sustained because of established paradigms. Therefore, it is necessary to go out to meet proposals in accordance with the current Venezuelan agricultural reality. Within the complicated city in a confusing and convulsed world, coupled with other situations, today the need for managers – leaders capable of influencing, as well as being able to fulfill multiple roles in the areas of production, politics, commerce, society is imperative. Look to the future, innovate, open new paths, make convenient ethical decisions for the benefit of the country and its population. Agriculture is subject to constant supervision, it is complex, with ambiguous ethics, associated with different cultures that impact it; Hence the contemplation of building new standards of agricultural management where ethics reaches meanings to consider, since it is necessary to incorporate good behavior as a pillar in companies, which, in turn, is a pillar of institutional solidity. Modern management must fight to maintain its ethical standards for the future, sustaining principles and values of the company. Venezuelan agricultural organizations face challenges within the global world with limitations inherent to our borders, affecting their performance after overcoming severe restrictions due to political, economic, or pandemic causes. Likewise, it has as a scenario to compete against consolidated producers from countries with better economic and legal conditions or where there are subsidies masked in hidden benefits, sectors where ethics perish before a subtle overflow of profitability and profits.

**Keywords:** Management, leadership, agriculture modernity, ethics, farm organizations.

## INTRODUCCIÓN

La producción agrícola es un mundo complejo, donde la comprensión de cada actividad está relacionada con el reconocimiento de sus resultados, originalmente por reyes o faraones, luego por mercaderes y gobiernos, posteriormente por la sociedad moderna al consumir sus productos, la cual aprueba cada gestión según sus visiones o creencias indicando es correctas o no en su desempeño, aprobación establecida por sus dogmas y principios éticos, concepto utilizado de manera arbitraria en muchas ocasiones y desvirtuado en otras, bajo este escenario la agricultura como base fundamental de la soberanía agroalimentaria de un país está sujeta a la constante supervisión mediante una ética confusa asociada por diferentes culturas que impactan en su forma de proceder.

Cada día el proceso agrícola se hace más complejo por la intervención técnica, así como las modificaciones genéticas, uso de drones o tecnología

satelital, incluyendo una gran variedad de agroquímicos que intervienen en sus actividades presentando pocas restricciones, todo con la finalidad de aumentar rendimientos y producción a menores costos, con produciendo interrogantes sobre los modos de producción, así como las investigaciones finales de cada acción.

Por otra parte, dentro de la modernidad los conceptos son cambiantes ante la evolución de dogmas y desarrollos tecnológicos, hoy nos referimos a la ética muchas veces como tabú; sin embargo, tiene que existir un orden presentando el respeto entre la naturaleza y la actividad agrícola en la cual se pueda establecer con cuidado a la salud y medio ambiente dentro de un marco conservacionista con rentabilidad para que exista una continuidad de los procesos relacionados con producción. Dicho lo anterior, la ética como una disciplina que puede juzgar si las acciones son moralmente aceptables o no dentro de un proceso cultural, nos induce a pensar en

establecer normas o lineamientos que armonicen cada actividad.

Por esa razón, cabe destacar que el objetivo del ensayo es sustentar la ética como pilar en las organizaciones agrícolas venezolanas, a su vez pieza de la solidez institucional. Por otra parte, la ética se puede definir para el ensayo como, la aplicación de valores y normas dentro de la sociedad, en este caso el ámbito de una organización agrícola. Desde la configuración metodológica, esta investigación se realiza como bajo un marco analítico-critico, con un diseño bibliográfico. Por otro lado, la técnica para el análisis empleado se fundamentó en la revisión documental sustentada en textos, correspondientes a organizaciones agrícolas y ética empresarial.

La finalidad del estudio se relaciona dentro de escenarios éticos para el desarrollo, crecimiento y sustentación de organizaciones agrícolas no solo en el aspecto productivo, también en lo sociocultural que permite asegurar su visión del futuro, apoyada y fundamentada con

el ejemplo de la alta gerencia, así como sus líderes dentro del marco de trabajo y honestidad que permitan su permanencia en el tiempo como instituciones ejemplos de prosperidad y honestidad. Como lo citan autores como Duarte y otros (2022): “Una de las formas importantes de organizar las propiedades agrícolas y sus productores es a través de las cooperativas, de esta manera la ética y la sociología trabajan juntas en la organización y seriedad de los hechos” (p. 6). La cita permite reforzar la importancia del aspecto sociocultural de cada organización agrícola como eje productivo.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La actualidad del mundo competitivo en las diferentes áreas agrícolas y necesidades de la población hacen promover la lucha férrea por los recursos disponibles, inducen a romper normas con el argumento de necesidad y soberanía alimentaria, esta condición antepone el individualismo con monoproducción a la diversidad, sustentado por el insaciable agronegocio, la ganancia

como virtud de una máxima rentabilidad sin considerar el costo ambiental del futuro cercano, bajo este enunciado la gerencia moderna tiene que luchar para mantener sus normas éticas para el devenir sustentando principios y valores de la organización.

Diferentes autores han expresado diversos puntos de vista, algunos simplemente desde el punto de vista ambiental, entre ellos citamos a Veracierto y otros (2021): “La educación ambiental debe ser una educación para la participación y, en última instancia, para la autogestión del medio, como la manera óptima de conservar la mega diversidad de este país” (p. 461); como se especificó anteriormente, el componente de la ética en agricultura es de amplia discusión en un contexto multidisciplinario y moderno donde se deben incluir análisis de cada vertiente a fin de sustentar una actividad viable y sostenible a través del tiempo mediante la educación.

Dentro del ámbito de la agricultura venezolana existen corrientes o vertientes entre lo correcto e incorrecto, no obstante,

deberá ser interpretada donde exista la equidad en el quehacer diario de la agricultura, afirman Duarte y otros (Ob. Cit.), “la ética también está estrechamente relacionada con el sentimiento de justicia social” (p. 3), a través de este argumento, al tomar en consideración la presentación de conflictos en el ámbito productivo mundial, es allí, donde se establecen disyuntivas entre lo apropiado o inapropiado por lo tanto estas acciones afectan a otras dentro de una cadena compleja y laboriosa, es entonces donde la ética debe ser vista como conducta mas no necesariamente una ley; hoy la dinámica promueve que existan aspectos legales pero no éticos y otros éticos y no necesariamente legales dando la particularidad de complejidad en una situación cambiante y volátil. A través de este planteamiento, los aspectos anteriormente citados, sirven para analizar la presente y futura representación del desarrollo agrícola en Venezuela, donde se necesita establecer mejoras, para resolver y solventar dentro de la dificultad actual con ética, donde los aspectos legales

sean respetados por todas las instancias y trabajar en pro en cuanto a las particularidades existentes hoy entre ellas: cómo se afecta el medio ambiente por la existencia de lotes baldíos con capacidad productiva dentro de un marco limitado implicando trabajo y crecimiento económico, así mismo las tierras sin uso por falta de financiamiento, maquinarias o insumos, con escasas posibilidades de concretar aspectos de propiedad con producción, temor político y presión social sobre la pertenencia de un bien.

Por otra parte, la ética dentro del concepto productivo tiene ambigüedad de criterios, algunos centrados en los posibles daños la sobre utilización de determinados insumos, mientras otros se afianzan en beneficios creando fuertes conflictos e interpretaciones, además, se establecen escenarios de competencia, para unos desleales, otros dirán, son ventajas competitivas, es ahí donde los principios o normas deben estar basados en igualdad soportados por el conjunto de técnicas y oportunidades, punto que habrá que

examinar en cada propuesta según las teorías de ética y derecho, las cuales apoya que los individuos no pueden ser perjudicados; por otro lado, basados en la teoría utilitarista sustentada en “tener en cuenta todas las consecuencias de una acción” como principios de los estudios éticos.

De igual forma, la teoría de la virtud basada en que se debe actuar según el conjunto de ideales de una persona justa, honrada y buena la cual se mostrará a través de sus diferentes acciones, aspectos en sí que crean diferentes interpretaciones, en las cuales debería existir la armonía, sin embargo, dentro de las estructuras de liderazgo y toma de decisiones se desvirtúan tales acciones en un marco de competencia, empujando nuevos esquemas de producción adaptándose a la realidad del mundo moderno.

Otro aspecto importante y fundamental es estar conscientes que el sistema alimenticio nacional enfrenta problemas éticos constantemente, de ahí se genera la exigencia dentro del sistema del agro de buscar ser transparentes, donde la

ética debe tener un lugar destacado ante una toma de decisión, investigación, comercio; pues en el mercado global es donde se presencia una feroz competencia desigual, obligando a realizar reflexiones donde el proceder juega un papel primordial para generar los cambios deseados.

Las organizaciones agrícolas venezolanas se enfrentan a desafíos dentro del mundo global con limitaciones propias de nuestras fronteras, las cuales afectan su desempeño luego de sortear severas restricciones por causas políticas, económicas o pandemia, en algunos casos deja de ser rentable pues llega a niveles de subsistencia, coloca la seguridad alimentaria del país en un borde peligroso, estas condiciones obliga a la innovación en procesos y técnicas que permita afrontar diversos aspectos de producción; ante esa situación diferentes organizaciones promovieron acciones a fin de crear alternativas y nuevos escenarios para inducir una transformación productiva en un sistema agrícola complejo como el venezolano.

La alta gerencia debe promover reflexiones, para establecer lineamientos de nuevos tiempos con la obligación de fomentar investigaciones en temas de finanzas, tecnología y ética, aún más en pertinencia de cada organización como demandadora de innovaciones o cambios adaptados a nuevas realidades, bajo este concepto es esencial su desempeño dentro de una sociedad convulsionada por cambios constantes y nuevos enfoques de producción basados en responsabilidad, comunicación, valores de cada organización promovidos como motivadores de cambios. Estany (2022) cita “En consecuencia, es la humanidad la que conforma la moralidad basada en valores éticos desde un modelo secular, anclado en la singularidad humana” (p.309), así se reafirma la presencia del individuo como motor de los principios éticos en la conducta humana.

En su investigación cita Pérez (2007), “las organizaciones agrícolas deben optimizar las relaciones éticas con los grupos de interés, ello

permitirá generar corresponsabilidades compromisos, comunicación y transparencia con organización de igual o diferente naturaleza" (p. 196), lo indicado por el autor propicia la necesidad de establecer parámetros de comunicación clara, a fin de fomentar relaciones armoniosas entre las diferentes organizaciones interrelacionadas, es decir entre productores, proveedores y clientes como base de un negocio de ganar-ganar para beneficiar la cadena productiva en su totalidad permitiendo sustentar la actividad a través de los tiempos.

Por otra parte, si tocamos el contexto geopolítico orientado al aspecto económico, algunos critican fuertemente las políticas actuales agrícolas, las consideran depredadoras del medio ambiente, contaminantes y hasta neoliberales en consideración que las empresas atentan contra el sentido de la producción, argumenta Rocha y otros (2022), "Los valores neoliberales perjudican particularmente a los sectores más desfavorecidos de la

población" (p.2), sin embargo, hay que preguntar, cual sistema agrícola degrada el ambiente con mayor intensidad, el mal llamado conuco mediante de subsistencia o una explotación sustentada en principios técnicos, ecológicos y productivos con mayores rendimientos.

