

GERENTIA

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



Depósito Legal

N° pp200002ME1396

ISSN N° 1690-3153

Año 2020

N° 3

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS****Dra. Vanessa Quero S.**

Rectora

Dr. Pedro Briceño C.

Vice-Rector Académico

Dr. Rafael Rubio

Vice-Rector Administrativo

Dra. Petra Cabrera M.

Secretaria General

COMITÉ TÉCNICO**Dr. José Luis Yépez Rodríguez**

Decano de Investigación y Postgrado

Editor Jefe

Dra. Marienny Arrieche

Directora de Postgrado

Redacción y Estilo

COMITÉ EDITORIAL**Dr. Wilmer García****Dr. Jesús León Subero****Dr. Alfredo Lucena****Dra. Yamileth Lucena****Dra. Rosa Delgado****Dra. Carmen Alicia Pineda****Dra. Marienny Arrieche****Dra. Yahelys Sánchez****Dr. José Barradas****Dra. Maritza Principal****Dr. Douglas Barraez****Dr. José Ángel Salcedo**

CONTENIDO

ARTÍCULOS

**COMPLEXUS TRANSDISCIPLINAR DE
COMPETITIVIDAD POR DIFERENCIACIÓN DESDE LAS
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

7

Autora: Naili Simancas

**DISEÑO DE UN SISTEMA PLANIFICACIÓN,
PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCIÓN EN
UNA EMPRESA MANUFACTURERA**

32

Autora: Yaledlys Gavidia

**LIDERAZGO CENTRADO EN LA HUMANIZACIÓN DE LA
GERENCIA DESDE ORGANIZACIONES DE LA SALUD**

58

Autora: Francys Aranguren

GERENTE PÚBLICO: CRECIMIENTO DE UNA NACIÓN

81

Autora: Nelitza Peña

ENSAYOS

**LA COMUNICACIÓN SOCIAL. SU ABORDAJE DESDE LA
PANDEMIA**

107

Autora: Giménez Mariela

**COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE CALIDAD EN
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL**

121

Autora: Sosa, Shellys

**VISIÓN TRANSDISCIPLINAR DE LOS COMPONENTES
ESTRATÉGICOS DEL DESARROLLO LOCAL EN
BARINAS**

134

Autor: Marcos Meza

CONTINUACIÓN...**LOS RETOS DE LA GERENCIA AVANZADA***Autor: José Gregorio Cabrera***147****KAIZEN – GEMBA, FÓRMULA DE MEJORAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
TALENTO HUMANO***Autor: Ronald Suarez***159****PRELUDIO HACIA NUEVAS PERSONAS POLÍTICO-
TERRITORIALES EN VENEZUELA***Autor: Pier Paolo Pasceri***173****GERENTE DE AVANZADA: UNA MIRADA HACIA LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE APRENDIZAJE***Autora: Lisbeangela Vargas***188****VINCULACIÓN DE FORMACIÓN GERENCIAL AVANZADA CON
TALENTO HUMANO: DESDE UNA MIRADA TRANSCOMPLEJA***Autora: Alba Belandria***200**

EDITORIAL

La edición de *Gerentia* para cerrar la publicación de este año 2020 representa un esfuerzo atípico, como casi todos los sucesos sorprendentes que se han desencadenado por efectos del impacto que en el planeta ha causado la aparición del denominado Covid 19. Ya lo decía Eurípides, siglos atrás en la era aC, lo esperado no se cumple y para lo inesperado siempre hay un dios que abre la puerta. De suyo, la gerencia de lo imprevisto puede ser una aspiración milenaria. Hoy terrenal, cuando se habla de una gobernanza global.

El trastocamiento de todo el orden mundial, a todas las escalas, deja pocos resquicios a las organizaciones tradicionales en esta suerte de gerencia de la supervivencia. La pandemia devela el grado de virtualidad y el desempeño del denominado teletrabajo, con características singulares tratándose de las Universidades, dadas sus funciones de docencia, investigación y extensión. Sin pretensiones de vanidad, que una Casa de Estudios como la Universidad Fermín Toro, consolide sus proyectos en modo “digital” y la Revista *Gerentia* ofrezca hoy, en este contexto, estos textos (Edgar Morín, *dixit*), es una labor encomiable.

En este número, y dentro de la continuidad académico- disciplinar que caracteriza a *Gerentia*, se presentan visiones diferentes del conocimiento científico pero que son susceptibles de una lectura integral de la realidad, a partir de un pensamiento relacional, como corresponde a la época que vivimos. Tales percepciones basadas en el paradigma cualitativo en sus diferentes enfoques asociados al planteamiento hermenéutico, revelan una tendencia hasta hace medio siglo atrás inadvertida o casi inexistente frente al predominio secular del positivismo lógico. Bienvenida la diversidad metodológica.

El discurso científico que se construye a partir del escrutinio de lo cotidiano en el interés de cada investigador por exponer sus hallazgos, encuentra en las nuevas categorías de análisis, en los constructos emergentes, el apoyo teórico requerido para las explicaciones de los problemas que creamos con viejas nociones, ya

resultan ineficaces, parafraseando a Albert Einstein. Estamos hablando de Gerencia Avanzada. No por casualidad, entonces, orientación central de los Estudios de Postgrado en Gerencia que ofrece la Universidad Fermín Toro, a través del Decanato de Investigación y Postgrado.

En tal sentido, buena parte de los artículos y ensayos que se incorporan a la estructura de contenido tocan temas relacionados con la Competitividad, la Calidad de la Enseñanza, Transcomplejidad, Transdisciplinaridad, Aprendizaje y Cultura Organizacional, Tecnología de Información y Conocimiento, Organizaciones Transcomplejas; Sostenibilidad; y la Visión Humanista de la Gerencia, entre otros. El entramado teórico y práctico que así se constituye, se muestra en: “Los retos de la gerencia avanzada”; “Gerente de avanzada: una mirada hacia la cultura organizacional de aprendizaje”; “Vinculación de formación gerencial avanzada con talento humano: desde una mirada transcompleja”; “La Comunicación Social”, su abordaje desde la pandemia”; “Competencias y gestión de calidad en educación universitaria como herramienta gerencial”; y “Liderazgo centrado en la humanización de la gerencia desde organizaciones de la salud”.

Asimismo, el tema de la Administración Pública es abordado, primero en: “Gerente público: crecimiento de una nación”; y, luego en “Preludio hacia nuevas personas político-territoriales en Venezuela”, poniéndose de manifiesto el espíritu crítico que requiere la formación del gerente, desde una perspectiva avanzada, así como las controversias que rodean la propuesta del Estado Comunal y los órganos creados para su instrumentación.

En cuanto al Desarrollo Local, como un ámbito de localización específico donde la gerencia encuentra reales posibilidades de contribución al bienestar del país, circunscritos al Municipio Barinas, se presentan las reflexiones contenidas en: “Visión transdisciplinar de los componentes estratégicos del desarrollo local en Barinas” y “Complexus transdisciplinar de competitividad por diferenciación desde las tecnologías de información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas”.

Vale decir, que hay una doble vertiente que acomete la Universidad cuando en cumplimiento de sus funciones investiga y aporta soluciones en el sector empresarial, en términos de pertinencia socio-institucional. Ello se refleja en los

trabajos referidos a: “Diseño de un sistema planificación, programación y control de producción en una empresa manufacturera” y “Kaizen – Gemba, fórmula de mejoramiento estratégico para la satisfacción laboral del talento humano”

Hay cosas que por dichas pareciese innecesario repetirlas porque se tornan obvias. Verdades de Perogrullo, pudiera acotar alguien y con razón, pero no es menos cierto que si hay algo difícil de probar es lo obvio, como en su momento sentenció Isaac Newton. En todo caso, bajo el riesgo calculado de provocar y motivar el debate, nos atrevemos a postular el siguiente argumento:

Los textos que corresponden a esta edición de Gerentia pueden ser considerados derivaciones en el tiempo, resultantes a su vez de la propia dinámica del conocimiento científico, de un proceso de reflexión que alumbró la crítica al orden establecido acerca de las bases filosóficas de la Ciencia de la Administración, edificadas sobre lo epistemológico, lo ontológico y lo metodológico, hasta ese entonces, es decir, mediados del siglo pasado. Aquí, lo menos que puede hacer uno es invocar a “exorcistas académicos” de la talla de Peter Senge (La Quinta Disciplina) y a Thomas Kuhn (La Estructura de las Revoluciones Científicas), en alusión a la Organizaciones que Aprenden y a las Rupturas Paradigmáticas en el seno de la Ciencia, como conjuros para desterrar el pensamiento tradicional u ortodoxo del mundo de las organizaciones y “avanzar por encima de las tumbas” en la expresión de Goethe.

Dicho lo anterior, como corresponde a toda nota editorial de una revista científica, sigue la invitación a los docentes e investigadores, y demás interesados, a la lectura de la variedad de temas expuestos, pero con el respeto que nos merecen, vaya una sugerencia: Hacerlo desde una óptica que procure relacionar cada tema en particular con el resto de ellos, interpelándolos desde la intersubjetividad.

Dr. Alexis Guerra

**COMPLEXUS TRANSDISCIPLINAR DE
COMPETITIVIDAD POR DIFERENCIACIÓN DESDE
LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

Autora: Naili Simancas
nailisimancas@gmail.com

RESUMEN

La investigación que se presenta tiene como propósito generar una aproximación teórica denominada: Complexus transdisciplinar de competitividad por diferenciación bajo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio Barinas del estado Barinas-Venezuela. Dentro de un entramado de conocimientos transdisciplinarios que involucran conceptos y teorías sobre competitividad, complejidad, sistemas abiertos, la sociedad de la información y del conocimiento, la teoría propuesta permitirá a las pymes mejorar sus estructuras organizacionales, capacidad de gestión, optimizar los procesos a nivel de todas sus áreas: gerenciales y administrativas; ello implicaría además una forma de adoptar una estrategia de competitividad, lo cual permitirá que éstas empresas sobresalgan de la competencia y se sitúen en una posición superior respecto al resto. En búsqueda de cumplir con lo anteriormente expuesto a través de la interpretación dialéctica y bajo la voz de cinco informantes clave se devela la situación social por la que atraviesan las Pymes del municipio Barinas, así como el uso de las TIC en las mismas. El paradigma asumido fue el interpretativo, bajo un enfoque cualitativo, combinando los métodos hermenéuticos y el fenomenológico. Siendo el diseño de la investigación flexible-emergente. En la recolección de la información se utilizó la observación y las notas de campo, bajo una entrevista semiestructurada. La validez se obtuvo a juicio de tres (03) expertos. El contexto de confiabilidad estuvo orientado hacia el nivel de concordancia interpretativa por la triangulación de los hallazgos, la confrontación de las teorías con la realidad exhibida y la comparación de estudios previos. Dentro de los hallazgos del estudio mostró, que las Pymes no han desarrollado una estrategia basada en la anexión de las TIC en sus partes constitutivas que permita una reducción de los costos con una diferenciación en el producto.

PALABRAS CLAVE

complexus, competitividad,
pymes, TIC

TRANSDISCIPLINARY COMPLEXUS OF COMPETITIVENESS BY DIFFERENTIATION FROM INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Autora: Naili Simancas
nailisimancas@gmail.com

ABSTRACT

The research presented is intended to generalize a theoretical approach called transdisciplinary complexus of competitiveness by differentiation under the use of information and communication technologies (ICT) in small and medium-sized enterprises (SMEs) of the Barinas municipality of the Barinas-Venezuela state. Thus, within a framework of transdisciplinary knowledge that involves concepts and theories about competitiveness, complexity, open systems, the information and knowledge society, the proposed theory will allow SMEs to improve their organizational structures, management capacity, optimize processes at the level of. All its areas: managerial and administrative; This would also imply a way of adopting a competitiveness strategy, which will allow these companies to stand out from the competition and be in a superior position compared to the rest in search of complying with the aforementioned through dialectical interpretation and under the voice of five key informants, the social situation that SMEs of Barinas municipality area going through is revealed, as well as the use of ICT in them. The assumed paradigm was the interpretative one, under a qualitative approach, combining hermeneutical and phenomenological methods. Being the flexible-emergent research design. Observation and field notes were used to collect the information, under a semi-structured interview. Validity was obtained in the opinion of three (03) experts. The reliability context was oriented towards the level of interpretive agreement by the triangulation of the findings, the confrontation of the theories with the reality exhibited and the comparison of previous studies. Among the findings of the study, it showed that SMEs have not developed a strategy base on the annexation of ICTs in their constituent parts that allows a reduction in costs with a differentiation in the product.

KEYWORDS: complexus, competitiveness, smes, ict.

INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios el hombre ha conquistado el mundo, logrando cambiarlo y adecuarlo a sus necesidades. Esto ha causado una evolución en espacios de tiempo, teniéndose épocas o eras muy marcadas y significativas, que dejan su huella y definen a la sociedad, así se pueden mencionar: la era de la revolución industrial, la era de la información y el conocimiento, y hoy día la era de la digitalización y el uso masivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Bajo estas premisas, se puede expresar que en esta conquista del mundo el hombre ha sido protagonista y forjador de su futuro, entre otras actividades ha creado pequeñas y medianas empresas donde se considera que haciendo uso estratégico de las TIC esto traerá consigo marcadas formas de competitividad acordes a una economía que hoy en día es regida por las fuerzas de la internacionalización, la globalización, la innovación, y los sistemas de información, en

consecuencia el nuevo modelo global ha permitido un cambio paradigmático complejo en las economías de cada país o región, donde las Pymes juegan su papel primordial como fuentes generadoras de empleo.

De acuerdo al informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) se precisa que “los datos recogidos de 99 países indican que, en conjunto las pequeñas y medianas unidades económicas representan el 70 por ciento del empleo total, por lo que son quienes más empleo generan” (p.1). Frente a esta tendencia, surge la necesidad urgente de formular nuevas estrategias y condiciones de trabajo para las pequeñas y medianas empresas venezolanas.

De allí, que el propósito general en esta investigación es el desarrollo de una aproximación teórica la cual se ha denominado: Complexus transdisciplinar de competitividad por diferenciación bajo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del

municipio Barinas del estado Barinas-Venezuela.

Es preciso destacar, la importancia de la investigación desde el punto de vista del contexto científico y teórico, en primer lugar, en el municipio Barinas hay poca existencia de trabajos investigativos cuya esencia tengan como propósito generar nuevos conocimientos enmarcados sobre la realidad a la que se enfrentan actualmente las Pymes, en segundo lugar, la investigación se orienten bajo la perspectiva de la teoría fenomenológica, que tiene como norte la construcción de los significados de los actores en su contexto particular, en su vida cotidiana y contextual ya que se trata de una indagación que vincula el conocimiento abstracto (teorías y modelos) proveniente de la ciencia, con el conocimiento práctico producto de las experiencias y vivencias de las medianas y pequeñas empresas.

Habría que añadir que la teoría propuesta busca aportar, frente a aquellos trabajos existentes, una nueva metodología de estudio, la cual permitirá o servirá de guía a las

empresas ya que estará dirigida a lograr la consolidación y permanencia en el tiempo de éstas, a través del uso estratégico de herramientas tecnológicas y de comunicación. De igual forma el aporte a la sociedad de esta indagación tributará al desarrollo del estado, al presentar una opción de corte moderna donde se entrelazan teorías y postulados generándose así una propuesta para la transformación y surgimiento de un nuevo paradigma de competitividad por diferenciación en Pymes del municipio Barinas.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Dados los nuevos avances tecnológicos y dentro de una sociedad del conocimiento, las Pymes, deben ir más allá de los objetivos que las envuelven, deben trascenderlos, el gerente como ser humano con todos sus sentimientos, emociones, creencias, formas de trabajar y el compromiso social que debe asumir al dirigir su firma debe ser capaz de mejorar su dinámica de trabajo y hacer de la empresa un ente que pueda

enfrentar y resolver cualquier situación que se le presenta.

Bajo estas premisas, las Pymes debe evolucionar, no sólo pretender resultados económicos, sino ir en búsqueda del “Ser” de la organización dentro de la comprensión del mundo bajo los imperativos del conocimiento, cabe reconocer la necesidad de un cambio de pensamiento y de estrategias de acción que deben acompañar a todo gerente el cual debe asumir que el entorno de los mercados ha cambiado y por lo tanto puede considerarse un reto en el ámbito empresarial, donde es necesario que las pymes sean más productiva y dar más significado a la empresa.

Es preciso señalar en esta investigación la importancia de las Pymes y algunas cifras estadísticas o retrato a nivel mundial de las mismas. Luego se presentará como se han desarrollado en América Latina, asimismo se examinará sobre la perspectiva de la situación económica por la que atraviesan las Pymes venezolanas y finalmente se consultará sobre el entorno de las

pequeñas empresas en el estado Barinas.

Con lo que respecta a nivel mundial la Unión Europea (U.E) (2015), reconoce que “las Pymes han sido la plataforma del despegue de sus economías” (p.11), así mismo, en el Informe del Ministerio de Industria, Energía Turismo del Gobierno de España (2015), se precisa a este respecto que “hay en España 3.114.361 empresas, de las cuales 3.110.522 (99,88%) son Pymes (que abarcan entre 0 y 249 asalariados)” (p.11).

El Informe del Ministerio de Industria, Energía Turismo del Gobierno de España (Ob, Cit), también puntualizo que “en el sector comercio, cerca del cincuenta por ciento (50%) son microempresas sin asalariados y el cuarenta y siete por ciento (47%) tienen entre uno y nueve (1 y 9) empleados (p.11). “El once punto setenta y tres por ciento (11,73%) de las empresas del sector industrial son pequeñas empresas (de 10 a 49 empleados)” (p.12)

En el contexto de América Latina, de acuerdo al enfoque de la CEPAL

(2015), las Pymes “son actores importantes para el desarrollo productivo de los países de la región” (p.15); es decir tienen gran participación en la economía en cuanto a la generación de puestos de trabajo, superando algo más del noventa por ciento (90%) del total y en la participación, la contribución de estas empresas en el valor agregado del país es algo menor en general.

En atención a la situación que presentan las Pymes bajo la perspectiva venezolana, la Universidad Católica Andrés Bello, realizó un estudio económico que abarco el período 2014-2015, este informe fue presentado por los asesores Croes, Gutiérrez y Asociados (2015), el mismo arrojó que al 31 de diciembre 2014, “la economía venezolana entró en recesión del Producto Interno Bruto (P.I.B) y se contrajo 2,3 por ciento en el tercer trimestre, y en 4,8 por ciento en el primer trimestre del mismo año” (p.8). Lo que acarrea una recesión económica que revela todo un proceso problemático real de interconexión de distintas dimensiones y que a su vez,

se revela bajo toda una complejidad de factores.

Bajo este mismo orden de ideas Croes, Gutiérrez y Asociados (Ob. Cit), puntualizan que:

“La inflación anualizada alcanzó a 68,5%, el grado de afección que ha traído una combinación de inflación del 56,2% y 74%. En los años 2014 y 2015 ha implicado un empobrecimiento colectivo ante la imposibilidad de equiparar salarios con inflación. La pobreza de 48,4% implica una cifra de 3,53 millones de hogares venezolanos en esa condición. La inversión social no fue dirigida a la superación auto-sostenible de la pobreza, sino a bajarla coyunturalmente vía misiones” (p.8).

En lo que respecta al Municipio Barinas, en opinión del Presidente de la Cámara de Comercio del estado Barinas Reyes (2016), señaló que:

“Las Pymes venezolanas, están frente a dos situaciones, por un lado competidores

internacionales con ambientes caracterizados por el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones, ciclos de vida de productos cada vez más cortos, mayor intercambio de mercancías y flujos de inversión. Por otro lado, las exigencias de consumidores por productos más personalizados, donde la diferenciación un mercado más definido para diferentes sectores económicos” (p.1).

En el mismo orden de ideas Reyes (Ob.Cit), así mismo manifestó lo siguiente:

“Las Pymes del municipio Barinas, están expuestas a la coyuntura de inestabilidad financiera, económica, política y social por la que atraviesa el país, lo cual impacta negativamente en su nivel de competitividad y no les permite consolidarse en primera instancia en mercados regionales para posteriormente lograr la entrada a mercados nacionales e internacionales”(p.1).