A su vez, hoy día existen grupos sociales como los ambientalistas que ejercen presión política y social contra las organizaciones agrícolas, haciéndolos responsables de diversos aconteceres ambientales, de ahí el concepto de responsabilidad social inmerso en políticas promovidas por diversos Estados, donde se pretende establecer cargas parafiscales o indirectas al sistema productivo agrario; bajo la llamada responsabilidad social, dicho impacto puede generar distorsiones en un sistema productivo vulnerable; por otro lado, también quiere mantener los productos agrícolas económicos y accesibles a la población, como parte del sistema de soberanía alimentaria lo cual muchas veces es insostenible al no generar rentabilidad, causando

finalmente baja productividad y mayores impactos ambientales y sociales.

Con base en lo citado anteriormente, argumenta Yeganianzt (2000): “Se espera que las organizaciones responsables de la agricultura superen la fase limitada de la acumulación lineal de ganancias, para entrar en una fase en que la ética agrícola establece los principios de responsabilidad social” (p. 143), con la cita el mencionado autor promueve la delegación de funciones del Estado al sector privado, esto se orienta en un marco de sustentación donde el sector actúa bajo numerosos riesgos, partiendo del climático, variaciones de precios, mercado, así como demanda ajustada al poder de compra del consumidor, a veces determinado por lo escaso de recursos y bajo poder adquisitivo.

Dentro del contexto de la ética agrícola se mencionan algunos problemas que conllevan al manejo moralista e intrincado, en los aspectos de alta gerencia en el campo, esto se refiere al uso de la tierra, manejo indiscriminado en la explotación

recursos del ámbito forestal, la presión que ejerce la población para el cambio de uso de tierras agrícolas a urbanas, esto causa innumerables perdidas de áreas sobre cultivos donde la presión social y económica juega un papel primordial en dichos cambios, así mismo el uso indiscriminado de insumos sin consideraciones técnicas generando contaminación del ambiente, lo cual en un futuro cercano impacta en la rentabilidad, de ahí el conocimiento técnico así como el buen manejo gerencial a fin de compatibilizar estas acciones para causar el menor impacto ambiental.

No obstante, se puede establecer desarrollos técnicos, científicos, innovación y aplicación de nuevas formas de producción, en este punto se puede hacer referencia al manejo genético de plantas, creación de híbridos donde grandes empresas están a la vanguardia, a pesar que existe poca información sobre tales productos causan más temores que certezas, dicho esto es ahí que las organizaciones mediante el desarrollo de la información y promover la investigación pues deben hacer valer

su status, considerando las posibles consecuencias dentro de un campo tan competitivo y riesgoso.

Autores como Giménez y Alvarado (1995) dicen “aunque la tecnología se origina en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de todos, a la larga se convierte en un instrumento de ganancias para los pocos que la poseen” (p. 91). Con la argumentación de los autores se establece una dirección hacia los aspectos económicos y procesos de investigación promovidos por la necesidad de lograr rendimientos sustentados en un posible lucro al establecer las nuevas tecnologías para una determinada actividad.

Por último, se citan los aspectos globales de la agricultura en un mundo de amplios mercados, bajo ambientes de competencia feroz, donde las grandes organizaciones o empresas pugnan de manera férrea; en este escenario la gerencia venezolana tiene que competir ante productores afianzados en países con mejores condiciones económicas, legales o donde existen subsidios enmascarados en beneficios

soterrados, sectores donde la ética perece ante un desborde sutil de rentabilidad y ganancias.

## POSTURA CONCLUSIVA

El componente ético en agricultura corresponde a una discusión multidisciplinaria y moderna, debe incluir el análisis para sustentar una actividad sostenible a través del tiempo, sin embargo, se presentan grupos sociales y ecologistas ejerciendo medidas de presión política y social contra las organizaciones o productores, los hacen responsables de aconteceres ambientales, bajo este concepto la alta gerencia en las organizaciones agrícolas venezolanas debe comprometerse a ser promotores de reflexiones, para establecer lineamientos, fomentar estudios en temas de ambiente, finanzas, tecnología y ética, como demandadoras de innovaciones con cambios apropiados a las nuevas realidades.

Bajo el concepto de ética empresarial, es esencial el

desempeño de una organización dispuesta a constantes cambios en los enfoques de producción basados en responsabilidad, comunicación, valores promovidos por la alta gerencia como motivadores de cambios con respeto al ambiente y su entorno.

Dentro de la ética agrícola existen problemas moralistas e intricados en aspectos de alta gerencia, como uso de la tierra, manejo indiscriminado de insumos, recursos forestales o presión de la población para el cambio en el uso de tierras agrícolas a urbanas, provocando pérdidas sobre áreas de cultivos donde la presión social y económica juega un papel primordial, inclusive en desarrollos técnicos, científicos, innovación y aplicación de nuevas formas de producción, punto de referencia como el manejo genético de plantas o creación de híbridos donde grandes empresas están a la vanguardia proporcionando poca información causando temores, es ahí donde las organizaciones mediante el desarrollo de información deben imponerse en un campo tan

competitivo y riesgoso como es la agricultura.

Por último, dentro de los aspectos globales, la agricultura está inmersa en mercados de competencia feroz, con grandes organizaciones pugnando de manera férrea entre sí, sin embargo, los pequeños productores tienden a perecer si no están estructurados mediante alianzas o asociaciones en el mercado global, en este escenario la gerencia venezolana tiene que competir ante países con mejores condiciones económicas, legales o donde existen subsidios enmascarados en beneficios soterrados, sectores donde la ética perece ante un desborde sutil de rentabilidad y ganancias.

**REFERENCIAS**

- Tecnología, Brasília. V.17 (3): 125-146.
- Duarte, E. Sauer, A. Cancellier, E. (2022). **Ética y Sociología Empresarial En La Agricultura Familiar.** Revista Brasileña de Agroecología. Vol 12 (2): 1-07.
- Estany, A. (2022). **Naturalización de la Ética y La Moral.** Revista de Humanidades de Valparaíso, N° 19, Universidad Autónoma de Barcelona España.
- Giménez, A y Alvarado, A. (1995) **La Ética en la Agricultura.** <https://www.fao.org/3/x9601s/x9601s03.htm>.
- Pérez, J. (2007). **La Ética Empresarial en las Organizaciones Agrícolas Venezolanas. Una aproximación teórica.** Multiciencias, vol. 7(2):190-196.
- Rocha, J. Ladero, V. Muños, E. (2022). **La Reivindicación de la Agricultura a través de la Ética.** Revista digital Ethic, <https://ethic.es/2022/01/la-reivindicacion-de-la-agricultura-a-traves-de-la-etica/>.
- Veracierto, R, Ormaza, M, Armas V. (2021). **Educación Ambiental y Ruralidad: Reflexiones Para El Contexto Ecuatoriano.** Revista Educare, Volumen 25 (2): 446-465.
- Yeganianzt, L. Macedo, M. (2000). **O Desafío Da Ética Agrícola.** Cuadernos de Ciência &

## LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES. DESAFÍOS PARA LA ALTA GERENCIA

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONS. CHALLENGES FOR SENIOR MANAGEMENT

*Mariams Pannuti*

mariamspannuti162@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5308-9964>

Recepción: 25-09-2023

Aprobación: 13-11-2023

### RESUMEN

El propósito de este ensayo fue reflexionar sobre la Inteligencia Artificial (IA) y sus retos en las organizaciones, producto de una revisión documental desde un enfoque hermenéutico, para analizar el impacto en términos de beneficios y oportunidades para las organizaciones y el papel de la alta gerencia para liderar los cambios transformacionales. La IA ha venido emergiendo como una fuerza transformadora en el fortalecimiento de las capacidades gerenciales entre ellas el auge de procesos creativos e innovadores para el desarrollo de proyectos que aporten más eficiencia y competitividad en las empresas; asimismo auspicia la gestión del conocimiento permitiendo el análisis de grandes cantidades de información dispersa para darle sentido y convertirla en conocimiento útil dentro de las empresas fortaleciendo además el proceso de toma de decisiones; impulsar el desarrollo de competencias integrales y habilidades digitales entre sus colaboradores las cuales deben estar acompañadas por el manejo de herramientas y recursos digitales que faciliten los procesos adecuados de planificación y procesos de toma de decisiones gerenciales para el desarrollo y aplicación de las estrategias que permitan implementar concretamente los proyectos y soluciones, generando valor estratégico a las organizaciones. La alta gerencia juega un rol fundamental para involucrar la aplicación de sistemas inteligentes y así lograr abordar los cambios tecnológicos en los procesos gerenciales como algo novedoso e innovador donde se logre una mayor integración hombre- máquina- organización, combinando y complementando ambos enfoques. El desafío de la alta gerencia es tomar un rol activo en la gestión de la inteligencia artificial, desarrollando estrategias que permitan expandir la capacidad adaptativa e integrativa en la resignificación de esta realidad en sus diferentes niveles e intensidad.

**Palabras clave:** Inteligencia artificial, organizaciones, alta gerencia.

---

## ABSTRACT

The purpose of this essay was to reflect on Artificial Intelligence (AI) and its challenges in organizations, the product of a documentary review from a hermeneutic approach, to analyze the impact in terms of benefits and opportunities for organizations and the role of high management to lead transformational changes. AI has been emerging as a transformative force in strengthening management capabilities, including the rise of creative and innovative processes for the development of projects that provide more efficiency and competitiveness in companies; It also promotes knowledge management, allowing the analysis of large amounts of dispersed information to make sense of it and convert it into useful knowledge within companies, also strengthening the decision-making process; promote the development of comprehensive competencies and digital skills among its collaborators, which must be accompanied by the management of digital tools and resources that facilitate appropriate planning processes and managerial decision-making processes for the development and application of strategies that allow implementing specifically projects and solutions, generating strategic value for organizations. Senior management plays a fundamental role in involving the application of intelligent systems and thus managing to address technological changes in management processes as something new and innovative where greater man-machine-organization integration is achieved, combining, and complementing both approaches. The challenge for senior management is to take an active role in the management of artificial intelligence, developing strategies that allow expanding the adaptive and integrative capacity in the resignification of this reality at its different levels and intensity.

**Keywords:** Artificial intelligence, organizations, senior management.

## INTRODUCCIÓN

Una mirada optimista frente al futuro, permite generar en el presente acciones transformacionales que van más allá de lo aparente y que se fundamentan en la capacidad de explorar nuevas perspectivas en la construcción de una gerencia visionaria y trascendente en un entorno complejo, asumiendo una postura reflexiva y orientada hacia el reconocimiento de los desafíos que imperan en la actualidad circundante.

Percibir un reto como una oportunidad de crecimiento estima que el ser humano tenga la capacidad de manejar cambios, pudiendo penetrar en la realidad de manera creativa, logrando que emerja un aprendizaje transformacional que fortalece el desarrollo de habilidades profesionales para aprovechar las innovaciones presentes, siendo la Inteligencia Artificial (IA) la tendencia de mayor relevancia en la actualidad, pues implica una disrupción en la sociedad al coexistir con software que realizan tareas de implicación humana.

La génesis de la IA, se basa en la simulación de la inteligencia humana tangible en dispositivos, pudiendo expresar habilidades como el razonamiento, el aprendizaje, la creatividad y hasta la capacidad de planear. Esta herramienta, resulta de gran ayuda para las organizaciones si se percibe desde el punto de vista de simplificación de procesos y productividad, aunque su implementación no resulta fácil, es conveniente que la alta gerencia asuma proactivamente la tarea de ir a la vanguardia de estas nuevas tecnologías.

En este orden de ideas, una organización que utilice la IA como una herramienta tecnológica, será garante de aprovechar la capacidad de análisis de datos y transformar en información de valor que respalde decisiones estratégicas, muchas de ellas que representen formas rutinarias con alto consumo de tiempos y desgaste humano, sin embargo, también existe la postura de percibir la misma como amenaza en el desplazamiento del hombre, pese a estas disyuntivas, la alta gerencia al

valerse de su visión transdisciplinar puede manejar este proceso de cambio y adaptación como complemento basadas en una combinación de datos, experiencia y conocimiento humano.

En este orden de ideas, el propósito del siguiente ensayo argumental es analizar el auge de la IA y su impacto en las organizaciones, insertándose la misma en la línea de investigación: Visión de una gerencia generadora de cambios. Para el desarrollo del mismo, se utilizó como método la hermenéutica, valiéndose la autora, en una primera fase, de la revisión documental y el análisis reflexivo y crítico del tema que se desarrolla, para luego presentar en una segunda fase, las reflexiones conclusivas. Las principales interrogantes que se plantean en el presente ensayo se centran en dos elementos fundamentales: ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan el término de IA en las organizaciones?; ¿Cuáles son los desafíos en términos de beneficios y oportunidades del desarrollo de la IA

en el mundo de las organizaciones empresariales?

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

En esta era de cambio tecnológico, la inteligencia artificial (IA) ha venido emergiendo como una fuerza transformadora en diferentes ámbitos de nuestras vidas cotidiana, impactando fuertemente en el mundo organizacional principalmente en la manera de cómo se ejecutan las actividades y su desplazamiento por la tecnología, las comunicaciones, el acceso a la información y las relaciones entre los miembros los cuales se ven fuertemente alteradas por el advenimiento de esta nueva sociedad digital.

El término de IA fue introducido a partir de la década de los cincuenta, durante la Segunda Guerra Mundial para referirse, según Rouhiainen, (2018) como “la habilidad de los ordenadores para hacer actividades que normalmente requieren inteligencia humana” (p. 12). No obstante, las investigaciones realizadas sobre el tema toman su

auge a partir de la postmodernidad. Así según la enciclopedia británica (citado por Zuñiga 2022) la define como “la habilidad de una computadora digital o de un robot controlado por computadora, para ejecutar tareas comúnmente asociadas con seres inteligentes” (p.2).

Estos son los primeros planteamientos o acercamiento teóricos al término. Al Guerra Cano (2021) la define como:

“Cualidad en el software, a través del hardware de uno o varios dispositivos conjuntos que pueden estar interconectados entre sí, de aludir el comportamiento de análisis, compilación de datos, adaptabilidad y ejecución de tareas los más cercano posible de la del ser humano, todo esto con el objetivo de optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones, mejorar la calidad de vida, entre otras cosas” (p.140).

Las definiciones anteriores dejan claro que la inteligencia artificial son dispositivos digitales relacionados con big data, algoritmo y robots que tratan

de simular o imitar la inteligencia humana, con el fin de optimizar tiempo, esfuerzo y trabajo de los seres humanos ocasionando gran impacto en cada uno de las estructuras sociales y económicas, entre otras, principalmente dentro de las organizaciones. En ésta última, se ha transformado sustancialmente la naturaleza de sus actividades, conllevando así a cambios radicales proporcionando grandes desafíos en términos de beneficios y ventajas competitivas.

Una de ellas es que permite potenciar las capacidades organizacionales, como es la creatividad y la innovación para el desarrollo de proyectos que aporten más eficiencia y competitividad en las empresas, cuyo mercado son cada vez más cambiantes y demandantes. Al respecto Rodríguez (2020) manifiesta que “la inteligencia artificial cuenta con la capacidad de promover la innovación a medida que aporta a la economía de las organizaciones. La difusión de innovación explica cómo y por qué se mueven las ideas en las distintas culturas” (p.16).

Así, el uso de la tecnología avanzada, son fuentes de oportunidades y desarrollo para mejorar la calidad de los procesos organizativos, los sistemas de producción, los sistemas de análisis de escenarios financieros y operacionales debido a que permite reducir los tiempos en la producción y con ello el aumento de la productividad, la optimización de los procesos (entre ellos el de venta de productos y compra de materiales), consiguiendo mejorar los márgenes de ventas y por ende las ganancias corporativas.

Otro de los impactos que genera la IA está relacionado con la gestión del conocimiento debido al rápido avance de los sistemas computacionales y la creación de base de datos, los cuales emergen nuevas técnicas de IA adscritas a los sistemas de expertos como el Data Mining, considerada según Valverde (2019) como una etapa previa a la generación de conocimiento, debido a que permite el análisis de grandes cantidades de información dispersa para darle

sentido y convertirla en conocimiento útil dentro de las empresas.

Lo anterior, impacta también positivamente en el proceso de toma de decisiones, debido a que ayuda a los gerentes a detectar anomalías, al proporcionar información en tiempo real sobre señales de advertencia temprana de problemas la cual; permite la posibilidad de acciones correctivas oportunas. En este orden de ideas, Diestra, Cordova, Caruajulca, Esquivel y Nina (2021), afirman:

“La IA y otras tecnologías inteligentes a menudo se discuten como el epicentro de una ola de automatización sin precedentes. Además, se les considera como impulsores de la transformación, debido a que poseen procesos cognitivos complejos para la toma de decisiones” (p.8).

Así, la IA en el ámbito de la gestión empresarial es utilizada como una herramienta competitiva que impacta positivamente frente a otras organizaciones, ya que aporta una

mayor calidad y eficiencia en la toma de decisiones, y de esta manera puede brindar mejores resultados a la organización, debido a la gran capacidad de procesamiento y eficiente análisis de grandes cantidades de datos, simplificando de esta manera la toma de decisiones.

Otro de las ventajas que generan la irrupción de éstas tecnologías avanzadas, es el reemplazo de actividades rutinarias, por la automatización de las mismas, generando impacto en sus colaboradores, principalmente en la manera en que realizan las respectivas actividades, los cuales tienden a su transformación, generando así que la masa laboral se oriente a una mayor preparación y capacitación en el área digital, desarrollando así habilidades digitales las cuales se vinculan, según Corvalan (2019) “Con un conjunto completo de competencias técnicas, cognitivas y socioemocionales que permiten a las personas enfrentar los desafíos y adaptarse a las demandas de la vida digital “ (p. 43). Así, la aplicación de las tecnologías

avanzadas demanda que el talento humano adquiera las competencias profesionales necesarias para hacerle frente a los acelerados avances tecnológicos.

Al respecto Flores, Manrique, Seina, Aybar (2021) manifiestan:

“El uso de las nuevas tecnologías requiere nuevas competencias profesionales que posibiliten aplicar mejoras a lo largo de toda la cadena de valor: el pensamiento crítico, la creatividad, la inteligencia emocional. De igual modo, nuevas competencias profesionales técnicas, por ejemplo, conocimientos propios de las redes ciberfísicas y los ecosistemas digitales, serán requeridas para el funcionamiento óptimo de las organizaciones” (p.1.100).

En este escenario resulta trascendental que el desarrollo de competencias y capacidades de innovación digital sean lideradas por los altos gerentes con la finalidad de generar un ambiente de aprendizaje y adaptación continua para lograr la

competitividad, la innovación y el emprendimiento dentro de la organizaciones y empresas, las cuales se encuentran inmersas en un proceso de globalización y modernización caracterizados por entornos complejos y cambiantes, quienes demandan cambios en las prácticas gerenciales cónsonos con las transformaciones que conllevan la revolución digital.

Estas prácticas gerenciales deben estar acompañadas por el manejo de herramientas y recursos digitales que faciliten los procesos adecuados de planificación y toma de decisiones para el desarrollo y aplicación de las estrategias que permitan implementar concretamente los proyectos y soluciones, generando valor estratégico a las organizaciones.

Otro elemento fundamental que deben gestionar los altos gerentes, tiene que ver con la gestión del cambio en la cultura organizacional logrando integrar y adaptar los componentes máquina y factor humano para el beneficio de las organizaciones y su relación con su

entorno, haciendo de ellas estructuras más flexibles y abiertas a la innovación. De allí que es tarea del liderazgo corporativo encauzar los usos de las nuevas tecnologías, permitiendo que se conviertan en una oportunidad para potenciar la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones de cara a la revolución digital.

## POSTURA CONCLUSIVA

La nueva ola de desarrollos tecnológicos avanza por la senda de la IA, la cual se ha convertido en una herramienta indispensable dentro del mundo empresarial por su revolucionaria fuerza transformadora que puede generar en el funcionamiento y transformación de las organizaciones.

Esta tecnología ofrece herramientas relevantes para mejorar el desempeño de las organizaciones, debido a que se pueden eliminar procesos innecesarios, reducir tiempos y costos, y por lo tanto mejorar la eficiencia de las empresas, adaptándolas a los nuevos desafíos

que se vienen suscitando en cuanto a competitividad, no reemplazando las actividades del ser humano, sino por el contrario, es expandiendo la habilidad humana principalmente en el procesamiento de datos, en lugar de restringirla o disminuirla.

Es vital que aquellas organizaciones que logren implementar la IA en su contexto y se adapten a los cambios que ella genere, tendrán mayores ventajas competitivas para alcanzar su transformación digital, trayendo una incidencia positiva en las actividades de la empresa. La IA es un instrumento que mejora y optimiza los procesos existentes dentro de las organizaciones, pero su uso debe ser supervisado y evaluado constantemente por el personal capacitado para dicha función, sostenidos bajos principios éticos y de responsabilidad social para no ocasionar daños que puedan ser significativos, tanto para los empleados como para la organización y el entorno.

De allí que los altos gerentes se enfrentan hoy en día a grandes

desafíos para lograr la sostenibilidad y competitividad de sus organizaciones, en un mundo cada vez más dominado por la revolución digital, donde la penetración de la IA cada día está galopando el entorno del contexto empresarial. La alta gerencia juega un rol fundamental para involucrar la aplicación de sistemas inteligentes y así lograr abordar los cambios tecnológicos en los procesos gerenciales como algo novedoso e innovador donde se logre una mayor integración hombre-máquina, combinando y complementando ambos enfoques.