Luego de exhibido el panorama mundial, regional y local y fundamentándose bajo los esquemas antes reseñados surge el propósito general de la investigación, el cual es: Generar una aproximación teórica del complexus transdisciplinar de competitividad por diferenciación bajo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio Barinas del estado Barinas-Venezuela.

Acompañan a este gran intención los siguientes propósitos específicos:

El primer propósito específico que se presenta es: Develar los elementos filosóficos, axiológicos y sociales presentes en la gestión empresarial de competitividad por diferenciación que se lleva a cabo en las pequeñas y medianas empresas del municipio Barinas.

Se corresponde al segundo propósito específico: Establecer las estrategias de competitividad empresarial haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación, en primer lugar a nivel de negocio (ventajas competitivas) y

en segundo lugar a nivel funcional (cadena de valor) que se llevan en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio Barinas.

Como tercer propósito específico se pretende: Describir los usos asignados a las tecnologías de información y comunicación (TIC) que permiten competitividad por diferenciación en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio Barinas.

Mientras que el cuarto propósito específico trata de: Identificar las barreras a las cuales se ven enfrentados los empresarios para hacer uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que proporcionan ventajas competitivas por diferenciación en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio Barinas.

Por su lado, el quinto propósito específico es: Valorar el impacto por el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC), que permite lograr ventajas de competitividad por diferenciación en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio Barinas.

De igual modo como sexto propósito específico se plantea: Percibir como es asumido el proceso de globalización y los nuevos conocimientos que les permita hacer uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio Barinas.

El último propósito específico es: Concebir la aproximación teórica del *complexus* transdisciplinar de competitividad por diferenciación bajo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las pequeñas y medianas empresas.

Con respecto al Marco Teórico, se revisaron algunos antecedentes investigativos que permitieron relacionar aportes significativos de otras investigaciones con la actual, esto al considerar que guardan relación en el método que utilizan, con las teorías en las que están fundamentadas o en los entornos en el que se desarrolla el trabajo.

Es así, como en el contexto internacional se presenta a Gallardo (2015), con su trabajo de investigación titulado: "Inteligencia Competitiva (IC)

para la Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Identificación de Factores Claves”. Presentado como tesis doctoral en la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), Barcelona España. El autor concluye que las empresas que realizan Inteligencia Competitiva, tienen una fuerte organización de las informaciones externas recopiladas y las organizan, clasifican indexan y almacenan de manera satisfactoria, pero también las analizan. Previamente se detectan las necesidades de información y se localizan e las fuentes de información necesarias para cubrirlas de manera satisfactoria.

Con respecto a la integración de tecnologías de la información (TIC) como un factor de fuerte influencia, es de destacar que la realización de la Inteligencia Competitiva, por parte de la Pymes encuestadas depende fuertemente de la integración que exista en la empresa de las tecnologías de información.

En lo que se refiere a la relación que guarda el trabajo del investigador Gallardo, con la propuesta de

complexus de competitividad, en ambas investigaciones se estudian los entornos de las Pymes, los cuales en ambas investigaciones son considerados espacios o ambientes abiertos y cada día más competitivos y complejos, en las que las pequeñas empresas deben desarrollarse,. Asi como hacer uso de tecnologías que le permitan mantenerse y evolucionar en el tiempo.

Otra relación estrecha entre ambas investigaciones es que en la presente investigación se plantea como objetivo un complexus de competitividad transdisciplinar con base en el uso de las TIC, lo que podría considerarse una estrategia de inteligencia competitiva, tal como lo considerada Gallardo en su investigación.

Es oportuno destacar el trabajo de Ruiz (2014), denominado: “Estrategias de Competitividad de las Pymes Vinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, en Baja California, México”. Presentado como tesis doctoral en la Universidad Autónoma de la Baja California. En conclusiones del autor, los cambios

originados a causa de la globalización están configurando un nuevo escenario en el que se destaca la aparición de nuevas tecnologías como instrumento de comercialización.

Así mismo, manifiesta que se presentan distintas formas de producción y mercadeo y motivacionales de los turistas por visitar distintos y rutas de territorio rurales, donde la cultura, el paisaje, los productos y servicios desempeñan un papel importante. Ante estas tendencias las Pymes, deben asumir un papel que les permita obtener una posición de liderazgo en el mercado, y que a su vez, puedan adaptarse con flexibilidad y rapidez a estos cambios.

La relación entre ambos trabajos de investigación se presenta en el desarrollo del marco teórico-referencial, los cuales se sustentan en la teoría de la competitividad planteada por Porter en el año 1985, donde su verdadero nivel de importancia está enmarcado por las condiciones cambiantes del mercado global, bajo un escenario de incertidumbre se les presenta un reto a las Pymes, al tener que afrontar una

serie de obstáculos como: la carencia de habilidades administrativas, escasa participación de los entes gubernamentales, planeación estratégica, debilidades en sus sistema digitalizados o la inexistencia de los mismos. Por ello, entonces se hace imprescindible el uso de nuevos modelos, esquemas de trabajo o teorías que les permitan a los gerentes de las Pymes, una herramienta para mejorar su gestión y las estrategias.

Al igual, en el ámbito nacional, se encuentra la investigación de González (2015), "TIC, PyME y Entorno: Evaluación de la Eficacia del Constructo "Capacidad de Absorción" de las TIC en Pymes Manufactureras Venezolanas. Trabajo de investigación a nivel doctoral, de la Universidad Oberta de Catalunya, Barcelona España. El autor señala de manera conclusiva que las particularidades que presentan los países en desarrollo o las denominadas economías emergentes, tal es el caso de Venezuela, hace que sea de compleja operacionalización enfoques o modelos teóricos de corte universal. Por lo anterior es necesario

el desarrollo, ajuste o revisión de modelos teóricos que se desempeñen como puentes para la interpretación y acercamiento a la teoría y a la evidencia empírica ya que las organizaciones como entornos socio-técnicos complejos, demandan modelos teóricos actualizados para sus procesos de cambios y de mejoras.

La relación que guarda el antecedente con respecto a la investigación propuesta, está fundamentada en el desarrollo de un análisis exploratorio de: cómo las TIC han incidido en las estrategias de las pequeñas y medianas empresas. Es así como en ambas investigaciones se considera como factor clave de la empresa la parte organizativa de la misma y la búsqueda del cómo mejorar sus estructuras a través de la implementación de una propuesta teórica basada en la realidad presente,

La teoría propuesta, pueda ser considerada por los gerentes de las Pymes venezolanas. Por otro lado, las estrategias y gestión del empresario son fundamentales, por ello se

considera que el estudio, aporte un nuevo conocimiento que puede ser adecuado y perfectible para superar barreras o fronteras dentro de los nuevos entornos cada día más exigentes, cambiantes y con fluctuaciones algunas veces impredecibles.

Con referencia a las Bases Teóricas, la investigación se fundamenta bajo tres (03) teorías: Se hace una exposición amplia de la primera: la Teoría de la Competitividad, en postulados de Porter (1985), la competitividad, “es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población” (p.28).

Por su parte la segunda teoría que se esboza en la investigación es la Teoría de la Complejidad, que en palabras de Morín (1990), “la complejidad, no es la clave del mundo, sino un desafío a afrontar, el pensamiento complejo no es aquél que evita o suprime el desafío, sino aquel que ayuda a revelarlo o incluso, tal vez, a superarlo” (p.1). Con el

nuevo paradigma Morín, busca la integración de todos los aportes de las ciencias en un esquema unitario sobre el mundo.

Es menester hacer referencia como tercer basamento a la Teoría General de Sistemas, la cual surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre los años 1950 y 1968. El modelo presentado por Ludwig ha tenido gran influencia en la perspectiva científica y sigue siendo una referencia fundamental en el análisis de sistemas, por ello su uso en esta indagación.

En el mismo orden de ideas, la investigación se fundamenta jurídicamente en un cúmulo de leyes venezolana, entre las más resaltantes se pueden mencionar: La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (2005), Decreto N° 6.215 con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008), Ley de Propiedad Industrial Gaceta Oficial N° 25.227 de fecha 10-12-

1956, Ley de Derechos Sobre el Autor Gaceta Oficial N° 4.638 (1993), y finalmente se empleó el Código de Comercio Gaceta Oficial Extraordinaria (1955).

En lo que concierne al camino metodológico, la investigación tiene un bordaje epistemológico ontológico, y axiológico sustentado bajo la naturaleza o paradigma de tipo cualitativa interpretativa, que de acuerdo a Rojas (2014) “es comprender la vida social a partir del análisis de los significados que el hombre imprime a sus acciones” (p.26). Es decir la espíteme de la investigación parte de concebir la naturaleza desde la realidad natural de las Pymes del municipio Barinas, en búsqueda de la verdad circunscrita, ante la transformación de las economías, en función del surgimiento de nuevas formas de competir con el uso de las TIC.

Es pertinente anunciar los postulados de Martínez (2016), “en el ámbito de la experiencia total humana, existe una experiencia de filosofía, del arte y de la misma historia, que son formas de experiencia en las que se

expresa una verdad” (p.2). Bajo esta postura epistemológica se abordó la competitividad en las Pymes, desde la perspectiva de sus gerentes como informantes claves atendiendo la teoría de la competitividad de Porter (1985).

Desde el plano ontológico, de acuerdo con Posada (2014), “la ontología es la rama de la filosofía que se dedica a reflexionar sobre los modos esenciales de existencia de las cosas” (p.72), en el estudio que se presenta es asumida o está representada por la concepción que tiene el investigador sobre la realidad social del objeto de estudio, la naturaleza de los fenómenos sociales que envuelven las Pymes y su grado de estructuración.

Desde lo axiológico, la indagación se interesó por constatar la realidad de los gerentes, interpretando sus sentimientos, preocupaciones, situaciones conflictivas, logros durante su gestión, y los elementos que afectan su entorno laboral. En búsqueda de ello, en la investigación se entrelazaron dos (02) métodos, el Hermenéutico y el Fenomenológico,

donde se explican y aplican en la investigación las estrategias para su diseño, y se establece la relación sujeto objeto.

Por lo consiguiente, se hace uso del concepto de hermenéutica propuesto por Heidegger (1974), del cual expone Martínez (2016) que: “La hermenéutica no es un método que se puede diseñar, enseñar y aplicar, más tarde, por los investigadores. Es observar algo y buscarle significado, la mente humana es por su propia naturaleza interpretativa” (p.8). En lo que se asume, lo fenomenológico considera Rojas (2014), “que es un proceso basado en la indagación y la interpretación. Se debe interpretar lo social de manera comprensiva analizando las determinaciones causales” (p.28).

Por su parte el contexto bajo estudio está constituido por el universo de Pymes que conforman el municipio Barinas, según la información gubernamental presentada por el SAMAT (2017), existen registradas en el municipio Barinas, “la cantidad de: 4.594 pequeñas empresas y 447 medianas

empresas” (p.1). Cabe considerar que la población objeto de estudio es diversa o heterogénea, sin embargo, solamente se estudiarán las Pymes de la zona industrial del municipio Barinas.

Con relación a la muestra, de acuerdo a Martínez (2013), “la muestra puede ser intencional, se elige una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes” (p.86). En el desarrollo de la investigación es conveniente una muestra intencional. Se decide trabajar con una muestra intencional escogida por la investigadora de 8 Pymes de producción industrial.

En atención a los informantes clave escogidos para el desarrollo de la investigación son específicamente cinco (05) gerentes en total, de los cuales uno (01) representante de la mediana empresa de producción industrial y cuatro (04) representantes de la pequeña empresa de producción industrial quienes son los actores elementales que tienen los saberes, vivencias, anécdotas, sentimientos, perspectivas.

Bajo éste cúmulo de

conocimientos, se sustentaron las matrices contentivas de información para la triangulación de los resultados. Utilizando como técnicas de recolección de la información la observación y notas de campo y la entrevista.

Las Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información, en esta investigación se efectuó bajo el procedimiento propuesto por Martínez (2016), el cual de forma coherente a través de cuatro etapas permite el análisis profundo de los hallazgos, dando ocasión a que fue emergiendo una estructura teórica. Las etapas a seguir son: Categorización, estructuración, contrastación y teorización.

El Criterio de Validez, Bajo estas aseveraciones, en opinión de Martínez (2016), explica que:

“La validez es la fuerza de las investigaciones cualitativas. En efecto. El modo de recoger los datos, de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de vivir la realidad estudiada y de analizarla e interpretarla

inmersos en su propia dinámica, ayuda a superar la subjetividad y da a estas investigaciones un rigor y una seguridad en sus conclusiones que muy pocos métodos pueden ofrecer” (p.255).

La validez de la investigación fue concebida en la imagen exacta de los resultados obtenidos, y el contraste con la realidad que envuelve a las Pymes del municipio Barinas. Se define en función de la capacidad de un procedimiento de tener como efecto una respuesta correcta, por ello, Por su lado, el Criterio de Fiabilidad, se consideró como fuente de confiabilidad la definición exacta de las categorías, las grabaciones en audio, los registros fotográficos, herramientas que constituyeron elementos claves para hacer la investigación creíble y confiable.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La interpretación de los hallazgos pertinentes en la

investigación se corresponde al período mayo 2017 mayo 2019 dentro de la geografía de la zona industrial del municipio Barinas, estado Barinas, Venezuela. En la fusión de horizontes convergen cinco (05) Pymes, representando al entorno empresarial de producción industrial que se desarrolla en esta zona, consistiendo el estudio en revisar en su esencia y dentro de su entorno a las empresas en la voz de cada uno de los gerentes o informantes clave.

Primera Triangulación

Resultados emergentes desde la voz de los informantes claves:

La primera triangulación se efectuó mediante la presentación de treinta y tres (33) matrices interpretativas, las cuales contemplan los nueve (09) ejes temáticos propuestos en correspondencia a cada uno de los propósitos planteados para la investigación. Solamente en esta entrega se presentaran cuatro (04) matrices interpretativas.

Tabla 1
Matriz Interpretativa de los Hallazgos: Desde el Plano Social.

Unidad de Interpretación	Informante Clave	Plano Social: Realidad Empresarial	Mirada de la Investigadora
<i>Plano Social</i> ¿Cómo ve usted, la realidad empresarial?	Emp. Qui.	... "Yo la veo muy positiva desde el un punto de vista bastante constructivo y proactivo".	El empresario de la Pymes del municipio Barinas, tiene sus consideraciones sobre la realidad social que los envuelve. Surgen las categorías emergentes producto de sus subjetividades de acuerdo a sus experiencias y conocimientos. Constructivismo Proactivos Luchar Esfuerzo Complicaciones Creatividad Desde la Teoría General de los sistemas las empresas están inmersas dentro de un entorno abierto, dinámico que va influir en ellas.
	Emp. Hie.	... "La situación que se está viviendo esta fuerte la calle esta fuerte para obtener la materia prima todo pero aquí estamos como quien dice dándole".	
	Emp. Con.	... "La situación para las empresas no es fácil el tema de producción pero pienso que si, si podemos seguir adelante poder luchar por Venezuela con esfuerzo".	
	Emp. Vel.	... "Bueno te puedo ser sincera, esta como difícil hay mucha carencia con la materia prima, bolsas de empaques, etiquetas, precintos".	
	Emp. Mad.	... "Complicada pero también bastante creativa". ... "Ahora estamos acorde a las necesidades del cliente y modificando el producto de acuerdo a sus exigencias".	

Fuente: Entrevista realizada por la investigadora a las Pymes de la zona Industrial Municipio Barinas (2018).

Tabla 2
Matriz Interpretativa de los Hallazgos: Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Unidad de Interpretación	Informante Clave	Plano Social: Realidad Empresarial	Mirada de la Investigadora
<i>Realidad Empresarial</i> ¿Qué es la competitividad?	Emp. Qui.	"Eso es algo de mercadeo eso fue generado a través del competencia yo creo que no debemos competir debemos es ser solidarios".	Desde el significado de la voz de los informantes se puede interpretar que el ámbito competitivo ejerce un efecto potente, porque va moldeando a la empresa a emprender estrategias para lograr sus objetivos. Las categorías que emergentes del discurso de los informantes son: Solidaridad. Trabajo con lealtad Competencia sana. -Competencia con eficiencia. -Tener un contrincante.
	Emp. Hie.	... "Es competencia" "Pero la competencia ha sido hasta el momento sana con mis otros colegas". "Nos apoyamos, conformamos un grupo entre los hieleros".	
	Emp. Con.	... "Yo siento que no tengo competitividad si en el mercado en la calle hay muchos colegas que trabajamos lo mismo, pero siento que para todos hay trabajo con lealtad".	
	Emp. Vel.	... "La competitividad siempre ha existido hay otras empresas que también están en el mercado y que ellos como decimos siempre son la otra parte de la competencia".	
	Emp. Mad.	... "Ser competitivo es tener otra empresa u otro contrincante de manera económica maneje la misma rama el mismo producto y ser eficiente en esa competitividad dando servicios que seguro otra empresa no va a dar".	

Fuente: Entrevista realizada por la investigadora a las Pymes de la zona Industrial Municipio Barinas (2018).

Tabla 3

Matriz interpretativa de los hallazgos: Competitividad por Diferenciación en las Pequeñas y Medianas Empresas.
Estrategias Gerenciales.

Unidad de Interpretación	Informante Clave	Plano Social: Realidad Empresarial	Mirada de la Investigadora
Competitividad por diferenciación Mencione algunas estrategias gerenciales tomadas en cuenta por usted para el mejoramiento de las relaciones con sus proveedores que le permitan apoderarse y tomar el control en la negociación de las condiciones de precio y del tamaño del pedido.	Emp. Qui.	... "Compro cierta cantidad te la pago por adelantado quedando bien con nuestros proveedores nos dan un producto de muy buena calidad"	Las Pymes bajo estudio comprenden que se hace necesario considerar estrategias que le permitan mantenerse en un punto que les favorezca dentro de la negociación, sobre todo en la situación económica por la que atraviesa el país actualmente. Surgen así algunas categorías emergentes en base a estrategias de negociación implementadas por las pymes. -Pagar por adelantado. -Dar facilidad de pagos. -Conseguir crédito a corto plazo. -Congelar el precio de la mercancía. De acuerdo a la teoría de Porter (1885)
	Emp. Hie.	... "Doy hasta un mes para pagar dependiendo del cliente con mis proveedores también me dan facilidades de un mes hasta dos meses depende del volumen de bolsas que yo le haga".	
	Emp. Con.	... "De repente puedo congelar el precio de la mercancía con la factura".	
	Emp. Vel.	... "Siempre mantenemos buen contacto con los proveedores y este ha sido nuestro desempeño con ellos siempre ha sido muy claro, siendo siempre honestos con todos".	
	Emp. Mad.	... "La estrategia es quedar bien al comprar al productor el producto inicial que es la materia en pie".	

Fuente: Entrevista realizada por la investigadora a las Pymes de la zona Industrial Municipio Barinas (2018).

Tabla 4

Matriz Interpretativa de los Hallazgos: Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

Unidad de Interpretación	Informante Clave	Plano Social: Realidad Empresarial	Mirada de la Investigadora
Tic en Pymes De hacer uso de las tecnologías de información y comunicación ¿En qué áreas de la empresa las utiliza y quien es el responsable de las mismas?	Emp. Qui.	... "Ay estamos fallando" ... "Hasta los momentos dentro de la empresa no existe una coordinación o departamento que se encargue de las tecnologías de la información y comunicación eso no lo tenemos, pero se hace uso".	Se debe reseñas que las TIC, facilitan la vida de las personas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, en un ir y venir de datos y de información. Luego de la interpretación de la voz de los informantes claves, los significados emergentes en el uso de las TIC para las Pymes son: Poco uso de tecnologías entre las cuales se pueden mencionar: Teléfono, computadoras, internet, cámaras de vigilancia, redes sociales, (facebook e instagram) . Sin embargo, se observo el bajo uso de estas herramientas de información y comunicación.
	Emp. Hie.	... "Se hace uso, sólo del teléfono, computadoras, internet, redes sociales, cámaras el propietario es el responsable".	
	Emp. Con.	... "No se hace uso de tecnologías de no la usa no tiene responsable".	
	Emp. Vel.	... "La parte administrativa cuentan con herramientas tecnológicas como el internet, para pagar los impuestos y a los proveedores y ver las cuentas bancarias."	
	Emp. Mad.	... "Yo las utilizo para la venta de productos de remodelación machimbrado y tablas para construcción de techos por acá te puedo mostrar la página de Instagram".	