Para ello, una de las competencias de mayor incidencia en el desenvolvimiento de un alto gerente es su postura ante los desafíos del entorno, por tal razón, conlleva a pensar en un manejo efectivo que genere valor desde la integración de la IA con el hombre, es decir, una mirada prospectiva que permita que este nuevo elemento forme parte de las múltiples realidades que dinamizan el desenvolvimiento y el devenir en la praxis gerencial. La alta gerencia

tiene la tarea de tomar un rol activo en la gestión de la inteligencia artificial, desarrollando estrategias que permitan expandir la capacidad adaptativa e integrativa en la resignificación de esta realidad en sus diferentes niveles e intensidad.

## REFERENCIAS

- Al Guerra, G; Martínez R, M. (2021). **Los Riesgos de la Inteligencia Artificial en las Organizaciones.** Memorias del Coloquio Nacional de Investigación en las Ciencias Económicas y Administrativas. (pp. 137-153). México, Universidad de Sonora, diciembre 2021.
- Corvalán, J. (2019). **El Impacto de la Inteligencia Artificial en el Trabajo.** Revista Direito Económico E Socioambiental. Vol. 10(1): 35-51.
- Diestra, N; Córdova, A; Caruajulca, C; Esquivel, D; y Nina, S. (2021). **La Inteligencia Artificial y la Toma de Decisiones Gerenciales.** Revista de Investigación Valor Agregado. Vol. 08(1): 52-69.
- Flores, J.; Manrique, M.; Serna, G.; y Aybar, I. (2021). **Liderazgo en 4ta Revolución Industrial.** Revista Venezolana de Gerencia. Año 26(96):1096-1107.
- García, J. (2020). **Inteligencia Artificial en las Organizaciones.** [Tesis en línea]. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Rouhiainen, L (2018). **Inteligencia Artificial.** Alienta Editorial, España. Libro Electrónico.

Zuñiga, L. (2022). **Inteligencia Artificial en las Organizaciones.** Revista Investiga TEC. Vol. 15(45): 21-24.

Valverde, S. (2019). **Aplicaciones de la Inteligencia Artificial en la Empresa.** [Tesis en línea]. Universidad de Cantabria, España.

---

**VALOR DE LA ÉTICA EN EL DESEMPEÑO DEL GERENTE  
UNIVERSITARIO, ANTE UNA “CRISIS DE VALORES”**

**VALUE OF ETHICS IN THE PERFORMANCE OF THE UNIVERSITY  
MANAGER, IN THE FACE OF THE “CRISIS OF VALUES”**

**Morelba Monsalve**

morelba@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3576-3441>

Universidad Nacional Experimental del Yaracuy - UNEY

Recibido: 02-03-2024

Aprobado: 17-05-2024

**RESUMEN**

El presente ensayo de tipo argumentativo, tiene como objetivo reflexionar sobre el valor de la ética en el desempeño del gerente universitario, ante una “crisis de valores”. El interés por investigar el tema implica acercarnos a las complejidades y limitaciones presentes en el mundo de hoy, en las cuales el ser humano desarrolla su vida e intenta darle respuesta a sus problemáticas desde el desarrollo material, como una forma de alcanzar un mayor bienestar. Por otra parte, el ensayo nos permite comprender la importancia de la ética y los valores como elementos que influyen en el comportamiento de las personas, con un especial interés puesto en la función interna y externa que cumple el gerente universitario, como agente promotor del servicio que se aporta desde la universidad para el desarrollo de la sociedad. Por otra parte, en el acercamiento reflexivo del tema, se aborda los factores que hacen susceptible la concepción, la práctica de la ética y los valores en la acción de las personas en el ámbito social. El ensayo está integrado por una breve introducción, discurriendo la argumentación en una primera instancia por un acercamiento a épocas significativas de la historia de la ética, en segundo lugar, se desarrolla la reflexión sobre el valor de la ética en el desempeño del gerente universitario, en tercer lugar, se indaga sobre la temática de los valores y “crisis de valores”. En un último aspecto, se presenta la postura conclusiva de la autora, formulada desde el reconocimiento de sus ideas, considerando la confrontación de las apreciaciones como un recurso con el cual pueda comprender los elementos centrales desarrollados en la investigación. El ensayo está enfocado desde el paradigma cualitativo, aplicando la técnica de indagación documental sobre los aportes de autores, con los cuales se establece las bases teóricas de la investigación.

**Palabras clave:** Ética, gerente universitario, crisis de valores.

---

## ABSTRACT

This argumentative essay aims to reflect on the value of ethics in the performance of the university manager, in the face of the "crisis of values." The interest in investigating the topic implies approaching the complexities and limitations present in today's world, in which human beings develop their lives and try to respond to their problems from material development, to achieve greater well-being. On the other hand, the essay allows us to understand the importance of ethics and values as elements that influence people's behavior, with a special interest in the internal and external function that the university manager fulfills, as an agent promoting the service. that is contributed from the university for the development of society. On the other hand, in the reflective approach to the topic, the factors that make the conception, practice of ethics and values susceptible to the actions of people in the social sphere are addressed. The essay is made up of a brief introduction, the argument running in the first instance through an approach to significant periods in the history of ethics, secondly, the reflection on the value of ethics in the performance of the university manager is developed, Thirdly, the topic of values and "crisis of values" is investigated. In a final aspect, the conclusive position of the author is presented, formulated from the recognition of her ideas, considering the confrontation of the assessments as a resource with which she can understand the central elements developed in the research. The essay is focused from the qualitative paradigm, applying the documentary research technique on the contributions of authors, with which the theoretical bases of the research are established.

**Keywords:** Ethics, university manager, crisis of values.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la humanidad se encuentra sumergida en una dinámica de complejidades limitantes, a las cuales el hombre intenta dar respuesta desde el desarrollo material, como una forma de alcanzar un mayor bienestar personal. En medio de este panorama ha surgido con mucha fuerza la idea de la pérdida de los valores fundamentales, o la existencia de una "crisis de valores" en la sociedad actual. Estas expresiones son percibidas como una anomalía en las formas de pensar y de actuar de los individuos, y de los principios éticos que rigen su actuación dentro del entorno social.

Por otra parte, algunos autores argumentan que no existe realmente una "crisis de valores", sino más bien un cambio constante en los diversos aspectos donde los individuos conciben y desarrollan su vida material. Este cambio está influenciado por varios factores, entre ellos, la dinámica cambiante que caracteriza a la sociedad del siglo XXI. Frente a este escenario de constante

transformación en la sociedad contemporánea, resulta imperativo apelar a la racionalidad y examinar desde un enfoque científico lo que sucede, dado el vertiginoso ritmo de cambios que vive la sociedad. En este contexto, la búsqueda del ser humano por mejorar sus condiciones materiales de vida lo enfrenta a una serie de desafíos y obstáculos constantes, los cuales podrían incidir en la denominada "crisis de valores".

Esta reflexión subraya la importancia de considerar la ética y los valores en el desempeño del gerente universitario, como una parte crucial del tejido social; y, por ende, la autora profundiza en una reflexión destinada a comprender la relevancia de estos principios en la labor llevada a cabo por dicho gerente.

En ese sentido, se desarrolló el presente ensayo en base a una revisión documental que permitió el análisis y la compresión de los referentes teóricos que sustentan el tema. Con el producto final se pretende hacer un aporte a la línea de investigación denominada "Potencialidad social desde las

---

organizaciones", en la que se integra el estudio de la ética y los valores como guías para la conducta humana.

Actualmente la humanidad se encuentra sumergida en una dinámica de complejidades limitantes, a las cuales el hombre intenta darle respuesta desde el desarrollo material, como una forma de alcanzar un mayor bienestar personal. En medio de este panorama ha surgido con mucha fuerza la idea de la pérdida de los valores fundamentales, o la existencia de una "crisis de valores" en la sociedad actual. Estas expresiones son percibidas como una anomalía en las formas de pensar y de actuar de los individuos, y de los principios éticos que rigen su actuación dentro del entorno social.

Por otra parte, algunos autores argumentan que no existe realmente una "crisis de valores", sino más bien un cambio constante en los diversos aspectos donde los individuos conciben y desarrollan su vida material. Este cambio está influenciado por varios factores, entre ellos, la dinámica cambiante que caracteriza a la sociedad del siglo XXI.

Frente a este escenario de constante transformación en la sociedad contemporánea, resulta imperativo apelar a la racionalidad y examinar desde un enfoque científico lo que sucede, dado el vertiginoso ritmo de cambios que vive la sociedad. En este contexto, la búsqueda del ser humano por mejorar sus condiciones materiales de vida lo enfrenta a una serie de desafíos y obstáculos constantes, los cuales podrían incidir en la denominada "crisis de valores".

Esta reflexión subraya la importancia de considerar la ética y los valores en el desempeño del gerente universitario, como una parte crucial del tejido social; y, por ende, la autora profundiza en una reflexión destinada a comprender la relevancia de estos principios en la labor llevada a cabo por dicho gerente. En ese sentido, se desarrolló el presente ensayo en base a una revisión documental que permitió el análisis y la compresión de los referentes teóricos que sustentan el tema. Con el producto final se pretende hacer un aporte a la línea de investigación denominada "Potencialidad social desde las

organizaciones", en la que se integra el estudio de la ética y los valores como guías para la conducta humana.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

En el contexto contemporáneo se ha observado una creciente preocupación frente a lo que se ha denominado como una "crisis de valores". Este fenómeno refleja una percepción generalizada de que los principios éticos y morales que históricamente han guiado las acciones del ser humano, están siendo erosionados o cuestionados.

Esta percepción se refleja en diversos estudios y reflexiones, como el realizado por Rojas (2020), quien estima que uno de los factores que incide en la apreciación de los valores en el comportamiento humano está vinculado con la "incapacidad de conocer su naturaleza" (p.144), aspecto que limita el uso y la práctica adecuada de los mismos.

Por otra parte, se considera las características de polaridad de los valores, cada uno de ellos tiene la concepción contraria interpretada

como "antivalor", la práctica de este último término, genera situaciones y desafíos significativos en diversas esferas de la sociedad, incluido el ámbito universitario. De allí que el objetivo de la autora es investigar la temática para comprender la importancia de la ética y su valor como elemento fundamental en la labor del gerente universitario, debido a que la "crisis de valores" genera una serie de desafíos para las universidades, como la dificultad para gestionar equipos, el deterioro del clima organizacional y la deslegitimación de la institución misma.

En ese sentido, el ensayo se estructuró en base a los siguientes aspectos: en una primera instancia se expone la revisión sucinta de las concepciones teóricas sobre la ética; en segundo lugar, se desarrolla la reflexión sobre el valor de la ética en el desempeño del gerente universitario; en tercer lugar, se hace una indagación sobre los valores y "crisis de valores", para acercarnos a un posible reconocimiento y comprensión sobre el cambio en el contexto institucional y social. Como

un último aspecto, se presenta la postura conclusiva formulada por la autora, desde el reconocimiento de sus ideas, considerando la confrontación de las diversas apreciaciones como un recurso a través del cual se puede llegar a la comprensión de los elementos centrales del ensayo.

### **Concepciones teóricas la sobre ética**

La ética, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2024), indica que es un “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida”. De acuerdo a Cortina y Martínez (2001) la ética puede definirse como una “disciplina filosófica que constituye una reflexión de segundo orden sobre los problemas morales” (p.22), en ella se genera el estudio de los principios que guían el comportamiento del hombre y el discernimiento entre el bien y el mal. La ética busca comprender qué es lo correcto y lo justo, proporcionando pautas para la toma de decisiones responsables.

Siguiendo a Cortina, (Ob. Cit.) la evolución histórica de la ética parte desde la antigüedad, en Grecia, con los filósofos presocráticos, posteriormente surgen los filósofos Sócrates, Platón y Aristóteles (siglos VII a.C. - IV d.C.), quienes sentaron las bases de la ética occidental. La autora agrupa la historia de la filosofía en tres fases: en la primera fase se ubica en la antigüedad clásica donde se busca responder a la pregunta del ser, y la comprensión de la verdadera realidad de las cosas, en la segunda fase agrupa el conjunto de “la filosofía moderna” desde Descartes hasta principios del siglo XX, donde incluye las éticas para la reflexión sobre la noción de “conciencia”, hasta la antigüedad clásica y el medioevo. En una tercera fase refiere a las éticas de la filosofía contemporánea que ocasiona “un giro lingüístico” por cuanto consideran al lenguaje y la argumentación, como factores que muestran una exigencia de sentido, (p.52)

En la fase de la antigüedad clásica es importante referir a los filósofos: Sócrates, quien enfatizaba la

importancia de la búsqueda del conocimiento y la virtud, Platón por su parte, consideraba que existía un mundo ideal donde se encontraba el bien perfecto, y Aristóteles definía la ética como la búsqueda de la felicidad a través de la virtud. En la Edad Media, según Cifuentes y Torres, (2023), la ética estuvo influenciada por el pensamiento cristiano y protestante enmarcada por el cristiano protestante, autores como San Agustín (354 - 430) y Santo Tomás de Aquino (1225-1274), (p. 171), defendían la existencia de una ley natural basada en la ley divina, influyendo en la religión y la teología.

En la Edad Moderna, de acuerdo a Ferrater (1994), se produjo un giro hacia el humanismo y la secularización del pensamiento. Filósofos como Immanuel Kant (1724-1804) Jeremy Bentham (1748-1832), John Stuart Mill (1806-1873) propusieron diferentes teorías éticas, como el deontologismo y el utilitarismo, respectivamente (p.695,696). Mientras que, para la época actual se viene desarrollando de forma plural y diversa enfoques de

la ética, tales como la ética del cuidado, ética ambiental y la bioética, al respecto de ello se refiere a lo propuestos por Bartolomé y De Campos (2020), dichos autores afirman que:

“el desarrollo tecnológico ha aportado a esta generación un poder sin precedentes: la posibilidad de impactar la vida en el planeta hasta el punto de hacerla insostenible. Esta nueva condición impone la urgencia de pensar en principios para una nueva ética” (p.641)

En relación al anterior planteamiento se infiere que, en el contexto del mundo globalizado, donde los problemas son cada vez más complejos, la ética se convierte en un elemento fundamental para la supervivencia de la humanidad, su constante ejercicio nos permite actuar responsablemente y reflexionar sobre nuestros valores, como una forma de fortalecer la conciencia ética que se necesita en el devenir del tiempo presente y el tiempo futuro, donde las

generaciones van a recibir el impacto de lo que se haga en el presente.

En la perspectiva compleja del desarrollo de la sociedad contemporánea, es importante referir la concepción de la ética de la liberación propuesta por Enrique Dussel (1998) en la que ofrece una perspectiva crítica y alternativa a las concepciones éticas occidentales, el autor critica la ética eurocéntrica por su enfoque individualista y por ignorar las injusticias sociales y económicas que sufren las mayorías empobrecidas del mundo, al respecto considera que: "la ética de la liberación es una ética de la responsabilidad a priori por el otro, pero también a posteriori" (p. 556), su planteamiento promueve la responsabilidad por el otro y la búsqueda de la justicia como un derecho de los oprimidos.

En relación a los planteamientos de los filósofos citados, se comprende a la ética como un conjunto de valores que promueven la autorrealización, el pensamiento y el actuar coherente de los individuos, sustentando la

formulación de criterios y normas para el desarrollo de valores universales.

### **Valor de la ética en el desempeño del gerente universitario**

La universidad tiene entre sus principios más importantes a la ética, por tanto, es un aspecto a considerar por el gerente universitario, en su desempeño. Al respecto, Max Weber (1919), expone que "toda acción éticamente orientada puede ajustarse a dos máximas fundamentalmente distintas entre sí e irremediablemente opuestas: puede orientarse mediante la "ética de la convicción" o conforme a la "ética de la responsabilidad" (p.23), la primera máxima se sustenta en el obrar bien y la creencia en un Dios, la segunda exige considerar las consecuencias de la acción realizada.

La concepción universal sobre la universidad se expresa en la filosofía descrita en su misión, visión, principios y valores. En su seno la universidad tiene la responsabilidad de generar el conocimiento científico, su difusión, intercambio y publicación; funciones estas que deben propender a la formación integral de los

---

ciudadanos en el ámbito profesional y humano.

A este respecto, Ronquillo (2018) propone que los gerentes universitarios asuman “los nuevos retos” y los “nuevos roles”, en relación a los nuevos retos demandados en la sociedad del siglo XXI, se infiere que estos trascienden los límites de lo conocido en diferentes áreas del saber, aunado al avance de la tecnología y la ciencia se deriva de ello un conocimiento innovador. En lo concerniente a “los nuevos roles”, se exige de los gerentes universitarios, una actuación enmarcada en la responsabilidad, la competencia y el deber. La responsabilidad como un principio ético esencial, la competencia como reflejo de la calidad humana y de la formación profesional del gerente, y el deber como el compromiso de desempeño, contemplado en los instrumentos legales y morales, leyes y normativas donde se establece la correcta forma de proceder, (p.198).

Ante funciones de indiscutible importancia, es primordial el buen desempeño de los gerentes

universitarios, por tanto, la ética juega un papel fundamental como valor en el ejercicio de sus funciones. Es de resaltar que un gerente ético es aquel que toma decisiones justas, responsables, promueve la transparencia, la rendición de cuentas, y crea un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Por otra parte, el gerente en su función debe tener en cuenta la característica de los contextos del presente, donde los cambios, la incertidumbre y la aceleración de los procesos mediados por las tecnologías, ameritan de la actuación humana y profesional una postura ética fortalecida desde la comprensión de la vivencia, y de sus complejas problemáticas.

De igual forma es importante que el gerente tenga presente en la gestión, las acciones que permitan sumar voluntades, trabajo y conocimiento a los propósitos de formar profesionales integrales, así como generar conocimiento con el cual se pueda avanzar hacia el objetivo de dignificar la vida del ser humano, y alcanzar un mayor

equilibrio en el uso de los elementos y los espacios naturales, a ese noble propósito el gerente universitario, debe seguir apostando, construyendo desde esa experiencia humana y profesional una renovada conciencia ética.

### **Valores y “crisis de valores”**

Los valores son definidos por el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (Ob. Cit.) como “cualidad de las cosas”, en una de sus acepciones refiere a “persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad” el concepto describe las acciones positivas que determinan los modos de proceder de las personas. En relación a este planteamiento, Pacheco (2022), señala: los valores de cada ser humano son formas de conducta que resultan de dos tipos de condiciones: objetivas que provienen del mundo y de la sociedad, y subjetivas que provienen de las interioridades del propio ser humano” (p.5). Estas condiciones de conducta

humanas están integradas en el pensamiento y la conducta de los individuos.

Desde la perspectiva de Ronquillo (Ob. Cit.) los valores y la ética tienen una génesis común, ambos aspectos han sido estimados en la reflexión tanto de los filósofos griegos como de los filósofos contemporáneos, espacios de desarrollo de este conocimiento denominados por el autor como “la ética de las virtudes” desarrollada por los filósofos griegos, y “la ética de los fundamentos” propuesta por filósofos contemporáneos.

En ese sentido, se estima una clasificación de los mismos, refiriéndonos en primer término a los valores humanos, destacando los valores éticos (morales), el respeto, la tolerancia, la paz, la solidaridad, la amistad, la honestidad, el amor, la justicia, lo justo o injusto entre otros. En segundo término, se refiere a los valores trascendentales o vitales que se contraponen: vida y muerte, lo verdadero y lo falso, los valores espirituales. De igual forma se puede determinar a los valores como:

---

sociales, culturales, familiares, o religiosos.

Podemos pensar entonces, que los valores son una característica distintiva en la personalidad de los seres humanos. Cada valor tiene su opuesto, a un valor positivo se contrapone un valor negativo, llamado también disvalor o antivalor, ante esta polaridad el hombre establece los acuerdos y límites de regulación de los mismos, estos pueden ser modificados por componentes relativos a las creencias, la cultura, la globalización, entre otros aspectos.

En ese marco de susceptibilidad, cabe preguntarse si existe una crisis de valores. La respuesta no puede ser determinante, por cuanto los valores no son absolutos, son atribuibles a cualidades de las personas, por tanto, son relativos e influyen en la apreciación personal o social. Algunos autores como Linares, Martínez y Mendoza (2021), sostienen que “la crisis de valores que vive la humanidad, es un fenómeno que está presente en países desarrollados y en vías de desarrollo, de ahí que se reconozca por muchos estudiosos

como un problema global” (p.11), argumentación que refiere a la crisis de valores como una situación de orden estructural.

## POSTURA CONCLUSIVA

A manera de conclusión, se estima que la ética es un principio primordial de desempeño en cualquier actividad realizada por el hombre, conocer sobre los diferentes enfoques de los autores del área, nos permite apreciar los comportamiento de los seres humanos en los contextos de las épocas, es de gran significación, por lo tanto su estudio, reflexión y práctica, por parte del gerente universitario y el de la universidad en general, la cual más que un espacio para aprender una determinada disciplina profesional, es un espacio para la formación integral del hombre; el conocimiento teórico, científico y técnico, se vuelve frío sino se relaciona con el crecimiento del ser, con los procesos de madurez mental y emocional de las personas en formación.