Fuente: Entrevista realizada por la investigadora a las Pymes de la zona Industrial Municipio Barinas (2018).

Segunda Triangulación

Matriz Interpretativa
Contrastación entre la Teoría de Porter, la Teoría General de los

Sistemas de Von Bertalanffy y los hallazgos obtenidos a través de las voces de los informantes claves.

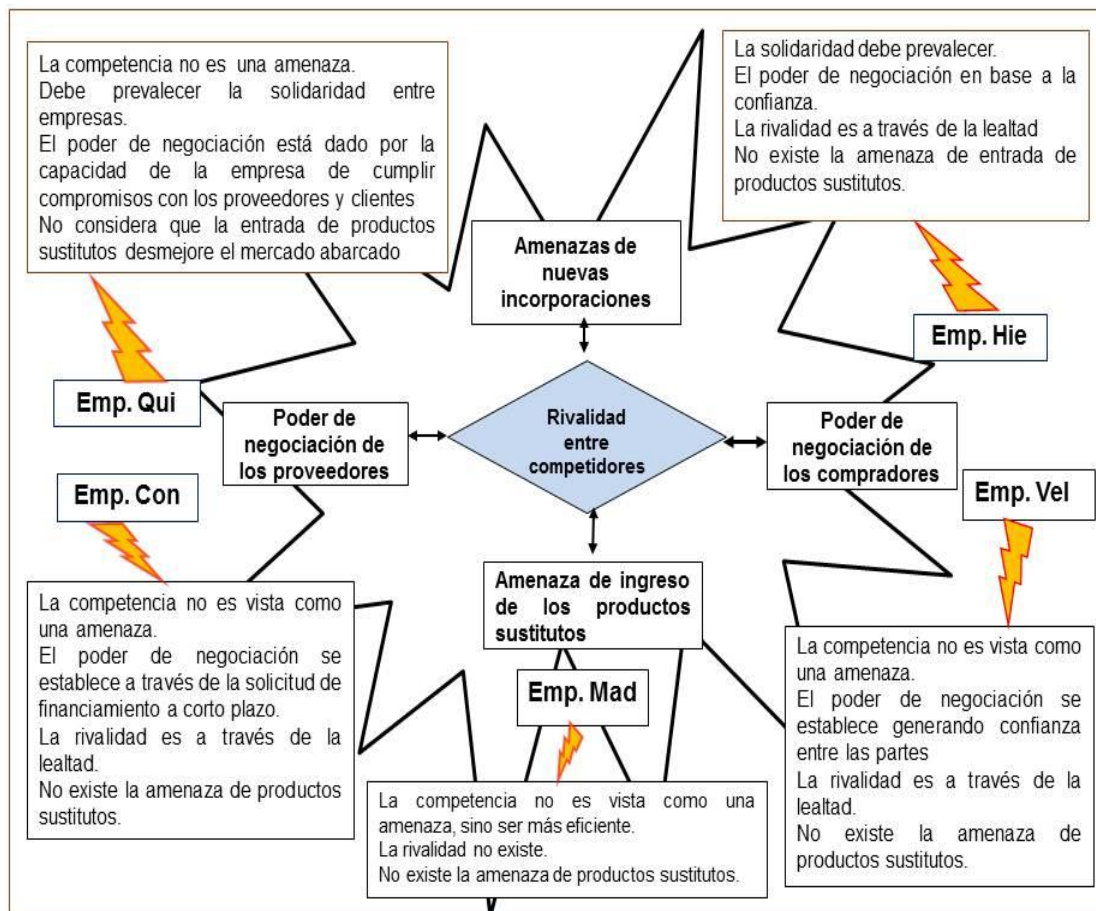


Figura 1. Contrastación entre la Teoría de Porter, la Teoría General de los Sistemas y las Voces de los Informantes Claves.
Fuente: Entrevista realizada por la investigadora las Pymes de la zona Industrial Municipio Barinas, (2018).

Tercera Triangulación

Matriz Interpretativa Entre la Postura de la Investigadora y los

Trabajos de Investigación del Marco Teórico

Tabla 5

Matriz Interpretativa Entre la Postura de la Investigadora y los Trabajos de Investigación del Marco Teórico.

Gallardo (2015)	González (2015)	Ruiz (2014)	Simancas (2019)
<u>Objetivo General</u> La Identificación de los factores clave para la implementación de la Inteligencia Competitiva (IC) de las pequeñas y mediana empresas, en concreto las industriales. <u>Conclusiones del Autor:</u> Las empresas que realizan Inteligencia Competitiva, tienen una fuerte organización de las informaciones externas recopiladas y las organizan, clasifican indexan y almacenan de manera satisfactoria, pero también las analizan. Previamente se detectan las necesidades de información y se localizan e las fuentes de información necesarias para cubrirlas de manera satisfactoria. Con respecto a la integración de tecnologías de la información (TIC) como un factor de fuerte influencia.	<u>Objetivo General</u> Analizar el constructo "Capacidad de Absorción" y desde la utilización de un modelo teórico, evaluar su eficacia en experiencias organizacionales reales de las Pymes. <u>Conclusiones del Autor:</u> El autor señala de manera conclusiva que las particularidades que presentan los países en desarrollo o las denominadas economías emergentes, tal es el caso de Venezuela, hace que sea de compleja operacionalización enfoques o modelos teóricos de corte universal. Por lo anterior es necesario el desarrollo, ajuste o revisión de modelos teóricos que se desempeñen como puentes para la interpretación y acercamiento a la teoría y a la evidencia empírica ya que las organizaciones como entornos socio- técnicos complejos, demandan modelos teóricos actualizados para sus procesos de cambios y de mejoras.	<u>Objetivo General</u> Describir y correlacionar cómo el cooperativo inter empresarial, el uso de las TIC y la oferta de actividades de enoturismo influyen en la competitividad de las Pymes vinícolas. <u>Conclusiones del Autor:</u> Los cambios originados a causa de la globalización están configurando un nuevo escenario en el que se destaca la aparición de nuevas tecnologías como instrumento de comercialización, distintas formas de producción y mercadeo y motivacionales de los turistas por visitar distintos y rutas de territorio rurales, donde la cultura, el paisaje, los productos y servicios desempeñan un papel importante. Ante estas tendencias las Pymes, deben asumir un papel que les permita obtener una posición de liderazgo en el mercado, y que a su vez, puedan adaptarse con flexibilidad y rapidez a estos cambios.	<u>Objetivo General</u> Generar una aproximación teórica del complexus transdisciplinar de competitividad por diferenciación bajo el uso de las TIC en las Pymes. <u>Conclusiones del Autor:</u> El empresario debe aceptar que existen competitividad por parte de otras empresas, deben anticiparse a nuevas oportunidades de negocio (nuevos productos, servicios o mercados). Desconocer, ignorar o no aceptar que existe la competencia, cancela las opciones de una posición comercial en otras zonas, es obvio que se estaría negando la oportunidad a la empresa de destacarse o ser diferente a los demás. Se considera la necesidad de incorporar el uso de las TIC en cada uno de los departamentos previamente definidos y que permitan un flujo de información.

Fuente: Entrevista realizada por la investigadora a las Pymes de la zona Industrial Municipio Barinas, (2018)

POSTURA CONCLUSIVA

Ante los retos y desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas del municipio Barinas, se propuso en este trabajo de investigación como objetivo general:

Generar una aproximación teórica del complexus, transdisciplinar de competitividad por diferenciación bajo el uso de las tecnologías de información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas. Para ello, fue menester el estudio de teorías

y conceptos que fundamentaran la indagación, así como los encuentros con los informantes clave, quienes a través de sus respuestas a la encuesta semiestructurada, se logró obtener las informaciones de acuerdo a cada propósito específico planteado, es así como se presenta la siguiente postura conclusiva.

Durante el desarrollo del primer propósito cuyo planteamiento era develar los elementos filosóficos, axiológicos y sociales presentes en la gestión empresarial de competitividad por diferenciación que se lleva a cabo en las Pymes, para ello, se estableció el primer bloque temático el cual estuvo contemplado bajo tres elementos: lo epistémico, lo ontológico y lo axiológico. Consideré que las cinco pymes objeto de estudio son pequeñas unidades de origen familiar, que han ido transformándose desde una cultura tradicional hacia una cultura organizacional, consolidándose en el tiempo y siendo parte de un mercado local y regional.

Se sujetan a una filosofía de valores éticos de responsabilidad, honestidad y sinceridad hacia sus

proveedores, clientes, trabajadores y demás grupos de interés. Desde el plano moral se evidenció el sentido de desprendimiento de intereses vanidosos que pudieran estar por encima de los intereses de la comunidad, y asumiendo una responsabilidad social.

Se demostró que las Pymes convergen dentro de una dinámica abierta donde se percibe una motivación y un estímulo con sentido de pertenencia al país, es allí donde se manifiesta que las mismas producen a favor de incrementar el PIB y la Tasa de Empleo variables macroeconómicas de gran importancia, trayendo esto un beneficio económico y social para el Estado Venezolano.

En consideración al segundo propósito el cual pretendió establecer las estrategias de competitividad empresarial haciendo uso de las TIC, en primer lugar a nivel de negocio (ventajas competitivas) y en segundo lugar a nivel funcional (cadena de valor) que se llevan en las Pymes, frente a esta situación se entablaron dos (02) ejes temáticos, el primero

tuvo que ver con la competitividad por diferenciación, y el segundo con la cadena de valor ambos en base a la Teoría de Porter.

Allí, se logró identificar que en las Pymes estudiadas, no existen estrategias de competitividad con base a las TIC en las actividades primarias o directamente relacionadas con el desarrollo del producto (producción, logística, comercialización y post venta) y en las actividades secundarias o de soporte para la gerencia (administración, recursos humanos, compras de bienes, pago de servicios ingeniería, comunicaciones), solamente se da uso al computador y al internet.

Además de ello, las TIC, no son consideradas como estrategias empresariales para obtener una ventaja competitiva. Es decir, no utilizan estrategias de diferenciación de productos o servicios que estén enmarcadas bajo el uso de las TIC.

Con respecto al tercer propósito el cual consistió en describir los usos asignados a TIC que permiten competitividad por diferenciación en las Pymes del municipio Barinas. En

el análisis de dos (02) bloques temáticos: El primero uso de las TIC en las Pymes y el segundo digitalización en Pymes. Las empresas objeto de estudio, consideran y manifiestan que el uso de las tecnologías son importantes y no deben ser descartadas en un futuro. De hecho tres (03) de las empresas manifestaron no necesitarlas para lograr sus objetivos, no obstante en observancia a la realidad se pudo precisar que existen tecnologías dentro de las infraestructuras de las pequeñas empresas, las cuales no se aprovechan.

En referencia al cuarto propósito específico donde se trató de Identificar las barreras a las cuales se ven enfrentados los empresarios para hacer uso de las TIC que proporcionan ventajas competitivas por diferenciación en las Pymes. Se encontró que la planeación empresarial está centrada en el dueño de la empresa, y es de tipo operativo más que estratégica, lo que demuestra que las empresas tienen un horizonte a corto plazo, basado más en la experiencia familiar que en

un análisis económico que permita hacer frente a la realidad presente utilizando canales de información que le permitan visualizar nuevos negocios o productos diferenciados al resto.

Además de ello, surgen obstáculos que frenan la incorporación o adopción de TIC, entre los cuales se encuentran: La falta de información y conocimiento suficiente para implementarlas y obtener el mejor provecho. No es fácil para las Pymes superar algunas dificultades, como la incorporación de un espacio equipado con tecnologías de punta que permitan la trasmisión de datos y digitalización de información, otra limitación a superar es la falta de personal, en este caso especializado en materia de tecnología e información.

En cuanto al propósito cinco en el que se buscó valorar el impacto por el aprovechamiento de las TIC, que permite lograr ventajas de competitividad por diferenciación en las Pymes de acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que en las pequeñas empresas no se maneja el uso de una plataforma web para que

existe una interactividad con la clientela y otros grupos de interés y así dar respuestas rápidas y oportunas.

El último propósito específico que se plateo en la investigación fue concebir la aproximación teórica del *complexus* transdisciplinar de competitividad por diferenciación bajo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las pequeñas y medianas empresas. Se logró el desarrollo de la Teoría denominada:

Complexus transdisciplinar de competitividad por diferenciación bajo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio Barinas.

Esta teoría se presenta a través del desarrollo de la red semántica que se presenta a continuación como Figura 2. La teoría descansa en una epistemología holística que integra un conjugar de disciplinas que se enlazan, mezclan y producen una recursividad de conocimientos, donde se unen grupos de interés para producir una empresa, y la empresa genera una serie de interconexiones

que a su vez son interdependientes, interactivas e interretroactivas entre los grupos de interés que la conforman dentro de un sistema abierto, globalizado donde la sociedad de la

información y del conocimiento juegan su papel primordial.

Red Semántica del Complexus Transdisciplinar de Competitividad por Diferenciación bajo el Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

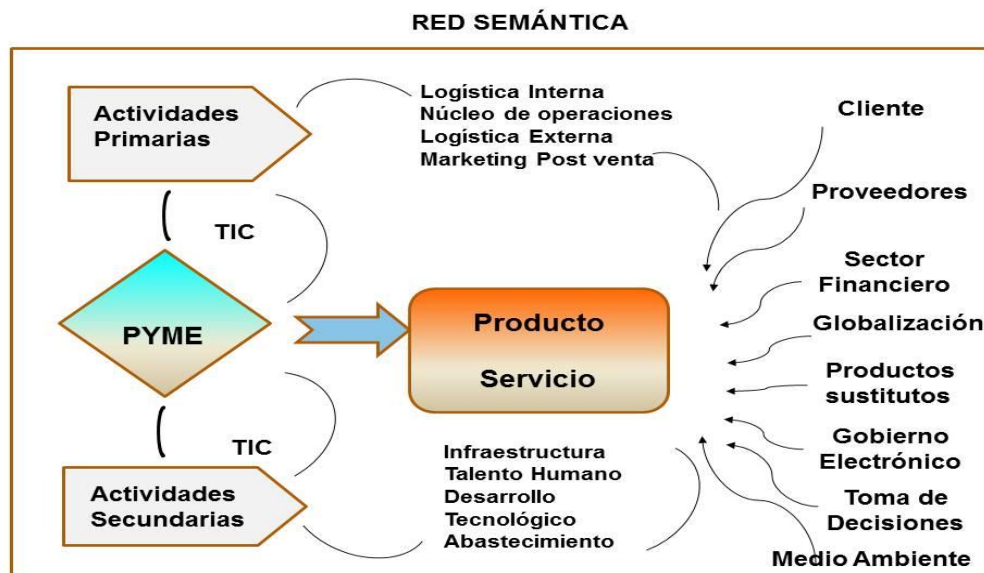


Figura 2. Red Semántica del Complexus Transdisciplinar de Competitividad por Diferenciación.

Bajo la estructura presentada se desarrolló la teoría del complexus de competitividad por diferenciación bajo el uso de las TIC, dentro de un complejo entorno empresarial se involucra términos como: clientes, proveedores, sector financiero,

globalización, productos sustitutos, gobierno electrónico, toma de decisiones, medio ambiente entre otros factores que inciden en la empresa y a su vez, ésta en ellos, dentro de un entramado de relaciones en interrelaciones, múltiples donde

coexiste una relación indisoluble: (empresa - hombre) (hombre - empresa).

Se manifiesta al final de esta entrega que la investigación puede servir o dar pie a otra línea de investigación como lo es: La empresa, su gerencia e inserción en la sociedad de la información y del conocimiento. Cuyo objetivo debe partir desde el ámbito humanista, considerando la responsabilidad social que deben tener las pequeñas y medianas empresas en el área de los recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía del Municipio Barinas. SAMAT. (2016). **Base de datos de las Pequeñas y Medianas empresas del Municipio Barinas.** Barinas, Venezuela.

Cámara de Comercio del Estado Barinas. **Entrevista de fecha 2 de agosto del año 2016.** Barinas-Venezuela.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2015). **Perspectivas Económicas de América Latina 2015.** ISBN 2072-5183 Ediciones OCDE Disponible en: <http://repositorio.cepal.org/bitstr>

eam/handle/11362/37445/S1420759_es.pdf

Croes & Asociados (2015). **El País Visto en 360 Grados, Análisis de la Situación de Venezuela (petróleo, economía, social, político).** Disponible en: <https://es.slideshare.net/energia/analisis-situacion-venezuela-petroleo-economia-social-politico>. revisado marzo 2016.

Empleo Mundial Procede de las Pequeñas Empresas y los trabajos Independientes. Disponible en https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_723414/lang--es/index.htm

Gallardo, X. (2015). **Inteligencia Competitiva para la Innovación en PYMES. Identificación de factores Claves.** Tesis Doctoral de la Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona España.

González, M. (2015). **TIC, PYME y Entorno: Evaluación de la Eficiencia del Constructo "Capacidad de Absorción" de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en PYMES Manufactureras Venezolanas.** Tesis Doctoral de la Universidad Oporto Catalunya. Barcelona España. Programa de Doctorado sobre Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Ludwig, V. (1989), **Teoría General de los Sistemas,** Fondo de Cultura Económica, México.

- Martínez, M. (2016), **La Investigación Cualitativa, Su Razón de Ser y Pertinencia.** Disponible en: <https://idoc.pub/documents/la-investigacion-cualitativa-miguel-martinez-miguel-34wmq8152zl7>
- Meraz, L. (2014). **Estrategias de Competitividad de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Vinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, México.** Tesis Doctoral presentada en la Universidad Autónoma de la Baja California. México.
- Ministerio de Industria y Comercio (2016). **Entrevista de fecha 2 de agosto del año 2016.** Barinas-Venezuela.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015). **Retrato de las Pymes Españolas.** Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Disponible en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2019.pdf>
- Morín, E. (1990). **Introducción al Pensamiento Complejo.** Publicado en: http://cursoenlineasincostoedgar.morin.org/images/descargables/Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf.
- Organización Internacional del Trabajo (2019), **La Mayor parte del**
- Porter, M. (1985). **Estrategias Competitivas, Técnicas e Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.** Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/243493180/M-Porter-Estrategia-competitiva-383-pdf>.
- Posada, J. (2014). **Ontología y Lenguaje de la Realidad Social** disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cmoebio/n50/art03.pdf>
- Rojas, B. (2014). **Investigación Cualitativa, Fundamentos y Praxis.** Fondo Editorial de la Universidad pedagógica Experimental Libertador. Caracas Venezuela.
- Ruiz, L. (2014). **Estrategias de Competitividad de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Vinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe,** Tesis Doctoral Universidad Autónoma de la Baja California México.

**DISEÑO DE UN SISTEMA PLANIFICACIÓN,
PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE
PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA
MANUFACTURERA**

Autora: Yalreddys Gavidia
gavidiarangel@gmail.com

RESUMEN

Industrias Corin Plast, S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de productos de limpieza; actualmente experimenta un desabastecimiento de materiales, que ocasiona pérdidas económicas. Este trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema de planificación, programación y control de la producción. Para lograr este objetivo, la metodología se dividió en cuatro (04) fases: se determinó el diagnóstico de la situación actual, posteriormente se diseñó un perfil del sistema para la planificación, programación y control de la producción, luego se automatizó el sistema diseñado y por último se evaluó el desempeño del sistema. Se aplicó la metodología planteada, donde se obtuvo como resultado un bajo perfil de gestión de las áreas producción y suministros, con un treinta y seis coma diez por ciento (36,10%). A causa de la inexistencia de una metodología estructurada para las actividades de administración de las áreas de producción y suministro, se diseñó el sistema para la planificación, programación y control de la producción, donde se automatizó el sistema, realizando una corrida para evaluar su desempeño. De esta forma, la empresa cuenta con un sistema de gestión eficaz que facilita la obtención de información confiable y la toma de decisiones en pro de cumplir con las metas de producción propuestas.