En cuanto al valor de la ética en el desempeño del gerente universitario, esta juega un papel prioritario en el ejercicio de las funciones gerenciales, su observancia permite enmarcar la acción profesional dentro de lo correcto. Por otra parte, desde la base conceptual de la ética el gerente universitario tiene la posibilidad de hacer sus propias investigaciones y reflexiones para la compresión y formulación de enfoques que permitan el fortalecimiento de la ética: ejercicio necesario ante los cambios, complejidades e incertidumbres que caracterizan el mundo de hoy, desde donde es posible que se originen actuaciones humanas alejadas de lo socialmente acordado como correcto, dando pie a que se estime que en la sociedad se vive un deterioro de los valores y principios que rigen la conducta humana.

Valorar una sociedad como mejor a otra no es del todo justo, cada generación ha hecho lo posible por responder desde sus capacidades, la sociedad de ahora hace lo propio, sin embargo, es necesario mantener una

posición crítica para asumir los grandes retos considerando los beneficios aportados por la ciencia y la tecnología, integrando a ello, a la ética y los valores como base armoniosa para el logro de los objetivos que reporten el mayor beneficio para la humanidad.

---

## REFERENCIAS

- Bartolomé, C. y De Campos, J. (2020). **La Ética del Cuidado del otro y la Bioética Ambiental.** Revista Bioética. Vol.28 (3): 440-448.
- Cifuentes, J. y Torres, J. (2019). **Reflexiones en y para la Enseñanza de la Historia de la Ética.** Hallazgos. Vol.16 (31):167-186.
- Cortina, A. y Martínez, E. (2001). **Ética.** (Tercera Edición). Madrid. Publicaciones AKAL. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. (2024). Disponible en: <https://dle.rae.es/> .
- Dussel, E. (1998). **Ética de la Liberación en la Edad de la Globalización en la Edad de la Globalización y la Exclusión.** Madrid. Editorial Trotta.
- Ferrater, J. (1956). **Diccionario de Filosofía.** Tomo I. A-K. (Quinta Edición). Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Linares, M. Martínez, P. y Mendoza, R. (2021). **Los Valores Morales: Génesis, Crisis y Redención Moral.** Centro de Investigaciones Microquirúrgicas. CIMEQ. Volumen 13. (3):1-20.

- Pacheco, L. (2022). **Los Valores Humanos.** Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Centro de publicaciones PUCE. Ecuador.
- Rojas, S. (2020). **Apreciaciones Teóricas Sobre la Educación en Valores.** Revista Educare. Vol.24. (3): 435-438.
- Ronquillo, L. (2018). **Ética General y Profesional. Editorial Mar y Trinchera.** Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (2da. Edición) Ecuador.
- Weber, M. (1919). **La Política como Vocación.** Extracto disponible en: <https://www.copmadrid.es/webcpm/recursos/pol1.pdf>

---

## EL ALTO GERENTE UNIVERSITARIO. UN PERFIL ENFOCADO DE LA GERENCIA SOCIAL

### THE SENIOR UNIVERSITY MANAGER. A FOCUSED PROFILE OF SOCIAL MANAGEMENT

*Julio Quero*

juliocquero@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4899-7957>

Universidad Fermín Toro

Recepción: 02-06-2023

Aprobación: 17-05-2024

#### RESUMEN

La alta gerencia en la universidad no es simplemente una idea de la organización, menos aún ha de considerarse como una simple práctica orientada al logro de resultados que se generan a partir de unos objetivos previamente establecidos. La responsabilidad del gerente en las universidades conlleva un fuerte compromiso con la sociedad a la cual se deben como actores y constructores de la misma. Por lo tanto, pensar en desafíos de la alta gerencia universitaria, es hacerlo en el hombre, es reconocer en el otro como razón de ser de todo accionar académico, es el reflejo de uno mismo, dentro de los retos devenidos de manera permanente en este contexto de alta academia, y en las tareas por hacer por quienes tienen la responsabilidad de crear las condiciones institucionales y culturales, para que sus educandos se formen integralmente como personas que tendrán, a su vez, el reto de transformar el mundo y la sociedad que les sea delegada. El ensayo tiene como propósito reflexionar sobre el modelo de gestión universitaria, evidenciado en el estilo gerencial, los factores condicionantes y la pertinencia para enfrentar las grandes dificultades y atender adecuadamente la demanda de sus servicios educativos. Se sustenta en un estudio documental de carácter cualitativo donde se valoran los diversos significados y visiones sobre el perfil del profesional que conforma la alta gerencia universitaria. En el mismo, se hace un breve recorrido sobre los cambios generados en el contexto universitario, para luego pasar a describir en rol que ha desempeñado la alta gerencia y finalmente, exponer la postura conclusiva al apreciar lo relativo a los visionarios que descubran los nuevos mundos y las nuevas etapas de la evolución del hombre fundamentando su actuar ético y en unos valores que trasciendan la esfera egoísta por el bien de todos.

**Palabras clave:** Alto gerente, universidad, perfil, gerencia social.

---

## ABSTRACT

Senior management in the university is not simply an idea of the organization, much less should it be considered as a simple practice aimed at achieving results that are generated from previously established objectives. The responsibility of the manager in universities entails a strong commitment to the society to which they owe themselves as actors and builders of it. Therefore, thinking about challenges of university senior management is thinking about man, it is recognizing the other as the reason for all academic actions, it is the reflection of oneself, within the challenges that have become permanent in this context of high academia, and in the tasks always to be done by those who have the responsibility of creating the institutional and cultural conditions, so that their students are integrally formed as people who will, in turn, have the challenge of transforming the world and society. that it be delegated to them. The purpose of the essay is to reflect on the university management model, evidenced in the management style, the conditioning factors and the relevance to face the great difficulties and adequately meet the demand for its educational services. It is based on a qualitative documentary study where the various meanings and visions of the profile of the professional who make up university senior management are valued. In it, a brief overview of the changes generated in the university context is made, and then goes on to describe the role that senior management has played and finally, expose the conclusive position when appreciating what is related to the visionaries who discover new worlds. and the new stages of man's evolution, basing his ethical actions and values that transcend the selfish sphere for the good of all.

**Keywords:** Senior manager, university, profile, social management.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Fermín Toro, con treinta y cuatro años de historia, que por mandato constitucional le corresponde fortalecer la educación universitaria privada en la Región Centroccidental de Venezuela, experimenta actualmente uno de sus más grandes desafíos: la calidad a través de su slogan educación para los valores humanos. En este nuevo marco interpretativo, en los últimos tiempos y de diferentes maneras, el Alma Mater de muchos profesionales, ha sido objeto de innumerables críticas constructivas especialmente, relacionadas con la calidad y el liderazgo evidenciado en los últimos años.

Al ser abordado el estilo de la universidad desde el enfoque de la gerencia social, que en el ámbito de la educación universitaria es un término relativamente nuevo, el mismo es considerado como un conjunto de pautas de comportamiento para la gestión, que abarca toda una gama de intervenciones múltiples, como variados son los criterios de eficacia y

eficiencia donde se genera su producción. Se trata de un enfoque instalado en un doble ámbito: en el plano de la acción y del conocimiento.

En el primer caso, implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones sociales desde el ámbito académico y que, en tanto ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, permite generar aprendizaje organizacional. En el contexto del conocimiento, recupera las contribuciones de distintas disciplinas y se reconoce interdisciplinaria. Pero, además, ambos planos se combinan en una complementariedad armoniosa.

Bajo la perspectiva académica, resulta claro que la Universidad Fermín Toro, en su carácter de privada, es percibida por las empresas, agentes sociales y la sociedad en general, como la fuente de solución a su problemática o expectativas de formación, al demandar profesionalización y generación o transferencia de conocimientos. Las exigencias de la demanda, han dado pie a lo que se ha

venido a llamar el tercer rol de la universidad, que es su compromiso con el país. Esto requiere, asumir un estilo gerencial que propicie la mejora continua, al describir un equilibrio entre su identidad institucional y los cambios sustanciales exigidos desde todos sus ámbitos, en tanto, se fortalezca el desempeño eficiente de sus procesos académicos, al cohesionar con éxito las funciones básicas y, por ende, asegurar la calidad académica deseada.

Se puede afirmar que, la vinculación universidad-sociedad siempre se ha dado, sin embargo, al analizar cuál ha sido la naturaleza de la misma, identificar el papel que la universidad ha desempeñado y los modos de hacer sus distintas funciones en el marco de los contextos actuales, se ha de comprender y asimilar lo trascendente de las acciones y procesos que incumben a la caracterización del alto gerente universitario, bajo el perfil enfocado de la gerencia social. Todo ello, avizora la necesidad de permanente reflexión sobre su modelo de gestión, evidenciado en el estilo gerencial, los

factores condicionantes y la pertinencia de las estrategias aplicadas, a fin de enfrentar los dilemas epistemológicos y ontológicos frente a las nuevas realidades sociales.

Como parte de la defensa de la autonomía universitaria, resulta fundamental demostrar la capacidad de contribuir al desarrollo del país sin descuidar el rol del alto gerente en la entidad dedicada a la educación universitaria. Sin embargo, este objetivo, solo puede alcanzarse mediante la implementación de un modelo de gestión pertinente, actualizado, dinámico y efectivo, que utilice de manera óptima los recursos disponibles para lograr sus fines y objetivos fundamentales: la formación de profesionales con sólidos principios éticos y un alto nivel de excelencia académica.

En este ensayo argumentativo, se formula el objetivo de reflexionar sobre el rol del alto gerente universitario en un perfil enfocado de la gerencia social. Para ello, se abordarán los elementos clave que conforman este modelo de gestión

eficiente y se exploran las estrategias necesarias para asegurar la efectividad de una gestión universitaria orientada hacia la generación de cambios significativos, a través de la temática abordada en el desarrollo del ensayo.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La gerencia universitaria representa la combinación que realiza el alto gerente de las funciones de docencia, investigación, extensión y producción académica que han de contribuir en el desarrollo económico, político y social, entendiendo como excelencia académica el poder propiciar la calidad de ideas, principios y actuaciones de aquellos universitarios que se sitúan habitualmente por encima del simple cumplimiento material y rutinario de su deber, constituyendo ante todo, un ejemplo vivo de vida coherente en un marco de libertad, competencia y respeto. En este ensayo se desarrollan los siguientes aspectos:

### Hitos Emergentes en el Modelo de Gestión de la Alta Gerencia Universitaria

De acuerdo con lo expuesto en el párrafo precedente, se hace impostergable la necesidad de reflexionar acerca del papel que ha jugado la universidad en el contexto de la sociedad y la pertinencia de su modelo de gestión, evidenciado en el estilo gerencial que se reconoce, a fin de estimular la discusión con aquellos que se encuentran seriamente involucrados en la problemática universitaria y muy especialmente, con su direccionamiento.

Cabe destacar que, en el siglo XXI, tal como lo señala Amaya (2019) la universidad como institución, se enfrenta al desafío de satisfacer con eficacia exigencias de orden exógeno y endógeno, en un ambiente de restricciones financieras, profundos cambios económicos y políticos de alcance mundial. Al mismo tiempo que reconoce la necesidad de adecuar, modernizar sus estructuras, modalidades y formas de organización, así como sus modelos educativos, En razón del carácter

emergente/disruptivo que prioriza respuestas eficientes frente a la demanda social.

En el contexto de una educación universitaria en constante evolución, ha surgido una serie de modelos emergentes, conocidos como "modelos de nueva generación", que desempeñan un papel crucial en las estrategias de transformación de los sistemas educativos. Estos modelos, se han desarrollado como respuesta a las debilidades identificadas en los enfoques históricos, y tienen como objetivo principal aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas formas de organización académica. En este entorno cambiante, se reconoce la necesidad de adoptar enfoques innovadores y adaptativos para abordar los desafíos actuales y futuros en la educación universitaria.

Los modelos de nueva generación se caracterizan por su flexibilidad y capacidad para responder a las demandas y expectativas cambiantes de los estudiantes y la sociedad en general. Estos enfoques, se centran en el fomento de la colaboración

interdisciplinaria, el aprendizaje activo, la integración de tecnología educativa avanzada y la promoción de una mayor participación estudiantil. Además, reconocen la importancia de desarrollar habilidades y competencias relevantes para el mercado laboral actual, así como fortalecer los principios éticos y la responsabilidad social de la educación universitaria.

Al adoptar modelos de nueva generación, las instituciones educativas pueden mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, fomentar la investigación innovadora y generar un impacto significativo en la sociedad. Sin embargo, la gestión universitaria en sus múltiples dimensiones en el contexto de operaciones y acciones que debe desarrollar, a la par de las exigencias externas e internas, se va haciendo más compleja y en algunas ocasiones va en detrimento de sus respuestas, las cuales dejan de ser oportunas y eficientes. Aunado a ello, la institución universitaria para generar conocimientos actualizados tecnológicamente y científicamente, debe

adoptar modelos dinámicos de gestión, tomando en cuenta las nuevas tendencias, sistematización de procesos, así como las herramientas de gestión contemporáneas para ir en consonancia con las exigencias del mundo globalizado.

En este contexto se estaría haciendo mención tal como lo presenta Martín (2016) al caso de la universidad corporativa, universidad emprendedora, universidad adaptativa, universidad que aprende, universidades en red, entre otras (p. 9). Estas tendencias evidencian que la gerencia aplicada a la educación universitaria, como todo en la sociedad, también tiene una evolución constante; y en nuestro medio, su incorporación al ámbito académico ha sido gradual, pero de una profundidad absoluta.

### **Responsabilidad de la Alta Gerencia: Enfoque Hacia lo Social**

La responsabilidad de la gerencia universitaria en este nuevo orden mundial, es crear la capacidad de aprendizaje de la organización.

Para que la universidad no sólo sobreviva, sino que se perpetúe a lo largo de los años, ha de poseer unas cualidades indispensables: Primero, ha de tener sensibilidad sobre los problemas circundantes, es decir, ha de ser capaz de aprender a adaptarse, realizar cambios según evoluciona el medio en la cual se integra; debe pasar de concentrarse únicamente en el contenido de sus acciones a tratar con el entorno y su desarrollo social. Segundo, debe poseer cohesión interna, es decir, sentido de identidad y de comunidad entre los empleados. En la Universidad que se requiere, todos y cada uno de sus componentes, participan en la identificación y en la solución de los problemas, lo cual permite que la organización experimente, mejore y, por lo tanto, incremente su capacidad de pensar y actuar socialmente.

La idea de universidad emprendedora tal como se proyecta la Fermín Toro es un concepto introducido por Clark (2000) quien describió como un modelo de gestión universitaria que, apoyado en su autonomía, desarrolla unidades

departamentales externas para introducir relaciones con el contexto, además de fórmulas novedosas de y nuevas fórmulas de pensamiento y formación, desarrolla un conjunto de creencias fundamentales que guíen y racionalicen la estructura de cambio al proveer de una fuerte capacidad de respuesta; y construir la dirección centralizada con el objetivo de realizar elecciones que ayuden a orientar la organización.

Desde esta perspectiva, la Universidad Fermín Toro se definiría como aquella con habilidad para transformar el conocimiento producido con enfoques innovadores de proyección social al desarrollar las capacidades internas para traducirlos en una propiedad intelectual donde la adaptación organizacional hace referencia a las modificaciones y alteraciones en los componentes sociales de la organización, con el objetivo de adaptarse a los cambios externos.

Este tipo de universidad tal como se describe la Universidad Fermín Toro tiene la responsabilidad social de responder a la característica de los

sistemas autoorganizados o autorenovadores, que evitan las estructuras rígidas o permanentes y en cambio desarrollan la capacidad de interpretar con gran flexibilidad a las transformaciones en el orden interno y externo. El conocimiento, las tareas, las funciones, los proyectos y programas sociales han de ser pertinentes con el ejercicio noble como respuesta a una necesidad.

Una de las principales características de este tipo de universidades, parafraseando a Weatley (2019) es la apertura a la información proveniente del medio; esto genera un sentido de identidad más firme, menos permeable a debacles sociales inducidos desde el exterior y aunque siempre habrá algunas fluctuaciones producidas por influencias externas, lo que ha de predominar en el sentido de compromiso con los grupos sociales del entorno es la dinámica autoorganizativa de la institución dando como resultado un alto nivel de autonomía e identidad.

Al respecto, Zúñiga y Badilla (2007) definieron la alta gerencia

como “la forma en que los gerentes o directores toman las decisiones, estructuran las labores de sus colaboradores, motivan, el grado de libertad que conceden, los recursos que asignan y en fin el estímulo que dan a sus colaboradores (p. 15). En otras palabras, la práctica gerencial está íntimamente ligada con la forma en que el gerente dirige o involucra a las personas.

Por lo tanto, la labor del alto gerente universitario consiste en saber utilizar esas habilidades directivas y aplicarlas al contexto social con el cual ha de interactuar permanentemente. Esta tarea no es fácil y existe una gran variedad de teorías administrativas y diversos enfoques sobre las mejores formas de llevarlas a la práctica. Sin embargo, no debe olvidarse que cada organización es única y la efectividad de la función directiva está condicionada por factores contextuales internos y externos que determinan cuál es la mejor forma de acoplar los individuos y transformarlos en grupos participativos, articular e interconectar la organización con su

entorno y ensamblar las visiones particulares en una visión compartida.

### **Caracterización Organizacional en la Universidad Fermín Toro**

Se debe conceptualizar a la Universidad Fermín Toro como una macro organización, cuyo compromiso social implica liderar el rol de apoyar al Estado en la solución de problemas socio-contextuales, a través de aportes concretos en la formación de los profesionales con ventajas competitivas para impulsar su desarrollo sostenible. Por lo tanto, la alta gerencia en sus múltiples dimensiones, en el contexto de operaciones y acciones se ha de enfocar en las exigencias externas e internas, se va haciendo más complejo el perfil de competencias de la alta gerencia.

Además, para mantenerse a la vanguardia del conocimiento tecnológico y científico, la Universidad Fermín Toro, debe adoptar enfoques gerenciales dinámicos y adaptables, que estén plenamente orientados a alcanzar sus metas y objetivos. De esta manera, la puede desplegar su

impacto en la sociedad, al fungir como una institución líder en la generación y difusión del saber y la ciencia. De esta manera, se ha de consolidar como un referente clave en distintos ámbitos, ya sean políticos, culturales, científicos, humanísticos o sociales. En consecuencia, se genera confianza en la sociedad gracias a su eficiencia, eficacia, efectividad y pertinencia en su actuar.

La Universidad Fermín Toro, en su búsqueda constante de conocimientos actualizados, debe adoptar prácticas desde la alta gerencia que se adapten a los rápidos avances tecnológicos y científicos. Esto implica, una mentalidad abierta, que permita a la institución abordar desafíos y alcanzar sus objetivos de manera efectiva. Al hacerlo, la universidad asume su rol como un pilar fundamental en la sociedad, liderando la investigación y el conocimiento en diversos campos.

La influencia de la Universidad Fermín Toro, se extiende a través de su capacidad para comprender y abordar fenómenos políticos, culturales, científicos, humanísticos y

sociales. Al actuar como un referente confiable, genera confianza en la sociedad debido a su habilidad para lograr resultados con eficiencia y eficacia, así como por su relevancia en la solución de problemas y desafíos contemporáneos.

Al respecto, Ramírez (2012) afirma que “la gerencia surge como resultado del arte, ciencia y técnica administrativa que es inherente al hombre, al estar la gerencia íntimamente ligada a un contexto de dinamismo, y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones como lo es la universidad” (p. 7). Aunque se considere un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización, sea adecuado a las exigencias de la realidad, y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Otro aspecto que merece especial atención dentro de la universidad es la vinculación entre gerencia y valores. A este respecto,

parafraseando a Édison (2016), los valores son los cimientos de cualquier organización y el cultivo de estos debe ser el epicentro, alrededor del cual, giran las personas que configuran la organización y deben ser sus líderes los sembradores por excelencia. Es imposible concebir el futuro exitoso, en este caso de la universidad, donde se nutran los vicios del egoísmo, la envidia, la hipocresía, el individualismo, los intereses mezquinos de un sector, entre otros.

Ello obliga a repensar el estilo gerencial evidenciado por los altos gerentes, las características que lo definen y sus efectos en los diferentes escenarios donde tiene lugar, exigiendo cualidades específicas para su desempeño, de acuerdo con las funciones inherentes al puesto tal como lo destacó Méndez (2015) quien identificó tres tipos de roles evidenciados por el gerente como las tres dimensiones del engranaje de la función directiva, derivado del dinamismo del entorno moderno: el rol de gerente, el rol de líder y el rol de facilitador, y les asigna el calificativo de trinidad de la tarea directiva.

Según dicha concepción, el autor precitado señala que el alto gerente representa el poder ser un facilitador que dentro de sus funciones se caracteriza por desarrollar sus funciones de director que involucra a los individuos en la organización y logra su acoplamiento en equipos efectivos de trabajo; como gerente interconecta las diversas estructuras organizacionales con el contexto externo y como líder conecta la organización con el macro entorno, logrando la integración de sus colaboradores en una visión compartida.

Por lo tanto, el ejercicio del cargo de alto gerente implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. Por lo tanto, cada día debe plantarse nuevos retos, nuevas demandas al personal que se desempeñan en puestos directivos dentro de la universidad, dada la importancia que tiene la generación de los valores humanos y el rol desempeñado. Así mismo obliga al

desarrollo de las capacidades necesarias, la inteligencia y el talento requerido, las aptitudes y suficiencias adecuadas para utilizar con arte y ciencia las mejores técnicas que permitan realizar con éxito la función encomendada.

La relevancia del ensayo argumentativo conlleva a repensar las prácticas gerenciales para un desempeño más eficiente y confiable, favoreciendo una convivencia armónica hacia la promoción de esfuerzos para fortalecer valores como constancia, responsabilidad, honestidad, solidaridad, apuntando la labor pedagógica, andragógica y los procesos administrativos en la universidad, encaminados a una gestión exitosa.