PALABRAS CLAVE

planificación,
programación, producción,
requerimientos

DESIGN OF A PRODUCTION PLANNING, PROGRAMMING AND CONTROL SYSTEM IN A MANUFACTURING COMPANY

Autora: Yalreddys Gavidia
gavidiarangel@gmail.com

ABSTRACT

Industrias Corin Plast, S.A. is a company dedicated to the manufacture of cleaning products; currently experiencing a shortage of materials, causing economic losses. This work aims at designing a production planning, programming and control system. To achieve this objective, the methodology was divided into four (04) phases: the diagnosis of the current situation was determined, subsequently a system profile was designed for production planning, scheduling and control, then the designed system was automated and Finally, the performance of the system was evaluated. The proposed methodology was applied, where a low management profile of the production and supply areas was obtained, with thirty-six point ten percent (36.10%). Due to the lack of a structured methodology for the administration activities of the production and supply areas, the system for production planning, scheduling and control was designed, where the system was automated, making a run to evaluate its performance . In this way, the company has an effective management system that facilitates obtaining reliable information and making decisions in order to meet the proposed production goals.

KEYWORDS: planning, programming, production, requirements

INTRODUCCION

El incremento acelerado de la demanda de los bienes y servicios a escala global, obliga a las organizaciones a otorgar respuestas efectivas a sus clientes para establecer ventajas competitivas sobre sus rivales. Esto ha traído consigo el desarrollo de herramientas de gestión que permita planificar de manera eficiente los procesos de productivos. A su vez, lograr una flexible entrega de suministros, donde la adaptabilidad es considerada como el valor añadido que contrasta un producto o servicio de otro, además de marcar la diferencia a la hora que el cliente llegue a tomar la decisión.

Para Cuatrecasas (2012) opina sobre los sistemas planificación de productos y gestión de materiales de los procesos de producción deben:

“...ocuparse de que los productos, componentes y materiales de dichos procesos estén disponibles siempre en la clase, cantidad y momento en que se precisen, lo cual realizan tratando de reducir al

máximo el nivel de stock, gestionando los aprovisionamientos para disponer de ellos justo cuando se necesiten” (p. 390).

Industrias Corin Plast, S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos de limpieza para satisfacer las necesidades de sus clientes a nivel nacional. Son muchas las oportunidades de mejoras para dicha organización, en el cual se destaca principalmente la ausencia de un sistema formal para la planificación, programación y control de la producción, donde la programación de la producción representa el área de mayor criticidad para ésta organización.

Por ello, resulta conveniente el diseño de un sistema formal donde facilite las actividades de planificación, programación y control de la producción en Industrias Corin Plast, S.A; que a su vez permita definir las metas de producción, además de las acciones necesarias para alcanzarlos. De igual forma, posibilite la planificación de los requerimientos de

materiales, con el objeto de determinar la demanda interna de los materiales que forman parte del producto final y garantice el abastecimiento oportuno en el mercado.

La función producción tiene un impacto decisivo en la economía del país. Por ello; el desarrollo de este trabajo busca dar soluciones efectivas, a través de estrategias que faciliten la gestión de aprovisionamiento de materiales, garantizando el suministro eficiente a los clientes, además de fortalecer la producción nacional. Las bases teóricas aplicadas en esta investigación pueden ser aplicables a cualquier otra empresa del mismo rubro y con un proceso similar, que presente las mismas necesidades en su actual sistema de planificación, programación y control.

Para poseer una mayor comprensión sobre la presente investigación; a continuación se despliega de manera estructural cada uno de los elementos que integran este trabajo: La metodología utilizada, establece una forma de direccionar la

misma estableciendo un plan de acción ordenado, constituyéndose como el mejor camino para el logro de los objetivos planteados. De igual forma, se realiza el análisis y discusión de resultados; posteriormente las conclusiones que derivaron de dicha investigación y finalmente se incorporan las referencias bibliográficas.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Seguidamente se desglosan las investigaciones que sirvieron de base para la construcción del presente trabajo, el cual se encuentran vinculado a la planificación, programación y control de producción: A continuación se detalla con mayor exactitud el contenido del mismo:

En la Universidad de Carabobo, se ha encontrado el trabajo de Rumbo (2011), titulado “Propuesta de un modelo de gestión de inventarios a través de un sistema de planificación de requerimientos de materiales en el sector construcción del municipio Valencia estado Carabobo. La

presente investigación se desarrolló en las áreas de compras y almacén, donde existió la necesidad de establecer acciones de mejora que permitiera optimizar el desarrollo de las actividades en el manejo de los inventarios. Por lo tanto, fue necesario proponer un modelo de gestión a través de un sistema de planificación de requerimientos de materiales, para el uso adecuado de los insumos desde la programación de compras hasta su almacenamiento y uso.

La investigación se desarrolló bajo la perspectiva descriptiva de campo no experimental, utilizando como muestra cuatro (04) empresas del sector construcción. Como instrumento de recolección de información se empleó un cuestionario y la observación directa. A través del análisis de datos, se diagnosticó la situación, determinando la existencia de fallas en los procesos de compras y almacenamiento que conllevan a un descontrol en los inventarios de materiales. El presente trabajo proporcionó información relevante que sirvió de fundamento en el estudio, en vista que orienta hacia la eficacia en el

manejo de los inventarios. La relación con este estudio es temática y su aporte a la presente investigación está relacionado con el esquema teórico aplicado.

En la biblioteca de la Universidad César Vallejo, se ha encontrado el trabajo de Barahona y Llamo (2019), titulado "Planeamiento y Control de la Producción para aumentar la productividad en la empresa corporación Zamer S.A.C. Este proyecto fue desarrollado bajo un diseño de investigación experimental, el primer objetivo de diagnóstico de la empresa se realizó un diagrama Ishikawa de causa y efecto seguidamente de un diagrama Pareto donde se refleja el comportamiento de la producción.

Los resultados fueron, con un cero coma veinte y tres por ciento (0,23%), la falta de planificación de producción en cero coma veinte por ciento (0,20%), entregas a destiempo representa cero coma catorce por ciento (0,14%), baja capacidad de la planta cero coma once (0,11%), tiempos improductivos cero coma diez por ciento (0,10%), todos los

problemas internos mencionados derivaron a una baja productividad. Asimismo, se determina que gracias al correcto planeamiento y control de la producción, se puede aumentar las ganancias de la empresa, siendo ahora, por cada sol invertido, se obtendrá el once por ciento (11%), es decir, demostrando el claro aumento de la productividad. El presente trabajo proporcionó información relevante que sirvió de fundamento en el estudio, en vista de la orientación que posee hacia la eficacia en el manejo de los inventarios.

Ramírez (2004), presento un trabajo denominado "Implementación de una metodología para la planeación y control de los inventarios de Pavco de Venezuela S.A., presentado en la Universidad de Carabobo. Este trabajo se basó en el desarrollo de una propuesta de un modelo con miras a ser implantado y automatizado, con el fin de utilizar la computadora como herramienta de trabajo que permita agilizar de una manera segura los procesos realizados en la gestión de inventarios de PAVCO de VENEZUELA, S.A.

El propósito de este trabajo fue de plantear el procedimiento, además de la metodología para un instrumento de procesos que pueda ser fácilmente automatizado, de manera que ofrezca consultas rápidas y confiables de información, que agilice el proceso de toma de decisiones del área de logística y de producción de la empresa. Esta investigación se ubicó en la realidad de un proyecto factible. La metodología empleada para el desarrollo de este trabajo fue adaptada a la organización, tomando como base parámetros establecidos por la dirección corporativa de logística del Grupo AMANCO.

Para el análisis de la situación actual se emplearon diversas técnicas y herramientas necesarias para el análisis de la información. El resultado se ve reflejado en la propuesta de un marco conceptual que brinda un plano de actuación común donde una estructura o modelo define las cualidades de un sistema como respuesta a necesidades organizaciones. Es importante señalar el vínculo de esta investigación, donde en ambas pretenden proporcionar

estrategias que permitieron mejorar los niveles de inventarios de materiales de manera automatizada; es decir, utilizando la computadora y los sistemas de información como ejes fundamentales para un desempeño exitoso dentro de la organización.

Bases Teóricas

Con el fin de soportar los aportes teóricos manejados en esta investigación, seguidamente se presenta las posturas y/o teorías que contribuyen al desarrollo de este trabajo:

1. Sistema de Producción

Se entiende como la interrelación de elementos y recursos, organizados y regulados, que tienen como finalidad la fabricación de un producto o la prestación de un servicio que compense las necesidades del cliente, (Mora et al., 2012, p.104). Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permitió la optimización de los recursos.

Por lo que requiere de un seguimiento constante que permita verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos, además de las exigencias de la organización y de sus clientes.

2. Productividad

En su sentido más extendido la productividad según Chase et al. (2000) como: “La medida corriente de que tan adecuadamente se está utilizando sus recursos o aspectos de producción, un país una industrial o una unidad empresarial” (p. 38). La productividad es el único camino para que la organización pueda aumentar sosteniblemente su competitividad y rentabilidad, de allí radica la importancia de este elemento.

3. Sistema de planificación y control de la producción

Para Jacobs et al. (2011)

Los sistemas de planificación y control de la producción consiste en: “Administrar eficientemente el flujo de material, administrar la utilización de los recursos; a su vez, responder a los requisitos del cliente utilizando la capacidad de nuestros proveedores, las instalaciones internas para satisfacer la demanda de los clientes” (p.181).

Este entorno obliga a las organizaciones hoy día a incrementar la competitividad que conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad, además de la productividad: sin estos elementos es imposible incrementar la competitividad dentro del mercado. Este hecho redimensiona la relevancia de los sistemas de planificación y control de la producción dentro del proceso productivo de la organización.

4. Sistema de planificación de los requerimientos materiales

Según Ramya et al. (2019) Los sistemas planificación de requerimientos de materiales son: “La forma efectiva de considerar explícitamente las relaciones entre los elementos finales y los diversos componentes. Este sistema es altamente detallado, además de un medio excelente para determinar y rastrear los requisitos de materiales” (p.1035).

Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requirió de una dirección global con una visión completa de la empresa, capaz de integrar adecuadamente todos los recursos disponibles, con el fin de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de las oportunidades del entorno.

5. Plan maestro de producción

El plan maestro de producción consiste en: “traducir el plan de ventas y operaciones de la organización en un plan para producir

productos específicos en el futuro”, (Jacobs et al, 2011, p. 192). Este registro está desarrollado para ser compatible con el sistema de planificación de requerimientos de materiales. En el transcurrir del tiempo, a medida que se completa la producción y los productos sean utilizados para cumplir con los requisitos del cliente, el registro debe actualizarse continuamente.

DESARROLLO

Población y Muestra

Según Depool y Monasterios (2016) “La población es un conjunto de sujetos que poseen una característica común observable” (p.2). En esta investigación se consideró como población a Industrias Corin Plast S.A; de la ciudad de Barquisimeto, estado Lara, Venezuela. De igual forma, para Depool y Monasterios (2016) “Se entiende por muestra un conjunto de sujetos tomados de una población. Ya que la muestra es parte de una población, se debe tener cuidado que

sea representativo de la población...” (p.2). La muestra a considerar fue el área de producción de la organización.

Variables

1. Variable Independiente

La variable independiente de la presente investigación está constituida por los sistemas de planificación y control de la producción. Para Jacobs et al. (2011), los sistemas de planificación y control de la producción consiste en: “Administrar eficientemente el flujo de material, administrar la utilización de personas y equipos, y responder a los requisitos del cliente utilizando la capacidad de nuestros proveedores, las instalaciones internas para satisfacer la demanda de los clientes” (p.181). Dicha variable presenta mayor dificultad, considerándose como la más crítica y por ende requiere de mayor atención.

2. Variable Dependiente

En este caso, la variable dependiente es la “Productividad”, la cual según el Diccionario de la Real Academia Española (2001). Se define conceptualmente como: “Relación

entre lo producido y los medios empleados, tales como la materia prima, mano de obra y energía eléctrica" (p.1893). Operacionalmente dicha variable se define como parcial, multifactorial y total, debido a que la productividad se mide para establecer la relación entre la producción y un insumo en particular, un grupo de insumos o el total de insumos.

Metodología

El diseño de un sistema para la planificación, programación y control se desarrolla dentro de la modalidad de proyecto factible ya que consiste en: "investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos". (UPEL, 2006, p.13).

Por otra parte, el proyecto en su desarrollo se apoya en una investigación de campo, ya que los datos de interés serán recogidos en

forma directa de la realidad, definiéndose como lo menciona Arias (2006); "Es aquella información requerida que debe obtenerse directamente de la realidad" (p.35). Todo esto permitió conocer la situación en la cual se encuentra la organización en la actualidad en referencia a la planificación, programación y control de la producción.

Para la recolección de la información, que representa un pilar fundamental en el desarrollo de este proyecto, se requirió de métodos e instrumentos, que inmersos en el proceso describen el diseño de un sistema para la planificación, programación y control de la producción. A continuación se describen las principales técnicas e instrumentos de recolección de la información: Se empleó la observación directa, esta técnica a fin de constatar la manera como se trabaja dentro de la organización, los autores Hernández et al. (2006), expresan que: "la observación directa consiste en el registro sistemático,

válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta” (p. 316).

A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Para ello, se empleó una Lista de chequeo, que según lo plantea Arias (2006) “Es un instrumento en el que se indica la presencia o la ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p.70). La utilización de este instrumento permitió realizar un diagnóstico de la situación actual en el marco de la planificación, programación y control de la producción. De igual forma, se emplearon técnicas e instrumentos para el procesamiento y análisis de la información; estas herramientas son útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación. Para ello, se utilizó: la tormenta de ideas busca las características personales de excelencia, como lo plantea Arias (2006):

Consiste en una reunión donde se plantea una tormenta de ideas en que

las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados. (p.67).

Por tanto, esta técnica se utilizó para analizar la información obtenida. La información será presentada a través de una matriz de tabulación. Los pasos que condujeron al logro del objetivo propuesto fueron: Fase I diagnóstico del proceso de planificación, programación y control de la producción de la organización, luego se procedió a la Fase II diseñó el sistema para la planificación, programación y control de la producción, posteriormente se procedió con la Fase III automatización del sistema y por último en la Fase IV evaluación del desempeño del sistema simulando una corrida.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se muestra la discusión de resultados de las actividades presentadas en esta metodología de investigación:

Fase I: Diagnóstico del proceso de planificación, programación y control de la producción.

1. Descripción del proceso

Industrias Corin Plast, S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de productos de limpieza que cuenta con una amplia gama de modelos para satisfacer los gustos y necesidades de sus clientes a nivel nacional.

Para la obtención de su producto final, se requiere de una serie de operaciones de conformación y ensamble para sus tres (03) componentes: alambre, taco y fibra; de los cuales estos dos (02) últimos componentes son producidos en la máquina inyectora y extrusora monofilamento, respectivamente, a partir de la combinación de pigmentos, Master Batch, polipropileno y poliestireno las cuales se realizan en

cuatro (04) departamentos: madera, recuperación, plástico y cepillo.

Seguidamente, se muestra con detalle el proceso de producción:

- Almacenamiento de la materia prima: La materia prima compuesta por Polipropileno y Polietileno

- Constitución del Colorante: Cuando se requiere material para la producción de fibra y tacos, se separa y se pesa la cantidad correspondiente de Cristal y el Colorante.

- Recuperación del plástico: Dependiendo de lo que se va a fabricar, se utilizan materias primas Polietileno original o recuperado, Polipropileno original o recuperado, Material Expandido (Poliestireno o Cristal) y Colorantes.

- Recuperación en Trituradora (Cotufera): Se procesan en ésta máquina, los materiales suaves como película de Polietileno fina y gruesa, al igual que los desechos de la máquina monofilamento (desecho interno).

- Recuperación en Molino: El material a recuperar duro como tacos defectuosos, desechos de la máquina granuladora, entre otros, van al molino.

- Producción de Pelets: En esta operación se realiza por medio de un proceso de granulación y peletizado el cual comienza con el traslado del material recuperado, para ser introducido en la tolva de recepción de la Granuladora.

- Preparación de materia prima interna: La coloración del material original o se realiza en la Mezcladora que posee una tolva de recepción y un tornillo sin fin vertical, al final la máquina vierte el producto en un cajón para ser transportado al almacén de producto en proceso.

- Conformación de la fibra: Esta operación se compone de varios procesos:

- a) Proceso de Extrusión: En la máquina extrusora monofilamento, el material preparado se calienta y se hace fluir a través del orificio de un dado por medio de un tornillo giratorio, para generar fibras de longitud ilimitada y diámetro específico.

- b) Horneado: al completarse veinte (20) paletas van al horno de cocción, así la fibra se deja en el horno alrededor de dos horas a

una temperatura de doscientos grados centígrados (200°C) para proporcionarle consistencia y vencer la propiedad de memoria del plástico. Luego se retira del horno y se espera que se enfríe.

- c) Conformación de madejas: una vez baja la temperatura de la paleta, la fibra es colocada en la sierra cortadora, donde se corta para formar seis (06) madejas. Luego cada madeja es embalada en mangas de plástico y finalmente son dispuestas en paletas.

- d) Corte de fibra estándar: una vez acumuladas las madejas en la paleta, esta es llevada a la sección de corte; luego, con el uso de máquinas cortadoras se da a la fibra la longitud específica para el cepillo que se desea obtener.

- Conformación del taco: Esta operación se compone de varios procesos:

- a) Proceso de Inyección: el material preparado es sometido a un proceso que consta de varias etapas que van desde la carga del cilindro de inyección hasta la expulsión del taco y de la colada. Los tacos producidos se

separan de la colada. Los que no cumplan con los estándares de calidad son recuperados como desperdicio.

- Producción del Cepillo

a) Punzonado e inserción de fibra: se alimenta la máquina punzonadora con el taco, la fibra y el alambre para ensamblar el producto final. Las máquinas punzonadoras abren los orificios en la parte posterior donde se hará la inserción de la fibra en el mismo con el uso de alambres. Los productos defectuosos son llevados a recuperación y los que cumplen con los requisitos de calidad pasan a la siguiente operación de acabado.

b) Plumado: Luego se realiza el plumado que es dar un acabado superficial del extremo de la fibra por medio de la máquina plumadora. Una vez plumados, los cepillos son colocados en las mesas de embalaje de producto terminado.

c) Embalaje: Los cepillos se acumulan en grupos dependiendo de la cantidad que contenga la caja, generalmente en docenas, colocándoles una etiqueta, para ser

embalados en cajas de cartón correspondiente con el tipo de cepillo y la cantidad requerida. Estas cajas son selladas con cintas de papel pegón.

- Disposición final de producto terminado: Las cajas son transportadas por el montacargas hacia la salida del departamento de cepillo, donde se cuentan las cajas de cada paleta. Por último, las paletas son transportadas al almacén de producto terminado por medio del montacargas.

- Recuperación: Los productos defectuosos y que no cumplen con los requisitos de calidad son llevados al área de recuperación. Los cepillos que necesiten inserción de fibra, son recuperados; en oposición a esto, los que no tienen arreglo son llevados al inicio del proceso como desperdicio. Una vez recuperados los cepillos, ingresan al recorrido principal comenzando con el plumado.

2. Diagnóstico de la situación actual del sistema en el marco de la planificación, programación y control de la producción.

De la evaluación según la herramienta FIM-PRODUCTIVIDAD, se obtuvo para el perfil de gestión obtenido para el área de producción de treinta y tres coma trece por ciento (33,13%), resultado de la combinación de un porcentaje de cumplimiento de cuarenta y cuatro coma treinta y ocho por ciento (44,38%) en planificación, trece coma setenta y cinco por ciento (13,75%) respecto a las actividades de programación y un total de cuarenta y uno coma cincuenta y uno por ciento (41,51%) para el control de la producción. De la misma manera, se obtuvo un cuarenta y nueve por ciento (49%) de cumplimiento en la gestión de los suministros, compuesto por un setenta y dos coma cincuenta por ciento (72,5%) en las políticas, un veinte y seis coma sesenta y seis por ciento (26,66%) para la planificación y programación de los mismos y un porcentaje de alcance del control de cuarenta por ciento (40%).

De lo anteriormente expuesto, se identifica un efecto dominó en el sistema de gestión de la producción estudiado, ya que las deficiencias presentadas en el área de

planificación afectan de forma secuencial las otras áreas relacionadas. De igual forma, a partir del estudio Demanda-Capacidad se pudo conocer que la demanda excede la capacidad; esto hace aún más necesario el diseño de un sistema de la planificación, programación y control de producción, debido a la necesidad de alcanzar la máxima utilización de los recursos disponibles, para no agravar la problemática a consecuencia de la falta de capacidad en los meses sucesivos o incluso perder posicionamiento dentro del mercado.

Ahora bien, con respecto a la evaluación desde las tres (03) perspectivas de análisis se identificaron como acciones para mejorar el perfil de gestión actual: el desarrollo de un plan de producción, planificación de los requerimientos de los materiales, la programación por pedidos y el fortalecimiento de los indicadores de control en el área de producción y suministros.

Fase II: Diseño del sistema para la planificación, programación y control de la producción.

3. Diseño del sistema para la planificación, programación y control de la producción.

Industrias Corin Plast, S.A. presenta un sistema complejo, ya que se inicia con el procesamiento de materias primas las cuales se van

combinando con otros ítems, de procedencia externa o interna, para formar un componente de complejidad superior hasta formar el producto final. La información de apoyo que fue recolectada, a continuación, se muestra en el cuadro 1:

Cuadro 1.

Variables Básicas de Apoyo en la Planificación

Aspecto	Ítem	Variable
Recursos de Planificación	Registro de recursos físicos	Nombre, Marca, Código, Área, Función, Fecha de Adquisición.
	Registro de datos del material	Proveedor, Plazo de entrega
Documentación de un tipo de producto	División del Producto	División del producto
Datos generales para la producción	Datos del pedido	Datos del Pedido
	Programa de producción	Programa de Producción

Fuente: Gavidia (2019)

Seguidamente, se estructuró un plan anual de producción para obtener la cantidad a producir por mes de cada producto, utilizando como estrategia las economías de escala en la producción de grandes lotes, la

reducción de tiempos de cambios por productos, la mejora de la utilización de los recursos y la reducción de los costos de producción.

El procedimiento se describe a continuación:

- Ordenar los productos de acuerdo a su margen de utilidad unitario.

- Realizar un estudio de Demanda-Capacidad deduciendo un estimado de la producción real a partir de los tiempos estándares obtenidos por medio de los estudios de tiempos, el factor de utilización y el factor de aprovechamiento.

- Comparar la producción mensual con la demanda anual para hallar los meses en los cuales se lograría obtener en producción la cantidad anual que demanda el mercado.

- Distribuir la capacidad de las máquinas entre los productos; y por último

- Verificar las fechas de entrega para dar ajustes al plan.

En cuanto a la programación de la producción, el procedimiento finalmente obtenido consta de los siguientes pasos:

- Seleccionar la máquina a la que se desee secuenciar los pedidos.

- Obtener la secuencia óptima utilizando el algoritmo de Kauffman y los tiempos de cambios de un producto a otro para cada máquina multi-producto.

- Determinar la cantidad que puede ser producida en el lapso de dos meses considerado a partir de las horas disponibles, tomando en cuenta el Factor de Utilización, el factor de aprovechamiento y el porcentaje de cumplimiento determinado en el plan anual de producción.

- Seleccionar el primer producto de la secuencia óptima calculada y filtrar los pedidos que contengan ese producto en el lapso considerado de dos meses, según el orden en que fueron solicitados para obtener la secuencia final de producción.

Posteriormente se obtiene, como resultados de la secuenciación en el cuadro 2:

Cuadro 2.

Resultado de la secuenciación

Máquina	Secuencia Óptima
M26-1	Tiuna – Karina – Mara
Borghi 1	Soberana – Canaima – Lavar N° 96
M40-1	Zapato Grande – Ropa – Lavar N° 8 – Lavar N° 81 – Filtro – Zapato Pequeño

Fuente: Gavidia (2019)

Por otra parte, al analizar la demanda de los suministros se encuentra que la misma es dependiente, determinándose que el sistema de planificación de requerimientos de materiales reúne todas las condiciones y características apropiadas de un sistema que pueda dar respuesta a este tipo de problemática. Las entradas fundamentales del sistema de

planificación de requerimientos de materiales planificación de requerimientos de materiales son:

Plan Maestro de Producción: Aunque los resultados del Plan Anual de Producción pueden ser utilizados, prorrateando el total mensual entre las semanas disponibles al mes.

• Bill de Materiales: A continuación se muestra en el cuadro 3:

Cuadro 3.

Extracto de Bill de Materiales

Ítem	Componente	Composición
Docena Soberana	Escoba Soberana	12 unidades
	Etiqueta	12 unidades
	Caja	1 unidades

	Papel pegón	0,5 metros
	Palo de Madera	12 unidades

Fuente: Gavidia (2019)

Para el control de la producción y los suministros utilizados se estableció el uso de indicadores, debido a que permiten obtener una medida cuantitativa del desempeño. Se seleccionaron el cumplimiento con el plan de producción, los retrasos en tiempos de producción, piezas buenas la primera vez, porcentaje de desperdicio y costo del desperdicio.

Fase III: Automatización Del Sistema

4. Automatización del sistema

A fin de proporcionar versatilidad al sistema diseñado para la

planificación, programación y control de la producción de Industrias Corin Plast, S.A. se introdujeron los conceptos básicos de éste en un programa, dando al planificador la posibilidad de realizar estas funciones. Contando así con una herramienta de apoyo empresarial, la cual, permitió el manejo integral de gran cantidad de información, cuyo procesamiento manual ocuparía un tiempo valioso que podría ser utilizado para realizar otras actividades.

A continuación se estableció la base de datos del sistema, tal como se evidencia en el cuadro 4:

Cuadro 4.

Extracto de Tablas del Sistema Automatizado

Nombre	Descripción	Campos
Cliente	Identificación del cliente	Código del cliente, Nombre, RIF, NIT, Dirección, Teléfono, e-mail

Fuente: Gavidia (2019)

De igual forma, se seleccionó como lenguaje de programación el Visual Basic 6.0, que en un futuro no muy lejano podría actualizarse a Visual Basic. NET junto con el Crystal Report y el apoyo del administrador de base de datos Microsoft Access.

Seguidamente, se estructuraron los módulos y maestros que permitirán la interacción del usuario con las funciones del programa, que presentan en el menú del programa como se observa en la Figura 1.



Figura 1. Menú del Programa SINAP

Dentro de los registros básicos, se encuentra la información básica referente a clientes y proveedores. De igual forma, en el módulo recursos se encuentra la información necesaria para la planificación: la numeración y codificación de los productos, así como de maquinaria; y datos importantes de los materiales como el tiempo de suministro y su costo unitario. Por otra parte, el módulo de producción, sirve de apoyo a las funciones de gestión de la producción, ingresando en el mismo los pedidos, generando las órdenes de producción a partir de la temporización de los

pedidos y permitiendo el ingreso de los reportes de producción, para finalmente conocer los valores de los indicadores de control y reducir los inventarios de materiales.

En cuanto al módulo planificación, el mismo permite la planificación de la capacidad, para un periodo específico con la posibilidad de introducir un factor de capacidad para subsanar el problema de la excesiva demanda, por lo cual se podrá ingresar con anticipación el porcentaje de cumplimiento que se desea obtener. Por medio del maestro, se podrá generar la

planificación de la producción y por sus capacidades de simulación, podrán generarse diversos planes variando las horas de trabajo a la semana (ya sea por la introducción de horas extras o subcontratación), el inventario inicial, y las necesidades brutas, ya que aunque éstas inicialmente representan la cantidad a producir del plan anual generado, se tiene la posibilidad de introducir las necesidades de ventas y estudiar el comportamiento de la capacidad e inventarios.

Seguidamente, el maestro de explosión se basa en los planes generados por el sistema de planificación de requerimientos de materiales que permite calcular los requerimientos de materiales para asegurar la disponibilidad en el momento justo de la cantidad necesaria para la normal consecución de la producción previamente estipulada. En este punto, se considera a los materiales que forman parte de más de un producto para hacer los cálculos más precisos.

Para realizar la programación de la producción, deben ingresarse

inicialmente los pedidos, el sistema filtrará las cantidades de productos por la máquina en que se elaboran, generando una programación para cada máquina en función de la secuencia que debe ser ingresada también previamente en el maestro asignación y secuenciación, junto con los tiempos estándar de producción. Además, el sistema considera los tiempos de cambio de producto, por lo cual se debe estar atento a los mensajes de alerta para ingresar estos tiempos y hacer la programación lo más cercana a la realidad.

Fase IV: Evaluación del desempeño del sistema simulando una corrida

5. Evaluación del desempeño del sistema simulando una corrida.

Posteriormente de haber diseñado el sistema, se cargó en la base de datos toda la información básica correspondiente a clientes, proveedores, productos, materiales y maquinaria. Seguidamente, se simuló una corrida con el fin de detectar cualquier incongruencia y verificar la consistencia de los cálculos y

procedimientos internos del programa al generar la planificación, programación y control de la producción. Además, se introdujo la producción real con el fin de obtener los indicadores de control.

A partir de la corrida del sistema se obtuvo la siguiente información:

1. El sistema proporcionó importantes aportes para la solución del problema inicial de Industrias Corin Plast, S.A. en áreas como planificación, programación y control de la producción, así como en materiales e inventarios.

2. Entre las ventajas más importantes del sistema se encuentra la rapidez de respuesta, la capacidad de simulación, la programación de máquinas multiproducto, la gestión eficiente de los recursos, la planificación de los requerimientos de los materiales, entre otros.

3. Gestión eficiente de los recursos: debido a que el sistema se fundamenta en principios de planificación, programación y control de la producción, se logra el mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

4. Rápido y fácil acceso a la información: ya que el sistema posee una base de datos como medio de almacenamiento de la información, la misma puede ser consultada en cualquier momento con hacer clic en un botón.

5. Respuesta rápida: para las actividades que requieren una inversión de gran cantidad de tiempo, el sistema posibilita el ahorro de tiempo valioso para el planificador el cual podrá ser utilizado en la toma de decisiones o para atender otras actividades.

6. Posibilidad de actualización: cuando el desempeño global del sistema mejore el mismo podrá ser reflejado y absorbido por este sistema ya que la información que maneja como el tiempo estándar, el factor de utilización y factor de aprovechamiento, es introducida por el usuario y puede ser modificada.

7. Planificación de los requerimientos de los materiales: permite planificar con anticipación las necesidades de producción y suministros en base a la demanda y los niveles de inventarios iniciales,

para prever con anticipación el abastecimiento seguro de los Suministros.

8. Posibilidad de simulación: permite predecir con gran precisión el comportamiento de la producción al modificar variables específicas, pudiendo conocer el comportamiento de los inventarios en el tiempo.

9. Programación de máquinas multiproducto: permite considerar en este tipo de máquinas la secuencia óptima y los tiempos de cambios entre productos para realizar la programación de la producción, proporcionando una programación eficiente y real de la producción.

10. Cuantificación de los suministros utilizados: el sistema calcula las necesidades de suministros para las órdenes específicas y se encarga de actualizar los inventarios, pudiendo mantener actualizada la base de datos en todo momento.

CONCLUSIONES

Analizando e interpretando el diseño del sistema para la

planificación, programación y control de la producción; se llega a las siguientes conclusiones:

- Con base en el diagnóstico realizado se detectó la ausencia de una metodología estructurada para las actividades de planificación, programación y control de la producción, obteniendo un bajo perfil de gestión conjunta de treinta y seis comas diez por ciento (36,10%).

- Se pudo conocer que la demanda actual excede la capacidad de producción, por lo que se hace necesario el desarrollo de metodologías que garanticen la máxima utilización de los recursos, justificando el diseño del sistema de gestión de la producción.

- El desarrollo del sistema para la gestión de la producción se orientó a dar solución a las deficiencias y oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico relacionadas con la estructura de diseño, soporte de apoyo, automatización de las actividades de planificación, programación y control de la producción, y la simulación del sistema; obteniendo un mejor

desempeño en estas actividades, y la obtención de información confiable y precisa que facilita la toma de decisiones y mejora el tiempo de respuesta.

- Se obtuvieron como ventajas principales del sistema automatizado la planificación de los requerimientos de los materiales, la introducción del factor de capacidad y sus posibilidades de simulación.

RECOMENDACIONES

Con el desarrollo del presente trabajo se recomienda a la organización lo siguiente:

- Implementar el sistema propuesto en Industrias Corin Plast, S.A. como medida correctiva a las deficiencias dilucidadas en el diagnóstico.

- Evaluar la adquisición de una máquina punzonadora, que permita la respuesta oportuna ante las necesidades de los clientes.

- Desarrollar un programa para las acciones de mantenimiento preventivo

- Coordinar un programa para las actividades de mantenimiento de forma conjunta con las funciones del sistema, de manera que la planificación y programación de la producción se realice lo más apegado a la realidad.

- Mantener buenos canales de comunicación con el área de compras, para actualizar las existencias de las materias primas y materiales de empaque.

- Realizar el mantenimiento del sistema de acuerdo a lo establecido en la fase de automatización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F; (2006). **Proyecto de Investigación.** Caracas, Venezuela. Episteme.

Barahona, E. y Llamó, L. (2019). **Planeamiento y Control de la Producción para Aumentar la Productividad en la Empresa Corporación Zamer S.A.C.** [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo] Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bits/tream/handle/20.500.12692/40655/Barahona_REJ-LLamo_CL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chase, R; Aquilano, N. y Jacobs, R. (2000). **Administración de Producción y Operaciones**. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Octava Edición. Colombia.
- Cuatrecasas, A. L. (2012). **Planificación de la producción: gestión de materiales**. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos
- Depool R; Monasterio D. (2016). **Probabilidad y Estadística. Aplicaciones a la Ingeniería**. Barquisimeto, Venezuela. Unexpo – FACT
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. México: McGrawHill.
- Jacobs, R., Berry, W., y Whybark, C. V. (2011). **Planificación y Control de Fabricación para la Gestión de la Cadena de Suministro**. Indiana: McGraw Hill.
- Mora, A.B.; Tobar,J.L. y Soto,J.M. (2012) **Comparación y Análisis de Algunos Sistemas de Control de la Producción Tipo Pull, Mediante Simulación**, Scientia et Technica, 51: 100–106.
- Ramírez, J. (2004). **Implementación de una Metodología de Planeación y Control de los Inventarios de Pavco de Venezuela S.A.**, Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.
- Ramya, G., Chandrasekaran, M., y Shankar, E. (2019). **Análisis de Estudio de Caso de la Programación de Trabajo en Taller (Job Shop) y su Integración con la Planificación de Requerimientos de Material**. Elsevier, 1034-1042.
- Real Academia Española; (2001). **Diccionario de la Lengua Española** (2 Vols.). R.A.E. Madrid, España. - Espasa Calpe.
- Rumbo, D. (2011). **Propuesta de un Modelo de Gestión de Inventarios a Través de un Sistema de Planificación de Requerimientos de Materiales en el Sector Construcción del Municipio Valencia Estado Carabobo**, Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.
- UPEL (2006). **Manual de Trabajo de Grado de Especializaciones y Maestría y Tesis Doctorales. Venezuela**. Venezuela. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

**LIDERAZGO CENTRADO EN LA
HUMANIZACIÓN DE LA GERENCIA DESDE
ORGANIZACIONES DE LA SALUD**

Autora: Francis Aranguren
francisvely2022@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo detalla lo hasta ahora transitado en la construcción de la tesis doctoral titulada “Liderazgo centrado en la humanización de la gerencia desde organizaciones de la salud”. La investigación en curso busca a través de su propósito general, generar una postura teórica acerca del Liderazgo centrado en la humanización de la gerencia en las organizaciones de la salud. Y desde la especificidad de sus propósitos, conocer qué aspectos humanos están inmersos en el liderazgo gerencial de las organizaciones de la salud. Indagar sobre los simbolismos y significados que le otorgan los actores sociales al liderazgo centrado en lo humano desde la gerencia de las organizaciones de la salud. Develar cuáles son los aspectos socio-institucionales que determinan el liderazgo centrado en lo humano desde la gerencia en las organizaciones de la salud y edificar un repensar teórico para la configuración de una postura sobre el liderazgo centrado en la humanización de la gerencia en las organizaciones de la salud. El abordaje metodológico se desarrollará desde el enfoque cualitativo, sobre la base del método fenomenológico con apoyo hermenéutico, desde el cual se realizará un acercamiento a los sentidos, significados y significantes de la interpretación intersubjetiva de los actores sociales que en este caso serán 3 gerentes de organizaciones de la salud del estado Carabobo. Se utilizará la técnica de la entrevista a profundidad con apoyo de la observación. La sistematización de la información, reflexión comprensiva de los hallazgos, se hará cumpliendo los criterios de calidad de la credibilidad, fiabilidad, confianza del proceso sistemático permitirá que emerjan las categorías con sus respectivos hallazgos. La acción comprensiva permitirá a través de la triangulación la generación de un repensar teórico para la configuración de una postura sobre el liderazgo centrado en la humanización de la gerencia en las organizaciones de la salud.

PALABRAS CLAVE

liderazgo humanista,
gerencia, organizaciones
de salud

LEADERSHIP FOCUSED ON THE HUMANIZATION OF MANAGEMENT FROM HEALTH ORGANIZATIONS

Autora: Francis Aranguren
francisvely2022@gmail.com

ABSTRACT

This article details what has been passed so far in the construction of the doctoral thesis entitled "Leadership focused on the humanization of management from health organizations". Ongoing research seeks, through its general purpose, to generate a theoretical position on Leadership focused on the humanization of management in health organizations. In addition, from the specificity of its purposes, know what human aspects are present in the managerial Leadership of health organizations. Inquire about the symbolism and meanings that social actors give to human-centered leadership from the management of health organizations. Unveil what are the socio-institutional aspects that determine human-centered leadership from management in health organizations and edify a theoretical rethink for the configuration of a position on Leadership focused on the humanization of management in health organizations. The methodological approach will be developed from the qualitative approach, based on the phenomenological method with hermeneutic support, from which an approach to the senses, meanings and signifiers of the intersubjective interpretation of the social actors will be carried out, which in this case will be 3 managers of health organizations in the state of Carabobo. The in-depth interview technique will be used with the support of observation. The systematization of the information, a comprehensive reflection of the findings, will be carried out meeting the criteria of quality of credibility, reliability, and trust of the systematic process that will allow the categories to emerge with their respective findings. Comprehensive action will allow, through triangulation, the generation of a theoretical rethink to configure a position on Leadership focused on the humanization of management in health organizations.

KEYWORDS: humanistic leadership, management, health organizations

INTRODUCCION

La intencionalidad de este artículo es dar cuenta del avance de una Investigación Doctoral titulada, “Liderazgo centrado en la humanización de la gerencia desde organizaciones de la salud”. Por ello resulta de suma importancia para la misma el hablar del ser humano al resaltar una diferencia marcada de otras especies ya que es proclive de educar y desarrollar. Todo ser humano posee conciencia de Ser. Esta conciencia le da la capacidad de mirar hacia su contenido interno psíquico, emocional, así mismo, analizarlo para proyectarlo al externo, en acciones que repercuten en su entorno. Cuando no se es consciente de sí mismo, el hombre no tiene esta capacidad de análisis, este proceso ocurre de manera instintiva y sin análisis, las respuestas pudieran ser adecuadas o no. La conciencia de Ser es entonces, una capacidad reflexiva propia del ser humano que sin duda nutre cualquier actividad que genere el individuo desde su hacer.