Al respecto, Rodríguez (2018) señala que la gerencia vendría a constituir un proceso social que incluye dentro de sus responsabilidades poder planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, además de regular y ejecutar las operaciones de una organización para lograr un propósito dado. Dicho proceso constituye, además, un

soporte estructural que afecta a los diversos sectores dentro de una organización, por lo cual opera en un entorno cada vez más exigente en el mundo de hoy, lo cual implica intrínsecamente el uso efectivo y eficaz de todos los recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados en término de rendición de cuentas

Asimismo, el ensayo “El alto gerente universitario. Un perfil enfocado de la gerencia social”, inicia con la introducción, donde se discurre sobre la gerencia universitaria, seguidamente se describen los fundamentos argumentativos concerniente a hitos emergentes en el modelo de gestión de la alta gerencia universitaria, para después presentar la responsabilidad de la alta gerencia: enfoque hacia lo social y la caracterización organizacional en la Universidad Fermín Toro y posteriormente la metodología empleada, conclusiones y referencias.

Desde esta mirada, Pérez y Moreno (2017) sostienen, que las competencias gerenciales desde el ámbito social deben hacer énfasis en

responder a los desafíos que se presenten, con una visión global y una toma de decisiones que conduzcan a potenciar en las comunidades académicas, sus capacidades, habilidades y recursos, para lograr desempeños superiores que las lleven hacia la promoción de la transformación universitaria. Por ese motivo, es imprescindible un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y valores que forman parte activa en el desempeño responsable y eficaz del gerente universitario, para el ejercicio de un conjunto de actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

Dada la relevancia del tema que hoy se analiza relacionado con el poder reflexionar sobre el rol del alto gerente universitario en un perfil enfocado de la gerencia social que ejerce el alto gerente y que se relacionan con ciertos elementos de la organización, se enfatiza en el rol del gerente como líder al influir sobre

personas o grupos encaminados en el logro de objetivos comunes, capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño.

Por eso es tan importante resaltar que la universidad al tener como misión propósitos con alto contenido trascendente, ha de convertirse en una organización más poderosa al reforzar el liderazgo de sus gerentes. Por lo tanto, el concepto de la palabra liderazgo trasciende los linderos de la alta gerencia universitaria, al tener que ver con los hitos emergentes en el modelo de gestión de la alta gerencia universitaria, consustanciada con la generación de una atmósfera única en su estilo, que potencia y permea la voluntad de quienes están involucrados, al punto de ganar su voluntad para el alcance de metas específicas.

Para esto se fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, se presenta como un artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las

medidas a tomar (competencia humanística). El alto gerente considera, además, tener la capacidad para presentar la responsabilidad de la alta gerencia: enfoque hacia lo social para ver más allá de lo que un ser tradicional puede percibir, tener una visión prospectiva de manera más clara que los demás; ver la organización como un sistema y crear el futuro antes que esperar encararlo (competencia conceptual).

Asimismo, por estar enmarcado en lo que se podría denominar un líder eficaz, el alto gerente dentro de la universidad es un administrador de recursos de toda índole - financieros, físicos, humanos y tecnológicos, entre otros, maximizándolos mediante el conocimiento profundo de la ciencia, el arte y la técnica (competencia técnica). Por consiguiente, se debe tener muy claro que, los líderes universitarios, ante los desafíos de los nuevos tiempos, a través de la caracterización organizacional en la Universidad Fermín Toro necesitan realizar un ejercicio introspectivo, con el objeto de replantearse un nuevo tipo de liderazgo renovador y

esperanzador, mediante la apertura de canales funcionales, que permitan la democratización de los procesos de toma de decisiones universitarias, sin obviar las opiniones adversativas para poder construir así la universidad del futuro.

Por consiguiente, se le atribuye el calificativo de renovador, lo cual se considera acertado porque en el contexto de la alta gerencia, específicamente en la educación universitaria, se debe asumir una actitud prospectiva. El verdadero gerente renovador y esperanzador se debe desprender de las imperfecciones humanas (líase envidia, egoísmo, hipocresía, individualismo) que atentan contra la unidad y el éxito de la organización. Debe entender además que los intereses de una cúpula necesariamente desaparezcan con el objetivo de ceder espacio a la participación colectiva.

La puesta en práctica de esta modalidad de liderazgo renovador y esperanzador en el contexto universitario, permitirá generar un escenario organizacional

---

caracterizado por el éxito, donde todos coadyuven para alcanzar los objetivos de la institución; es decir el personal en su conjunto tendrá claro que la calidad de su trabajo es indispensable para el sano funcionamiento de la universidad, y que esa calidad está supeditada a una visión compartida y a una actitud prospectiva, que a su vez serán alimentadas por la siembra constante de valores, modelados en primer lugar por quienes se encuentran en condición de altos gerentes y luego por los demás.

Por lo tanto, ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes y facilitadores. Es así como al referirse al gerente del tercer milenio, habla de un gerente con pensamiento diferente, un líder con competencias claves para el desarrollo eficaz de su misión. Lo define como el cerebro de la organización que mediante el uso de la tecnología logra generar una cultura, una filosofía empresarial, un sistema de creencias diferente; y

agrega que, las principales competencias de este gerente requeridas para lograr los objetivos base de la organización son la integralidad y la capacidad directiva.

## REFERENCIAS

- Amaya, N. (2019). **Globalización y Retos a la Universidad Latinoamericana**. Profesor de la Cátedra de Coronas y puentes fijos. U.C.V. Caracas.
- Clark, B. (2000). **Creando Emprendimiento Universidades: Caminos Organizacionales de Transformación**. Pergamo Prensa. Oxford.
- Crisien, J. (2015). **Gerencia del Siglo XXI**. Revista-Escuela de Administración de Negocios. Institución Universitaria. No. (54): 59-83.
- Édison, A. (2016). **Liderazgo Renovador y Esperanzador para Construir la Universidad del Futuro**. Laurus. Número extraordinario. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas Venezuela. N° (12): 170-179.
- Jarvis, P. (2006). **Universidades Corporativas**. Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global. Madrid, Narceam S.A.
- Lazzati, S. y Sanguineti, E. (2013). **Gerencia y Liderazgo**. México D.F. Editorial Macchi
- Martin, R. (2016). **La Eficiencia en la Asignación de Recursos Destinados a la Educación Superior**. El caso de la Universidad de la Laguna. Tesis Doctoral. Universidad de la Laguna. Comunidad de Canarias.
- Méndez, E. (2015). **Gerencia Académica: La Construcción de la Educación del III Milenio**. Ediciones del Rectorado de la LUZ. Maracaibo.
- Ramírez, L. (2012). **El Estudio de Caso y sus Herramientas de investigación Aplicada**. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Rodríguez, R. (2018). **La Gerencia Universitaria en los Postgrados Bajo la Modalidad de Educación Abierta y a Distancia**. Revista Gestión I+D. Vol. 3(1): 10-36.
- Wheatley, M. (2019). **El Liderazgo y la Nueva Ciencia: Descubrimiento de la Organización de un Universo Ordenado**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Zúñiga, V; Badilla, A. (2007). **Los Modelos Gerenciales Modernos y su Adaptación a la Práctica de la Gerencia Académica**. Guatemala. Universidad de San Carlos.

## GERENTIA

Revista del Decanato de Postgrado Universidad Fermín Toro

### ¿QUIERES PUBLICAR TU ARTÍCULO?

#### NORMAS DE PUBLICACIÓN

**GERENTIA** Revista arbitrada e indexada, de publicación cuatrimestral del Decanato de Postgrado, en la que tiene cabida todas las corrientes de pensamiento en aquellos temas vinculados con las áreas del Postgrado (Gerencia, Derecho, Ingeniería, Educación y otros temas). En ellas pueden participar estudiantes, profesores, autoridades de la Universidad Fermín Toro y personalidades que, por la relevancia de sus opiniones en las áreas indicadas, sean invitadas por el Comité Técnico.

**GERENTIA** es una revista científica, siendo requisito indispensable para la publicación de artículo, la existencia real de la opinión del autor.

Los interesados en publicar deben entregar sus artículos y/o ensayos en versión digital, a la Coordinación de Arbitraje

[revistauftbarquisimeto@gmail.com](mailto:revistauftbarquisimeto@gmail.com), Decanato de Investigación y Postgrado, acompañado de los formatos: Solicitud de Publicación, Constancia de Autoría, ubicados en la página oficial de la Universidad Fermín Toro. [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

- Presentar una versión digital del trabajo inédito formato Word, con una extensión de 15 a 20 páginas incluyendo gráficos, tablas, fotografías y referencias bibliográficas, para artículos científicos. En el caso de ensayos la extensión será de 8 a 12 páginas.
- La versión no debe identificar al autor ni a la institución a la que está adscrito debido a que estas serán empleadas en el sistema de arbitraje.
- En página aparte del artículo deberán incluirse el nombre del trabajo, los datos del autor (nombres y apellidos, dirección, teléfono, fax y correo electrónico) y nombre de la institución u organismo al que pertenece y una breve reseña de la trayectoria profesional del autor, la cual no debe exceder las 100 palabras. Incluir C.I. escaneada.
- Todo trabajo de investigación o artículo presentado para su publicación y/o divulgación será sometido a un proceso de arbitraje, el cual es confidencial y secreto.
- La aceptación o no de los artículos recibidos, será notificada a los autores, en el menor plazo posible. Vía correo electrónico.
- Una vez el o los autores reciban el dictamen por parte del Comité Editorial, dispondrán de un mes para efectuar las modificaciones y correcciones sugeridas por los árbitros.
- Si el o los autores no responden dentro del mes siguiente al dictamen comunicado por el Comité Editorial, se informará vía correo electrónico y el trabajo presentado debe iniciar un nuevo proceso de arbitraje.
- El Consejo Editorial no discute con el o los autores las recomendaciones de los árbitros.
- Se aceptan máximo dos (2) autores por artículo y se les publicará un artículo por revista.
- La recepción de artículos y/o colaboraciones no implica compromiso y obligación alguna de su divulgación. El Comité Editorial es el encargado de seleccionar estos para su publicación.
- Los trabajos de investigación y/o artículos originales presentados no serán devueltos.
- Para mayor detalle de las Normas de Publicación en Revistas Arbitradas Universidad Fermín Toro, visite [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

Los conceptos e ideas expresados en la revista, son de la responsabilidad del autor y no reflejan, necesariamente, la posición de la Universidad Fermín Toro sobre el particular

Año 2024 N° 2

Periodicidad  
Cuatrimestral

[www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

Dirección:  
Urb. Chucho Briceño  
Edif. UFT  
Cabudare - Estado Lara  
Código Postal: 3023

Teléfono:(0251) 7100180  
Correo Electrónico:  
[decanatopost@hotmail.com](mailto:decanatopost@hotmail.com)  
[dirinvestigacionuft@gmail.com](mailto:dirinvestigacionuft@gmail.com)  
[dirinvestigacion@uft.edu.ve](mailto:dirinvestigacion@uft.edu.ve)