Resulta imperioso entonces hacernos una pregunta, ¿Qué es el Ser? cuando se quiere abordar la gerencia junto a la vida misma desde un plano de orden, coherencia, desarrollo social mantenido autosustentable, es común considerar al hombre solo en su esfera física donde se expresa todo su contenido intelectual, emocional y psíquico. La manera como estos tres contenidos se interrelacionan para dar respuestas ajustadas o no en el contexto que las origina, es un proceso interno que ocurre a puertas cerradas dentro de cada persona, como ocurre a puertas cerradas, es intangible pero real, se presenta como un conjunto de relaciones significativas entre los componentes antes nombrados. La pregunta es: ¿Cómo abordar este proceso intangible para el desarrollo armónico de estos tres aspectos en las personas implicadas en el proceso productivo logrando un crecimiento o evolución (madurez emocional, psíquica e intelectual) como ser humano y la construcción de empresas que satisfagan necesidades humanas, creen riqueza y generen

valores?. ¿Cómo desarrollar un liderazgo con fuertes lazos a esta esencia humana?...

Esta esfera óptica del Ser, supone un conjunto de valores, virtudes y actitudes que subyacen en el interior de todo ser humano, que determinan su personalidad manifiesta al relacionarse con otros seres humanos. De esto se desprende que son las relaciones interpersonales, el entorno primario donde esta cualidad de Ser se desarrolla y la materia prima presente en toda organización sea familiar, empresarial o territorial. Pero más íntimamente, está la relación intrapersonal, factor importante origen de toda respuesta al entorno susceptible de entender, analizar y utilizar como recurso. Es un recurso interno factible de estudio, el cual está implícito en toda la literatura gerencial pero que no ha sido abordado de manera explícita en este contexto.

Es desde allí que resulta importante abordar la gestión humanista con la que se visiona quien dirige, lidera o conduce una empresa u organización. Esa organización o

empresa sin duda requiere de un líder gerente, con una alta identificación con los objetivos de la institución y una elevada dosis de vocación de servicio, solidaridad, honestidad, responsabilidad, disciplina. Un liderazgo centrado en lo humano, respondiendo al Ser como el gestor del desarrollo evolutivo de la organización. Sin la gestión efectiva y eficiente del gerente ser humano vinculado a la organización, ésta no puede lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas, así como la proyección de su visión y de modo alguno lograr los cambios requeridos. En definitiva, todo este proceso debe de ir acompañado de una filosofía humanista de líderes con experiencia, conocimientos sobre las nuevas prácticas de gestión, adicionado al deseo de la gente al entender que los cambios se logran cuando estamos dispuestos a razonar que nada en el mundo es estático.

La presente investigación tiene especial interés por su valor teórico, social e implicaciones prácticas en el entendimiento, análisis y reflexiones sobre el liderazgo centrado en la

humanización de la gerencia desde organizaciones de la salud. Así mismo, fundamenta su relevancia porque se analizará en profundidad la situación gerencial desde una postura humana, elemento este que en la actualidad se soslaya bajo el mandato, la dirección y la orden. En ese marco de ideas la investigación muestra singular preeminencia puesto que generará contribuciones teóricas relevantes para enriquecer y mejorar el liderazgo centrado en la humanización de la gerencia en las organizaciones de la salud. De esta manera, este estudio se constituirá en un nuevo estado del arte, que servirá como de referente teórico a futuras investigaciones vinculadas con la temática, o a la articulación de redes de investigadores orientados a profundizar sobre cada uno de los aspectos que menciona en cada uno de sus descriptores.

Así mismo, la importancia del presente estudio nutre científicamente la línea de investigación del Doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro, “El hombre, la gerencia y

sus tendencias en la sociedad del conocimiento”, cuya fundamentación se basa en la aplicación de elementos gerenciales, que hagan de las organizaciones, contextos más eficientes para satisfacer las necesidades de los ciudadanos; equilibrando el sistema burocrático, adaptándose apoyándose en la tecnología para avanzar a una nueva gestión, por ende a una nueva gerencia, aplicable a diversos sectores de la vida como la educación, el mundo empresarial, el gobierno, o hasta la vida personal. Abordando desde diferentes perspectivas tradicionales, áreas funcionales, hasta la alta gerencia. La sociedad exige hoy promover un país posmoderno en el contexto de la globalización y los enfoques gerenciales innovadores, que permitan reinventarse ante una tendencia indetenible. Al decidir estar dentro de este proceso, se va en ascenso por las demandas que el escenario de la economía global ofrece.

ESTADO DE DESARROLLO

En este aparte de la investigación se dan a conocer estudios cuyo contenido orientan los elementos que en la actualidad influyen en el accionar humanista de la gerencia en el contexto de las organizaciones de la salud ya que orientan tanto epistemológicamente como metodológicamente el abordaje de la temática investigada. Así mismo se presenta un cuerpo de postulados y teorías que asume el investigador para la contrastación con los hallazgos y así comprender y significar la realidad que se está estudiando. Luego de llevar a cabo la revisión sobre tesis doctorales, artículos científicos, ponencias efectuadas sobre la gerencia vista desde un liderazgo humanista que se configura en las organizaciones de la salud, se presentan a continuación los siguientes referentes.

Es así como nos encontramos el estudio presentado por, Quijada, (2019) titulado “Gerencia humanista para el cambio. Una visión reflexiva a las organizaciones universitarias y su

complejo escenario actual”. Para optar al título de Doctora en Gerencia Avanzada para la Universidad Fermín Toro, Cabudare, Venezuela. El estudio tuvo como propósito generar una postura reflexiva de la Gerencia para el cambio desde lo humano, de las organizaciones universitarias en el complejo escenario actual. El abordaje metodológico se desarrolló desde el enfoque cualitativo, del paradigma interpretativo en el método fenomenológico con apoyo hermenéutico, desde el cual se logró un acercamiento a los sentidos, significados y significantes de la interpretación intersubjetiva. Los actores sociales tres (3) docentes que en la actualidad fungían como gerentes universitarios, quienes a partir de su desarrollo gerencial permitieron conocer los sentidos, significados y significantes sobre el fenómeno en estudio para su posterior interpretación. La técnica para obtener información fue la entrevista en profundidad. El análisis del discurso se desarrolló a través de la categorización, contrastación y triangulación, los cuales respondieron

a los procedimientos metodológicos explicitados en las etapas preparatoria, procedimental y reflexión comprensiva de los hallazgos. Para garantizar el rigor científico, los criterios de calidad estuvieron consustanciados con la credibilidad, fiabilidad, confianza, sistematización, entre otros rigores aplicables al proceso investigativo, concluyo que la necesidad de asumir la gerencia desde un contexto más humano, donde prive la sensibilidad de quien gerencia, no perdiendo de vista que está liderando seres humanos, con funciones Biopsicosociales que no difieren de las suyas.

Desde otro contexto científico se acudió al artículo presentado por Caruci, (2017) titulado “Visión humana de la gerencia en las organizaciones educativas”. Tuvo como propósito, analizar el proceso gerencial, desde la visión humana en las organizaciones escolares. Corresponde a un estudio de modalidad investigación documental. Con revisión y análisis crítico de la literatura especializada, apoyada por reflexiones producto de la experiencia educativa de la

investigadora. El autor tomó como referencia el concepto de Drucker (2006), Gerencia Educativa de Manes (1999), el concepto de Organización Escolar de Gairín (1999), Guédez (2006) y en la visión humana se referencia la teoría humanista de Carl Roger. Como producto de la literatura analizada, algunas de las reflexiones son: el proceso gerencial en las organizaciones escolares, es realizado por el ser humano, se debe considerar al hombre desde la dimensión del individuo, sujeto y persona, de tal forma que el gerente educativo debe tener un compromiso humano, como prioridad en su gestión gerencial, donde la moral y la ética sea el modelaje que trasmite a todos los actores de la organización escolar.

Seguidamente se presenta el artículo titulado, “Liderazgo humanista y acción directiva, presentado por Moreno (2018). El autor presenta un primer apunte del liderazgo humanista. Parte del convencimiento que la empresa es una comunidad de personas y que el liderazgo humanista ha de estar centrado en las personas. Tras tres breves consideraciones

acerca del liderazgo, presenta cinco características de este liderazgo y propone siete claves con dos rúbricas para llevarlo a la práctica. Concluye apuntando que existen para él tres consideraciones en torno al liderazgo.

La primera consideración en torno al liderazgo se refiere a su misma conceptualización. Habitualmente, se identifica al liderazgo con puestos de alta dirección, también existen liderazgos en otros niveles de la empresa. Por otra parte, si el liderazgo, normalmente, hace referencia a un individuo, esté o no, en puestos de máximo nivel- también, se da el Liderazgo compartido entre dos personas. Tampoco puede olvidarse la creciente importancia del liderazgo de equipos: aquellos que en la empresa actúan como auténticos líderes de otros equipos empujándoles en la consecución de mejores resultados para el conjunto de la compañía. Por tanto, lo propio es referirse a los liderazgos. La segunda, se refiere a la esencia misma del liderazgo. Los liderazgos se distinguen por su capacidad de

“conducir, de dirigir a otros en la consecución de unos objetivos. No hay liderazgos sin seguidores. Cuando afirman que dirigir es ayudar a los demás a saber cómo se tiene que trabajar para alcanzar los objetivos estratégicos”.

Es importante subrayar el concepto de trabajo porque, de hecho, la influencia de un líder va dirigida a inspirar el trabajo de sus seguidores, al desarrollo de su quehacer diario. La influencia es por vía directa para sus colaboradores más cercanos o, por vía indirecta de la organización. Los distintos liderazgos contienen, en su misma esencia, una serie de características y comportamientos comunes. La diferencia entre unos y otros se halla en la concreción de los mismos.

Por ultimo presenta la tercera consideración que tiene en cuenta el necesario encaje entre la respuesta individual y la organizacional. El ejercicio de un liderazgo individual se manifiesta en la responsabilidad de todas las personas pertenecientes a una organización por alcanzar los retos planteados para el conjunto de la

empresa. El liderazgo empieza en la propia mesa de trabajo. Enfatiza en la necesidad de dotar a la empresa de una red de liderazgos será fundamental en los próximos años. Por eso, hace hincapié en que el liderazgo es una capacidad organizacional y no una característica individual. El autor concluye así mismo destacando que la empresa es una realidad humana, creada por el hombre y para el desarrollo de los hombres sea una comunidad, una sociedad o un país.

En definitiva los planteamientos son coincidentes en el criterio de exaltar lo humano de las acciones como base para revestir de importancia al humanismo.

Apoyo teórico orientador

Tomando en consideración los elementos temáticos que subyacen al título de la investigación se estructuró el aparte teórico de la siguiente manera.

Vislumbrando la gerencia como disciplina

Desde aquí se denota la concepción de epistemología de

Damiáni, (2005) como actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, así como la posibilidad de abordar los problemas para la construcción de los términos teóricos de la ciencia y la evolución de las teorías científicas. Por lo anterior, se considera a la Gerencia como ciencia social, porque se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, religión, antropología, ingeniería, educación, entre otros, que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social basado tanto en la rigurosidad de su análisis, como en las reflexiones e interpretaciones que generan un entramado teórico–conceptual, que persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno.

En este sentido, la gerencia, al sostenerse inicialmente de diversas ciencias y disciplinas, se sirve del objeto de entender que su objeto ha de ser visto de una manera más amplia, al buscar el bienestar emocional de las personas, en un equilibrio armónico

con todos los elementos de la creación, lo que hace necesario hacer énfasis en las actitudes del humano, en su estado psicoemocional.

En consecuencia, no solo se trata de saber gerenciar su organización, sino también su familia, su vida, sus actividades, necesidades y aspiraciones, por ello va más allá de la gerencia tradicional, donde se necesita romper con los modelos de comportamientos adaptativos y resurgir en lo que hemos definido en Ibáñez y Castillo (2008) como la meta gerencia emocional, definiéndolo como el manejo estratégico gerencial de las emociones en armonía con los principios y valores fundamentales del ser, lo cual lo conduce a un estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa, así como su estabilidad ecológica de sí mismo y con el medio ambiente, por lo que va más allá de la gerencia tradicional, pues las emociones como variable intangible puede influir notablemente en la toma de decisiones.

La gerencia es imprescindible en el tratamiento del comportamiento de

las personas y sus organizaciones, a medida que la vida del hombre en sociedad evolucionó pues en la misma medida lo hicieron las organizaciones con sus prácticas gerenciales, de modo tal que considerando al hombre como el eje de la sociedad y principal actor de la misma, es él quien a través de su conocimiento organizado, práctica del mismo, intenta asegurar el progreso económico sumado al bienestar material de nuestra sociedad. A lo largo de la historia han brindado distintos estudiosos, científicos que aún sin contar en su momento con la certeza de diseñar, crear teorías de aporte al funcionamiento y coordinación de los procedimientos en las organizaciones, produjeron paulatinamente bases de comprensión desde perspectivas y ópticas variadas.

Cercanía con la gerencia, el gerente y el líder de hoy

El mundo de hoy se perfila con características muy diferentes al de otras épocas, que nos obliga a buscar respuestas diferentes, entre ellas

podemos destacar que las organizaciones en la actualidad vienen a ser verdaderamente globales, donde el ritmo en la creación de conocimientos y la velocidad de aprendizaje son claves fundamentales para denotar su éxito. Es así como en el transcurso de la historia, las rupturas epistemológicas en la gerencia se han hecho denotar y por ende su hacer, su práctica discursiva, su intersubjetividad, su sistema de valores, sus creencias, su racionalidad, su modo de producir o generar conocimiento, emergiendo de esta manera una nueva gerencia que se viene observando en la realidad organizacional.

De allí surge la necesidad de contar con gerentes que den respuesta a lo humano, a los valores, a la esencia humana, que resulta ser el pincel personal que delinea, dibujando la imagen humana de la organización. El gerente es percibido como un líder analítico, estructurado, participativo, pero no muy sensible a las necesidades de los otros, negociador pero no persuasivo, capaz de generar lealtades pero no de

inspirar a sus colaboradores. En ambientes inestables y cambiantes, las organizaciones enfrentan retos de desempeño y supervivencia que requieren combinar al menos tres elementos: estrategia, liderazgo y compromiso. La estrategia define objetivos y rumbo. El liderazgo conecta y transmite la estrategia a las personas que mueven la empresa. Finalmente, la manera como las personas echan a andar, la empresa depende del compromiso que las políticas junto a sus líderes generen.

El éxito de un líder gerencial se asocia con su capacidad para analizar el contexto donde se desenvuelve según el tipo de habilidades que despliegue como resultado de su análisis. Se atribuye un valor creciente al ajuste entre las habilidades del líder y las características de la situación que enfrenta. La inteligencia emocional es clave en este proceso. Este tipo de inteligencia se refiere a la habilidad para reconocer el significado de las emociones, relaciones para razonar y resolver problemas con base en ello. Según Goleman (1995), uno de los elementos esenciales de la

inteligencia emocional es el conocimiento de sí mismo: la habilidad para evaluar de forma objetiva las propias emociones, valores, metas, e impacto en las conductas en el trabajo. Este proceso de autoconciencia ayuda a identificar los puntos fuertes como líder, así como reconocer áreas que necesitan desarrollarse para enfrentar situaciones organizacionales.

Líder, Liderazgo y Humanismo Triada Indisoluble en la Gerencia de la Salud

En el siglo XXI, se describe al líder como una persona creativa que toma decisiones. Contreras, (2009) encontró en sus estudios que la extraversión y la apertura (búsqueda, valoración activa de la experiencia, tolerancia y exploración de lo desconocido) motivan a correr riesgos, estos rasgos se asocian con el liderazgo, en contraposición de Morgeson y colaboradores (2010). Según el International Council of Nursing, el liderazgo es esencial en la administración de las organizaciones de la salud, comprende las actividades

de instruir a otras personas a ser sus mentores, crear un entorno con condiciones para el perfeccionamiento constante y la calidad de los cuidados.

El liderazgo hace referencia a actitudes y valores relacionados con el talante personal a través de su influencia en las personas, que las capacita para gestionar la cultura junto a los valores de la empresa y de los grupos profesionales que la constituyen, teniendo en cuenta las relaciones de poder, así como las tendencias e intereses del grupo. La dirección, por su parte, gestiona la misión de la empresa desde los profesionales y empleados teniendo en cuenta las metas u objetivos de la organización para conseguir unos fines predeterminados. La dirección ocupa el ámbito del cumplimiento y el liderazgo los aspectos de las relaciones humanas, debiendo estar ambos interrelacionados para el logro de las metas deseadas.

La gerencia de las organizaciones de la salud son las estructuras donde se desarrolla el liderazgo formal, que garantiza el poder incorporar las demandas

profesionales que surgen de la evolución disciplinar y de los propios requerimientos sociales respecto de una atención de cuidados para la salud y el bienestar de las personas. Pero la estructura formal del liderazgo no cumple su fin si no es a partir del ejercicio del mismo, asentado en el reconocimiento social que surge de dos fuentes esenciales, por un lado, de la capacidad de resolución de los problemas reales del cuidado y atención sanitaria que demandan las personas, y por otro lado, de la aportación de conocimiento científico al saber universal.

Para Chopra (2012), todo líder tiene unas características comunes: el poseer buenos conocimientos en su disciplina, la capacidad para motivar, la confianza, la comunicación, el entusiasmo, la visión global de las situaciones, el valor y la capacidad para tomar decisiones que incluyen riesgos. Por ello, la capacidad, el liderazgo, apoyo a los profesionales asistenciales, por parte de los gestores sanitarios, se percibe fundamentalmente a partir del papel comprensivo de los responsables y

directivos, de sus tareas de asesoramiento y apoyo. El líder debe crear un ambiente positivo, donde el grupo conozca su misión teniendo depositada la confianza en el logro de las metas, ya que las características propias del líder pueden también generar un ambiente de competitividad, donde se cierre la comunicación generando desconfianza.

Siempre que un gerente intenta llevar a cabo una tarea, o conseguir un objetivo a través del esfuerzo de las personas que componen un equipo, está intentando ejercer una influencia sobre el comportamiento de los miembros de su equipo. La capacidad de influenciar el comportamiento de una persona o un grupo, es lo que se conoce como liderazgo. Debemos promover el cambio, modificando el estilo de dirección de los responsables de los distintos servicios para lograr el liderazgo; el estilo de dirección autoritario está obsoleto y es desmotivador en las organizaciones sanitarias. Los líderes deben definir una cultura de equipo, valorando más los aspectos colectivos del grupo que

los individuales, gestionando, optimizando el propio tiempo, buscando oportunidades desde el trabajo en equipo, ofreciendo y aceptando disculpas, reconociendo errores, siendo dinamizadores del equipo de dirección, actuando como integradores y dinamizadores de calidad de estos al hacerlos participar en todas las propuestas de mejora.

El liderazgo es clave en el ámbito de la gestión sanitaria, pero también es fundamental en el ámbito asistencial y clínico. Schwartz y Pogge (2013) consideran que la mayoría de los gerentes médicos poseen madera de líderes, pero carecen de habilidades técnicas necesarias para ello. Estas habilidades son la planificación estratégica, la comunicación convincente, la negociación, la toma de decisiones financieras, la creación de equipos y la resolución de conflictos. Para estos autores, estas habilidades requieren de un entrenamiento sistemático, que debería incluir sesiones didácticas con experiencias clínicas, centradas en la amplia gama de intervenciones utilizadas en los sistemas públicos y

en las habilidades administrativas necesarias para ocupar cargos de liderazgo.

Los gerentes deben ser los encargados de identificar a aquellos que tengan capacidad de liderazgo y conseguir, de acuerdo con ellos, que se conviertan en líderes preparados. Wright, Smith y Jackson (2009) definieron los principios básicos que deben iluminar el liderazgo en la gestión de la salud. Un aspecto esencial, sobre todo para la mejora de la calidad, es el trabajo en equipo y la colaboración multidisciplinar. También se necesita desarrollar y mantener las habilidades directivas de personas clave, resultando más operativo que un grupo de personas comparta las responsabilidades en cada departamento, en vez de recaer en un solo individuo. Se debe reconocer y recompensar las contribuciones.

La eficacia de los gerentes líderes dependerá de una serie de competencias encaminadas a gestionar las distintas relaciones dentro y fuera de la organización: el liderazgo, las técnicas de gestión, conocimientos sobre el sector

sanitario y habilidades para administrar el día a día en la organización. Respecto al liderazgo, como competencia, este incluye el aprendizaje de aspectos relativos a la eficacia como ejecutivo, el desarrollo de una visión compartida por las personas que componen la organización, el aprender a poner en cuestión nuestros propios esquemas mentales para estar receptivos a las distintas apreciaciones sobre un sistema, fomentar la formación de los equipos que componen la organización al usar la teoría de los sistemas para entender la organización como un todo. Los líderes deben conseguir mover a los grupos de personas en la misma dirección, en tiempos de incertidumbre.

En las organizaciones sanitarias, el gerente tiene que saber escuchar, valorar a los profesionales, tiene que contar con su opinión. La labor del líder es ayudar a que el encuentro entre profesional y paciente se dé en las mejores condiciones. El líder es un “facilitador”, como un director de orquesta que trata de sacar la mejor

capacidad de los profesionales, haciendo que se encuentren a gusto, que se sientan orgullosos de su trabajo y de la organización en la que trabajan, que quieran superarse cada día. El gerente líder es la “grasa” que se aplica al engranaje de la maquinaria sanitaria para que todo funcione sin disfunciones, sin fricciones y se alcance el mejor funcionamiento de la organización, unidad o servicio del que es responsable. Tiene que ser humilde, tiene que acompañar ese esfuerzo y reconocerlo, tiene que saber dar las gracias.

La Academia de Liderazgo del Servicio nacional de salud (NHS) del reino unido publicó en (2013) un modelo de liderazgo cuyo objetivo es ayudar a los profesionales, tengan o no responsabilidades formales directivas, que trabajan en el sector sanitario a convertirse en mejores líderes, en líderes más humanos. Describe las funciones de los líderes y lo que hay que hacer para potenciar el desarrollo de los mismos. Parte de la premisa de que independientemente de que se trabaje en contacto directo

con los pacientes o no, lo que hacemos, cómo nos comportamos afectará a las experiencias de los usuarios de los servicios, la calidad de la asistencia ofrecida y la reputación de nuestra organización. El efecto de un liderazgo positivo que enfatiza el cuidado de los profesionales que trabajan en la organización y la alta calidad de los servicios, se sintetiza en los siguientes aspectos:

- Profesionales satisfechos, leales, productivos, comprometidos.
- Asistencia de alta calidad compasiva.
- Servicios asistenciales valorados positivamente y satisfacción del paciente. Organizaciones sanitarias exitosas con servicios altamente considerados.

Humanización de la Gerencia de la Salud

Humanizar es un asunto ético, que tiene que ver con los valores que conducen nuestra conducta en el ámbito de la salud. Cuando los valores nos llevan a diseñar políticas, programas, realizar cuidados para velar por las relaciones asociadas con

la dignidad de todo ser humano, hablamos de humanización. Por ello es de gran importancia tener en cuenta la preparación de los profesionales en salud para la concientización y sensibilización con respecto a la atención de los usuarios, que debe realizarse en el contexto de la ética y los valores, de este modo se pretende atender al paciente al suplir sus necesidades a nivel físico, emocional, intelectual y social. Es de gran importancia que las instituciones prestadoras de servicios de salud, las universidades u organizaciones que forman profesionales en salud, implementen capacitaciones en humanización donde dichas temáticas sean fundamentales en la atención y formación del personal, así se logra que los usuarios de la salud sean considerados como seres humanos en un sentido global.

Se necesita que este derecho de primera generación sea garantizado por el estado como lo establece la constitución para que los usuarios no sean los perjudicados, quienes tras haber logrado acceder al servicio después de cumplir requisitos

múltiples y largas filas en algunos casos, se encuentren con servicios de regular calidad de atención. Se debe entonces contar con profesionales en continua preparación para la humanización de la atención, mediante cursos, capacitaciones, talleres, seminarios, conferencias, que brinden la oportunidad de instrucción al personal prestador de servicios de salud para mejorar la calidad de atención al usuario mediante la práctica de valores y principios humanísticos, todo encaminado a la transformación de la relación médico-paciente.

Oliveros (2014) ha venido realizando algunas reflexiones acerca de la gerencia de salud en Venezuela y las lógicas organizacionales del sistema de salud público venezolano:

"el hombre está integrado e interconectado inseparablemente, donde él forma un solo haz con hilos físicos, psicológicos, emocionales y espirituales, necesarios de ser reconocidos como elementos de un todo. Una interpretación diferente de

la salud, reconoce al ser biológico, no como una suma de elementos, sino como una red activa, relacionada con todos los demás y con el entorno. Esta perspectiva enfatiza lo reticular, y no sólo un conjunto de piezas. La red funciona con arreglos a una relación múltiple entre una sinergia que escapa a la simplicidad lineal con la cual se pretende explicar fenómenos tan misteriosos y complejos como la vida". (p.183).

De esta manera, el gerente en el campo de la salud será capaz de reconocer otros desencadenantes en el fenómeno vida-muerte, que los hasta ahora reconocidos. De estos nuevos elementos, creencias, visiones o posturas, emergerán diferentes eslabones donde el hombre y su emocionalidad respondan a otra racionalidad. Así, estas referencias invitan a admitir la conexión entre la conciencia del observador y los fenómenos mismos, que visto desde otra arista no es más que el vínculo real e indiscutible entre la mente humana y la realidad observada, relacionado a su vez con lo que la

religión llama el libre albedrío del hombre.

Es desde allí que, las instituciones prestadoras de servicios de salud, en el proceso de planeación de la atención, deben tener una política de atención humanizada que incluya criterios para el paciente y el personal de la institución. En general el enfoque de la humanización de los servicios, además de ser una política para la planeación de la atención, debe contemplar las estrategias a desarrollar, el apoyo desde el direccionamiento estratégico de la gerencia, la existencia de instancias de apoyo como los comités de ética, la gerencia del talento humano, salud ocupacional, atención al usuario, entre otros.

Es necesario promover la cultura de la humanización de los servicios, el proceso de preparación del personal, líneas de intervención con usuarios y clientes internos, la práctica de valores, principios humanísticos que conduzca desde la gerencia del talento humano al respeto a la dignidad humana, la humanización, la motivación y el reconocimiento.

Liderazgo Humanista

El liderazgo humanista parte de un principio claro: la organización es una comunidad de personas. Gira en torno a la realidad persona. La organización la constituyen, fundamentalmente, personas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio tan sencillo de explicitar y tan complicado de llevar a la práctica es el que fundamenta el liderazgo humanista. La raíz de las organizaciones son las personas que la integran. Por ello el liderazgo humanista está fundamentado en la persona. Spaemann (2000) señala una definición de persona muy reveladora porque resalta lo común en todas las personas y, al mismo tiempo, lo particular que hay en cada una. Afirma Spaemann: “Ser persona es realizar la esencia humana con total novedad”. (p.110). Entre lo común y lo particular, está la realización, el cómo se constituye la persona.

La organización en su manera de proceder, también, se hace de una manera determinada. Un análisis

detallado, desde la empresa, de cómo se realiza la actividad, nos indica el modelo antropológico de la misma. Es así mismo, una realidad humana, creada por el hombre y para el desarrollo de los hombres sea una comunidad, una sociedad o un país.

Para analizar con detenimiento la acción gerencial dentro de ella, una reflexión antropológica desde dentro de la empresa, es inevitable. La realidad gerencial la constituye, en su misma raíz, las personas. Si se está convencido de ello, se puede empezar a cambiar, liderar desde la organización. Las personas son, en definitiva, las que hacen buenos los sistemas y los procedimientos. Buenos sistemas con personas inadecuadas, simplemente, no funcionan. El liderazgo humanista se sitúa dentro de la realidad para modificar maneras de hacer que pasan, necesariamente, por las personas. Sólo así, se inician liderazgos responsables. Esto es, aquellos que logran ofrecer respuestas a las partes implicadas en la empresa. Que el liderazgo humanista llegue a ser fundamento de

la actuación empresarial dependerá de cómo las personas afronten el reto de su liderazgo personal y de cómo los liderazgos, en los distintos niveles de la empresa, sepan dirigir la acción de la organización al corazón de la misma: las personas que están en el ámbito de su responsabilidad.

Sustento Metodológico

La investigación está enmarcada en el enfoque cualitativo donde la intencionalidad investigativa se orienta hacia la interpretación que los actores sociales le den al fenómeno en estudio; surgimiento de hechos subyacentes a las actividades que desarrollan los actores sociales, desde su propia óptica. En este orden de ideas, la perspectiva cualitativa de la investigación, según lo afirma Martínez (2004), “estudia el lado subjetivo de la vida, el modo cómo las personas se ven a sí mismas y cómo perciben su entorno. Buscan descubrir el sentido y el significado de los fenómenos objeto de estudio”.

De tal efecto, la situación se vislumbra hacia la captación de

significados del liderazgo desde la humanización de la gerencia en organizaciones para la salud. Al acudir al plano interpretativo se comprende el liderazgo desde la humanización de la gerencia en la complejidad de las organizaciones para la salud cuya interpretación de los resultados serán generados del mismo proceso intersubjetivo de los gerentes organizacionales que serán consultados.

Cabe destacar, que el paradigma interpretativo está sustentado en el fundamento teórico fenomenológico, cuyo punto inicial está constituido por las experiencias, significados, emociones de los sujetos de estudio, los que se encuentran relacionados con el fenómeno del liderazgo humanizado desde la gerencia, que la perciben, aprenden, conciben o experimentan dentro de sus organizaciones.

En el entendido que la fenomenología es un modo de ver y una actitud intelectual, que Husserl (2005) justifica al afirmar que “El individuo personal es así mismo una unidad: el hombre es uno y el mismo

con referencia a las diferentes circunstancias conforme a las cuales sus estados cambian. Opté por seleccionar para la recogida de la información las técnicas de la entrevista en profundidad y la observación participante. Acudiré a Tres (3) informantes clave, en este caso específico a 3 gerentes de organizaciones que se encargan de la salud. El análisis de contenido usado en el presente estudio permitirá a partir de las entrevistas organizar la información obtenida en segmentos, con las cuales se procederá a categorizar y a resaltar otras informaciones derivadas de ellas, se triangulara y develaran los hallazgos que nutrirán la visión teórica reflexiva sobre el liderazgo humanista desde la gerencia en organizaciones de la salud.

La sustentación ontológica, se interpreta en esta investigación como un entendimiento común y compartido de una realidad dinámica que puede comunicarse. Por lo tanto, en filosofía una ontología es una explicación sistemática de la existencia de hechos y fenómenos que ocurren en una

realidad cambiante, los mismos se pueden representarse mediante un formalismo declarativo, denominado discurso. En este sentido, el ser humano por naturaleza es un ser cognoscente donde su actividad cotidiana lo coloca en contacto directo con la realidad, para percibir y comprender cada fenómeno que sucede en su contexto. Partiendo de lo expuesto, describo la sustentación ontológica de este estudio, partiendo del referencial teórico de Heidegger (1999) quien plantea que la realidad que está presente en la naturaleza del objeto de estudio, tiene diferentes versiones y manifestaciones de cómo ocurren las cosas.

Así mismo, desde su sustentación epistémica se asume que el conocimiento es el resultado de una construcción y una interpretación que el ser como hermeneuta natural, hace de la realidad de su contexto, lo aprehende subjetivamente gracias a su interacción continua. Es así, como para conocer y comprender con mayor profundidad como los gerentes construyen sus concepciones y creencias sobre el fenómeno en

estudio como lo es el liderazgo humanista, los resultados de la información obtenida, producto de esta interacción permitirá, comprender e interpretar el fenómeno, buscando el sentido y significado, para lo cual es importante el estudio desde su génesis, situación ésta que motivó a estudiarlo. Se buscara construir desde las voces de los actores sociales la visión que debe existir sobre el liderazgo centrado en la humanización de la gerencia de una organización compleja por demás como las organizaciones de la salud.

Visión prospectiva de la investigación

Una vez culminada la etapa de evaluación del proyecto de investigación Doctoral Titulado: Liderazgo centrado en la humanización de la gerencia desde organizaciones de la salud, se procederá a aplicar la entrevista a profundidad a cada uno de los actores escogidos para servir de informantes, se analizarán, interpretarán y cotejarán los aspectos develados,

determinando las categorías y subcategorías que emerjan, se profundizará en el análisis contrastando lo dicho por los informantes, lo que expresa la fundamentación teórica y por supuesto lo que sabe, conoce e interpreta la autora, dándose con esto el proceso de triangulación, que conducirá a develar los hallazgos emergentes de la investigación, permitiendo con esto la construcción del cuerpo teórico reflexivo que emergerá destacando como la lamentación por la deshumanización que viene siendo una cuestión universal y se refiere a numerosos ámbitos de la vida humana, la reflexionamos habitualmente en el ámbito asistencial de la salud y de cómo ese líder ese gerente concibe la humanización.

Se buscará así mismo, verificar como el liderazgo se convierte en una clave para la humanización, donde para bien y para mal, el líder de cualquier organización o grupo influye con su ser y su hacer en la densidad humana de las personas, sus relaciones y los servicios que prestan.

Humanizar constituye entonces un reto permanente que nos interpela el modo cómo realizamos nuestros procesos de identificación de necesidades, de acogida de personas, de coordinación de equipos, de acompañamientos que realizamos, de diseño de programas y de gestión de los mismos. Al fin y al cabo, humanizar es fundamental para el ejercicio de las diferentes formas del liderazgo, sobre todo en el contexto gerencial de las organizaciones de la salud.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia de Liderazgo del Servicio Nacional de Salud del Reino Unido. (2013)

Caruci, E. (2017) Artículo científico. **Visión Humana de la Gerencia en las Organizaciones Educativas.** Edit. Multiciencias, Vol. 10, N° Extraordinario, 2017.

Chopra, D. (2012). **El Alma del Liderazgo.** Madrid: Editorial Aguilar.

Contreras, M. (1997) **Los Gerentes y sus Roles en el Sistema de Salud.** Caracas. Ediciones Amon.C.K.

Damiani, L. (2005). **Epistemología y Ciencia en la Modernidad:** El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las

- ciencias sociales. Caracas: Ediciones FACES-UCV. 1ª reimpresión. Trabajo original publicado en 1997.
- Goleman, D. (1995). **Liderazgo que Obtiene Resultados**. Harvard Business. Review.
- Heidegger, M. (1999). **El Ser y el Tiempo**. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Husserl, E. (2005), **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica**, México, FCE.
- Ibáñez, N. y Castillo R. (2008). **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos**. Venezuela: Comala.com
- Martínez, M. (2004). **Comportamiento Humano: Nuevos Métodos de Investigación**. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V. 2ª ed. 5ª reimpresión. Trabajo original publicado en 1996.
- Moreno, C. (2018) Artículo titulado, **Liderazgo Humanista y Acción Directiva**. Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Blanquerna. Universidad Ramón Llull C. Císter, 3408022 Barcelona. España
- Oliveros, A. (2014). **Una Mirada para la Gerencia de Salud desde la Metamodernidad**. Trabajo de Seminario de Gerencia Organizacional y Liderazgo. Doctorado en Gerencia UCV. Caracas
- Quijada. (2019) Tesis Doctoral. **Gerencia Humanista para el Cambio. Una Visión Reflexiva a las Organizaciones Universitarias y su Complejo Escenario Actual**. Universidad Fermín Toro .Cabudare. Venezuela
- Schwartz, R. y Pogge, C. (2013). **Liderazgo Médico: Habilidades Esenciales en un Entorno Cambiante**. Am J Surg Set; 180 (3) p. 187-92
- Spaemann, R. (2000), **Ética: Cuestiones Fundamentales**, EUNSA, Pamplona.
- Spaemann, R. (2000). **Personas. Acerca de la Distinción ente "Algo" y "Alguien"**. Pamplona: EUNSA
- Wright, S, Smith, G y Jackson, T (2009) Revista Colombiana de la Salud. N° 8. Volumen 8. Universidad El Bosque.

**GERENTE
CRECIMIENTO
NACIÓN**
**PÚBLICO:
DE UNA**

Autora: Nelitza Peña
ntpp20@gmail.com

RESUMEN

La aplicación de las políticas públicas va de la mano con la institucionalidad democrática que compromete al gerente, en sus capacidades y sensibilidad social para dar paso al desarrollo de los programas sociales, de manera equitativa y efectiva en la dirección del crecimiento de una nación. Esta investigación cualitativa, focalizada a responder y comprender: ¿Cuál es el estado del conocimiento que predomina en la realidad de prácticas del gerente público como aportes al crecimiento de una nación?, implementó la hermenéutica como método apoyado en una revisión semi-sistemática de la literatura. Para ello, se organizaron y seleccionaron los aportes de los diferentes autores, en torno a las categorías iniciadoras: desarrollo social: acción multidisciplinaria y políticas de Estado: apoyo al crecimiento de la nación. Los resultados vistos en las subcategorías emergentes, se comprenden en la cohesión social, sostenibilidad de la gobernanza, revisión, rectificación y construcción, espíritu de lo público, identificación de problemas y soluciones, tradición democrática, y dentro del aspecto consultado: programas de protección social, se identificaron las subcategorías: presiones fiscales, hábitat y vivienda, contratos asumidos, reformas estructurales, poca cobertura, prioridad del estado y contexto normativo. Como conclusión se sostiene que las reformas estructurales en los programas de cohesión social como prioridad de aportes del Estado, han de contar con un gerente público sensible y con criterios multi-referenciales de su acción inter-institucional de sostenibilidad social.

PALABRAS CLAVE

gerente público, políticas
sociales, desarrollo
nacional

PUBLIC MANAGER: GROWTH OF A NATION

Autora: Nelitza Peña
ntpp20@gmail.com

ABSTRACT

The application of public policies go hand in hand with the democratic institutionalality that commits the manager, in his capacities and social sensitivity to make way for the development of social programs, in an equitable and effective way in the direction of the growth of a nation. This qualitative research, focused on responding and understanding: What is the state of knowledge that predominates in the reality of public manager practices as contributions to the growth of a nation?, implemented hermeneutics as a method supported by a semi-systematic review of the literature. For this, the contributions of the different authors were organized and selected, around the initiating categories: social development: multidisciplinary action and State policies: support for the growth of the nation. The results seen in the emerging subcategories are included in social cohesion, sustainability of governance, revision, rectification and construction, spirit of the public, identification of problems and solutions, democratic tradition, and within the aspect consulted: social protection programs, the subcategories were identified: fiscal pressures, habitat and housing, assumed contracts, structural reforms, little coverage, priority of the state and regulatory context. In conclusion, it is argued that structural reforms in social cohesion programs, as a priority of State contributions, must have a sensitive public manager and multi-referential criteria for their inter-institutional action on social sustainability.

KEYWORD: Spublic manager, social policies, national development.

INTRODUCCIÓN

El gerente público, más allá de los horizontes que expanden el devenir de sus funciones tradicionales como la planificación, coordinación, dirección y control de los procesos (Grebner y Mattingly, 2017) le corresponde asumir las políticas de desarrollo concomitantes con su área de influencia integrada a la disposición, voluntad y motivación para connotar su poder hacer y transformar realidades susceptibles de cambios (Fiske *et al.*, 2010) en el sistema de mejoras de las instituciones del Estado en el ámbito local, regional, nacional e internacional (Moulaert *et al.*, 2013).

Ahora bien, es importante tomar en cuenta el valor de los modelos políticos para la comprensión de los procesos de cambio organizacional en la administración pública (Vigoda-Gadot, 2016) puesto que las acciones gerenciales están involucradas a niveles políticos que restan valor a la toma de decisiones profesional (Marchisotti *et al.*, 2012), ello afecta el

sistema de relaciones equitativas y de justicia social en la asignación de recursos a diferentes poblaciones (Frizon Rizzotto y Bortoloto, 2011).

Por tanto, esto hace que se mantengan relaciones internas tensas entre los rangos, capacidades gerenciales y situación política designado que irrumpen las expectativas en “las filas profesionales de los servidores públicos, aumentando a su vez, el grado de suspicacias y dudas de los ciudadanos sobre las decisiones y acciones burocráticas” (Vigoda-Gadot, *ob. cit.*, p. 134).

Particularmente, en términos de desarrollo social, las experiencias que en este referente de acción multidisciplinaria, describen Vermeulen *et al.* (2014) los aspectos que se cumplen a favor de los más necesitados, siendo de esta manera, según Ion y Lixandru (2015) la oportunidad para encontrar estrategias de adaptación flexibles,

asociadas a la sensibilidad humana de la gerencia, siendo que Bender *et al.* (2012) la describen en su ámbito social como la capacidad personal de percibir/ comprender los sentimientos, así como los puntos de vista de los demás que hacen valer en su conjunto, el cumplimiento de las expectativas, intereses, además de las solicitudes del conglomerado social, al tiempo que enfatiza la participación como también la realimentación en los aportes al público (Burigo Souza y Moretto Neto, 2018).

Considero, como gerente público, que las nuevas realidades en el ámbito de la acción social que debe caracterizar el servicio ofrecido a las comunidades, debe partir desde la esencia directiva del talento humano coordinador, para planificar sus prácticas, en la cotidianidad de las acciones, no sólo desde la versión que se despliega en los programas delineados en el marco de los lineamientos establecidos en las políticas públicas, leyes respectivas y ajustes de las autoridades competentes centrales, sino además;

en la mirada sensible de quien conoce sus propias realidades locales de problemas que se circunscriben al escenario específico y funcional de la institucionalidad integrada, a fin de validar la efectividad y seguimiento a este tipo de dinámicas de participación social.

En este sentido, Gerton (2019) apuesta a los cambios administrativos en la diversidad de campos que activan las nuevas perspectivas sociales, como desafío que según Brooke-Sumner *et al.* (2016) se presenta al Estado en el alcance entre las agencias, intersectoriales, intergubernamentales, así como multidisciplinarias para actuar en conjunto en la innovación significativa y de compromiso a largo plazo. Por ello, exige la transformación mental en los razonamientos de la gerencia pública.

Asimismo, señala Bourgon (2010) que los elementos multidisciplinarios guardan relación con la condición necesaria para la construcción colectiva y compartida (Hirschberger, 2018) hacia mejores resultados administrativos en el futuro,

lo que da cabida, de acuerdo con Annear *et al.* (2013) a las exigencias de capacidades institucionales y organizativas de la gerencia y sus colaboradores, para adaptarse ante el tratamiento y solución de los problemas públicos, cada vez más complejos y con agregados de eventos emergentes.

En el mismo orden de razonamientos, Motta y Gomes (2013) aclaran que en el escenario de la congruencia que representa una cercanía entre administración pública y desarrollo de la nación, la cual no se manifiesta exclusivamente en la propuesta de proyectos que promueven esa dinámica de transformaciones estructurales a través de las obras públicas a gran escala (Smith, 2016) sino más bien, se trata de ajustar la premisa de expansión del Estado ante la inversión pública (Shibata y Ihori, 2012) como aspectos inherentes a una mayor inclusión socioeconómica del conglomerado organizado de las comunidades, al disponer de la mejor distribución de los ingresos nacionales, resaltado la efectiva,

transparencia así como la equidad en el acceso a los recursos (Boldbaatara *et al.* 2018) concomitante con los planes de desarrollo económico, social y la capacidad administrativa de sus gerentes.

Considero, en la amplitud de lo antes mencionado, que las responsabilidades compartidas de los ciudadanos organizados y la administración pública, le otorga posibilidades de mayor control al sistema de inversiones del Estado en materia de obras de inversión social para el beneficio de las comunidades, lo que trae como consecuencia, la necesaria cosmovisión de lo que realmente se requiere en estos escenarios, y no debe ser una imposición considerada desde la planificación estatal, porque ello mantiene, más bien, intereses individuales de funcionarios en la dinámica de propuestas estructurales que sólo enriquecen a unos cuantos en detrimento de la mayor parte de la población.

Desde este punto de vista, este estudio de tipo cualitativo centrado en la interpretación hermenéutica como

método, siguió una revisión semi-sistemática de la literatura (Snyder, 2019) que buscó interpretar y comprender investigaciones potencialmente relevantes, asociadas al fenómeno estudiado relacionado con el gerente público como desarrollo para el país, al tiempo que se sintetizaron sus caracterizaciones en el marco representativo de las consultas a resúmenes presentados por los autores incorporados como argumentos a las categorías iniciadoras: desarrollo social: acción multidisciplinaria y políticas de Estado: apoyo al crecimiento de la nación. Todo ello, siguiendo la intencionalidad de responder a la pregunta formulada para conocer: ¿Cuál es el estado del conocimiento que predomina en la realidad de prácticas del gerente público como aportes al crecimiento de una nación?

REFERENCIAL TEÓRICO

La utilidad del referente teórico en el proceso investigativo permite, entre otras ventajas, sustentar y argumentar los enfoques precisados

en el desarrollo de las diferentes vías de atributos, propiedades y caracterizaciones del estudio. Ello, en palabras de Beck y Stolterman (2016) da cabida al mapeo del uso actual del estado de la teoría lo cual a su vez, produce nuevas preguntas en el diseño y curso de la estructura del conocimiento. En ese apego, se hace referencia a las siguientes categorías:

Desarrollo Social: Acción Multidisciplinaria

El pensamiento compartido y las acciones en conjunto que requiere el desarrollo social conforma ápices de construcciones que van más allá de una idea única en el ámbito particular de actividades que cotidianamente están designadas a la institución, lo cual concede fundamentos de intereses múltiples para poder enfocar y precisar soluciones integrales a los problemas de las comunidades. En este sentido, señalan Frost *et al.* (2005) la orientación que designan sobre esta dinámica multirefencial hace ver cuatro escenarios prácticos identificados en los modelos de

práctica profesional, el estatus y poder, confidencialidad e intercambio de información, y relaciones con agencias externas.

Al respecto, resulta interesante comprender lo que afirman McGann *et al.* (2014)

En la idea que el desarrollo social ha de garantizar la sostenibilidad social mediante la creación, mejora y preservación de la cohesión social. En efecto, el aspecto medular se enfoca en la creencia que la “comunidad internacional, en colaboración con los gobiernos mundiales, pueden mejorar las condiciones en las cuales muchos se ven obligados a vivir” (p. 6).

Ello se asocia con el fortalecimiento de políticas sociales integrales e innovadoras, para su respectiva revisión, rectificación y construcción (Grünwald y Heinrichs, 2015) ante la idea de incursionar sus campos de acción multidisciplinarios en la promoción de la seguridad, democracia, derechos humanos y

equidad en las oportunidades deseables para todos los grupos sociales.

En el mismo orden de ideas, hacen saber Freund Cellary (2014) la condición de diálogo mutuamente gratificante en la innovación de servicio con espíritu de lo público, teniendo en cuenta la densidad de las interacciones sociales. A ello se agrega lo mencionado por Boland *et al.* (2019) en factores de servicio social que involucran enfoques a la práctica, naturaleza de la participación y alcance del apoyo. No obstante, el desarrollo social exhibe dirección y supervisión gerencial, toda vez que el carácter multidisciplinario dispuesto en la práctica integra diversas formas de interpretar las actividades que requiere abordar adecuadamente varios aspectos al trabajar en equipo.

Tal como lo sugiere Klein (2015) ante la amplitud de aprendizajes sobre organización comunitaria destinados al desarrollo de programas sociales que proyectan entendimientos ajustados en la mejor comprensión mejor de los roles de las diferentes disciplinas en la provisión de servicios.

Así, el fundamento de base social acoge las mayores fortalezas desde la multidisciplina del conocimiento, en tanto ofrece atributos de interés como la flexibilidad para ayudar a resolver diversos problemas potenciales en los niveles micro, meso y macro. (Williams, 2016).

En concreto, se puede decir que la acción multidisciplinaria en el desarrollo social ha de contar con la gerencia dentro de un modelo de

excelencia, según lo que aciertan Guerreiro *et al.* (2014) desde un acceso abierto como mirada rectora de organizaciones receptoras de servicios de calidad, más allá del pensamiento tayloriano al comprender la administración, vista con el aspecto estratégico y táctico de un director o gerente. El siguiente gráfico 1, identifica la integración de los atributos designados para la gerencia social de acción multidisciplinaria.



Gráfico 1. Gerencia Social de Acción Multidisciplinaria.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

La situación que se visualiza en el gráfico 1, da cuenta de los elementos interpretados a la luz de la gerencia social de acción multidisciplinaria, donde se integran los atributos identificados como pensamiento compartido, soluciones integrales, inter-institucionalidad, sostenibilidad social y diálogo social. Así, en el referente del pensamiento compartido se hace posible la construcción de aprendizajes conforme a lo mencionado por Pyrko *et al.* (2016) en términos de encontrar perspectivas coherentes sobre las nociones de conocimiento y su intercambio que implica una inversión de identidad con los otros y formación social.

En este sentido, las soluciones integrales que cobran interés en la gerencia social de acción multidisciplinaria, se activan según los razonamientos de Hoffmann (2011) en el marco de combinar el enfoque inter-instituciones dadas las prácticas de bienestar social, donde los profesionales pueden proporcionar soluciones integrales a todas las preguntas sociales. Es así, como el

mencionado autor destaca: “Las ambiciones y expectativas de los funcionarios y reformadores para resolver los problemas sociales connotan nuevos horizonte cada vez más amplios para la intervención estatal” (p. 28).

Considero pertinente la apropiación de la cita que antecede, al entender el dinamismo que destacan las políticas públicas en el sector del bienestar social, lo cual constituye un eje intercambiable de congruencias para el apoyo hacia las comunidades desde distintas estructuras inter-institucionales como base para ver la realidad de los problemas de una manera holística y no fragmentada a fin de apuntalar en términos de servicio público integrado.

Asimismo, el gráfico 1 muestra la inter-institucionalidad como ámbito de la gerencia social de acción multidisciplinaria, tomando como punto de partida los discursos y políticas relacionadas que son parte integrante de cualquier arreglo, tal como lo sostienen Burns y Carson (2003) al indicar que los discursos juegan un papel central en la definición

de los actores, de sus situaciones, la identificación de problemas y soluciones, a través de la realización de análisis situacionales.

Estos mismos términos apuestan a las iniciativas y esfuerzos de sostenibilidad social con la incorporación de actividades relevantes en las descripciones de puestos de trabajo social en toda la organización, lo cual según Ziska (2017): “legitimaría aún más el trabajo y ayudaría a difundir la sostenibilidad en toda la organización” (p. 173).

Por su parte, el gráfico 1 presenta como un referente de interés en la gerencia social de acción multidisciplinaria, al diálogo social, visto por Hermans *et al.* (2016) como un ámbito de actividad que no está suficientemente aprovechado dentro de la comunidad de desarrollo y su potencial para contribuir a la sostenibilidad de la gobernanza. Igualmente, señalan Araújo y Meneses (2020) que el diálogo es el paraguas unificador y protector en materia de justicia social y contribuye al buen desempeño económico en las

estructuras activas de larga tradición democrática en la toma de decisiones.

Políticas de Estado: Apoyo al Crecimiento de la Nación

Existen diversas vías de acceso a los beneficios colectivos de las políticas de Estado en la amplitud de los campos disciplinares de la cultura, educación, negocios, servicios públicos en general que abren las posibilidades para todo ciudadano en apoyo a sus intereses y connotaciones significativas al crecimiento de la nación. En este sentido, Swan (2012) distingue “la maximización del rendimiento de la inversión pública en ciencia y tecnología que alienta a los financiadores de investigación a desarrollar e implementar una política de acceso abierto” (p. 53), en materia de comunicación e información.

Ahora bien, en materia de seguridad social, empleabilidad y beneficios colectivos a las comunidades, se alinean los señalamientos de Han y Kwon (2019) al indicar que en cuanto a las políticas gubernamentales en condiciones de

desempleo, la creciente volatilidad del mercado laboral o el empleo atípico (Chung y Mau, 2014) que se han de interpretar eventos o hechos acerca de cómo la inseguridad económica influye en los llamados de atención que los ciudadanos hacen a la acción gubernamental, en torno a las presiones fiscales sobre los programas de protección social (Kim y Choi, 2019). Asimismo, en lo que atañe a las políticas sociales del Estado en materia de vivienda, señala Robbins (2020), existen serias preocupaciones en las respuestas concedidas por el Estado en este ámbito.

Así, los programas financiados en varios países del mundo para la protección social, son analizados por Schmitt *et al.* (2020) en los términos de los contratos asumidos que sustentan los sistemas nacionales dentro de las ambiciones redistributivas, concepciones de solidaridad y legitimidad entre las sociedades. Frente a las crisis, estos programas deben ser estables frente al sistema de reformas estructurales (Yoshida, 2018). No obstante, la protección

social para la fuerza laboral de algunos sectores de la población es exigua y no alcanzan la cobertura suficiente. (Jiang *et al.* 2018).

La complementariedad sobre estos hechos, se deja ver en los razonamientos de Merrien (2013)

Cuando reconoce que la protección social se convirtió en una prioridad los Estados, en cuanto a las políticas de desarrollo para reducción de la pobreza. De este modo, la asistencia social en el contexto normativo “no sólo transgrede sino también opera por encima de las jurisdicciones constitucionales nacionales” (Vonk y Olivier, 2019, p. 219).

En mi opinión, estas ideas se concretan en la acción social del Estado, en materia de atención al desarrollo sostenible, para minimizar los cinturones de pobreza, cuyos índice de esfuerzos parecieran no estar acorde con las respuestas efectivas de aplicación de las políticas públicas y los lineamientos estimados

en la planificación del país, lo que da a entender que por un lado; van las intenciones desarrollistas de la nación y por otra parte, el camino de los recursos calculados sobre este escenario en lo que corresponde a la aplicabilidad en las instituciones públicas.

A ello agregan Groot *et al.* (2019) que las estrategias del Estado para buscar el bienestar social se han de focalizar en las políticas de empleo y activación de la inversión social. En este sentido, sería interesante apostar por políticas de Estado a través de programas de protección social que abordan la pobreza y la vulnerabilidad social, al tiempo que fomentan en el largo plazo un crecimiento económico inclusivo. (Saunders y He, 2017).

METODOLOGÍA

Las reformas del sistema social delineadas en las políticas públicas (Aravacik, 2018) para apoyar a los sectores de mayor vulnerabilidad, es un núcleo de interés del Estado en materia de seguridad social. Sin embargo, la protección equilibrada

para todos los ciudadanos en cuanto a la administración de los recursos aun aparece manchada en la gerencia pública. (Whiteside, 2014).

En este orden de ideas, este estudio cualitativo (Dixon-Woods *et al.*, 2001) en el alcance de la síntesis argumentativa, al entender la hermenéutica como método, se centró a dar algunas respuestas en torno a la pregunta formulada para saber ¿Cuál es el estado del conocimiento que predomina en la realidad de prácticas del gerente público como aportes al crecimiento de una nación? Así, la selección de los autores para la argumentación y sistematización del conocimiento, fue producto de una búsqueda booleanas en el interés de las ramificaciones entendidas en este despliegue interpretativo acerca del fenómeno de estudio.

Desde este punto de vista, se define la hermenéutica como método interpretativo, al entender que no sólo representa una filosofía, sino también un enfoque metodológico para la investigación al canalizar la relación, la interpretación y el lenguaje a través de las posturas de los autores

consultados (Muganga, 2016). Esto último se realizó a través de la consulta implementando la revisión semi-sistemática de la literatura, la cual se alcanzó en la búsqueda de palabras claves y combinación booleanas (Grewal *et al.*, 2016) en el idioma inglés, en diversos documentos que mayormente se identifican en la base de Scopus, Scielo, Google Scholar.

Ello, se alcanzó siguiendo la orientación de dos categorías iniciadoras: desarrollo social: acción multidisciplinaria y políticas de Estado: apoyo al crecimiento de la nación, las cuales fueron descritas, nutriendo los enfoques presentados por los autores. El acopio de la información fue implementada a través de la técnica de la presentación resumida del texto, que consistió en expresarla apegado a sus ideas originales, respetando la esencia del contenido en el resumen de la revista electrónica consultada. Para efectos del análisis de la

información recabada, se realizó el resumen analítico con el cual se logró describir las precisiones suscitadas del texto, permitiendo precisar los elementos claves y su relación con el fenómeno de estudio.

Las etapas cumplidas siguiendo Synder (ob. cit.), fueron la búsqueda, selección, organización de los documentos, interpretación y elaboración del informe. La estructuración de este mapeo teórico, fue distribuido en veinte (20) referencias en la introducción; veintisiete (27) en el referencial teórico; cinco (5) en metodología, veintiuno (21) en los resultados y seis (6) en conclusiones, para un total de setenta y nueve (79) documentos.

RESULTADOS

Para la presentación de los resultados se organizaron las tablas 1 y 2, que a continuación se observan.

Tabla 1

Categoría Iniciadora. Desarrollo Social: Acción Multidisciplinaria

Autor/es	Aspecto Consultado	Subcategoría (s)
Frost, Anning y Robinson		Práctica Profesional, Estatus y Poder, Confidencialidad e
	Dinámica Multirefencial	Intercambio de Información, Relaciones con Agencias Externas
Guerreiro, Costa Neto y Moreira Filho		Modelo de Excelencia Gerencial
McGann, Viden y Rafferty	Desarrollo Social	Cohesión Social
Hermans, Huyse, y Ongevalle		Sostenibilidad de la Gobernanza
Grünwald y Heinrichs	Políticas Sociales	Revisión, Rectificación y Construcción
Freund y Cellary		Espíritu de lo público
Burns y Carson	Diálogo y Discurso	Identificación de Problemas y Soluciones
Araújo y Meneses		Tradición Democrática

Boland et al.	Factores del Servicio Participación Social
Klein	Aprendizajes sobre Programas Sociales Organización Comunitaria
Williams	Problemas Potenciales Niveles Micro, Meso y Macro
Pyrko, Dorfler y Eden	Intercambio de Identidad con los otros, Conocimientos Formación Social
Hoffmann	Enfoque Inter- Prácticas de Bienestar Instituciones Social
Ziska	Legitimación del Trabajo Sostenibilidad Organizacional

Fuente: Elaboración Propia (2020)

La situación develada en la Tabla 1, respecto a la categoría iniciadora, desarrollo social: acción multidisciplinaria, concede elementos emergentes identificados en las subcategorías que permiten interpretar la recurrencia de los significados que mayormente se comprenden en la postura de los autores consultados, tales como el escenario del desarrollo social que implica aspectos inherentes a la

cohesión social que connota el pensamiento de Andrews (2014) frente a crisis económica (Loorbach *et al.*, 2016) y la austeridad fiscal (Santos y Vieira, 2018) que exige la contribución de la gestión pública.

Asimismo, la mencionada categoría, se despliega sobre la repetición y coincidencia de los autores en torno a la sostenibilidad de la gobernanza (Krechovská y Procházková, 2014). Situación que da

cabida al argumento complementario de Barberis *et al.* (2018) de cara a las desigualdades que se suscitan en la nueva gestión pública y las políticas de austeridad (O'Campo *et al.*, 2019) que se ha de abordar desde acuerdos de gobernanza en la estructura institucional.

Con relación a la recurrencia sentida en la categoría iniciadora: desarrollo social: acción multidisciplinaria, se identificaron elementos significativos otorgados a la práctica profesional (Blom *et al.*, 2017) en la significancia del estatus y poder (Kemper, 2006) confidencialidad e intercambio de información (Lee *et al.*, 2019) en las relaciones con agencias externas y modelo de excelencia gerencial (Gorenak, 2017), que de manera integradas pueden potenciar según la comprensión de la gerencia social, la caracterización del potencial de vinculaciones en la construcción de conocimientos balanceados, tanto en la parte humana como en la

complejidad de las prácticas necesarias de atender en el eje social.

Según señalan Leal *et al.* (2015) “la construcción de significados compartidos resalta la importancia del proceso de adquisición de conocimientos a partir de la comprensión de los demás y el sentimiento que se expresa” (p. 143). De forma similar, se develó la recurrencia en los argumentos de los autores, en cuanto a la significancia de la categoría iniciadora: desarrollo social: acción multidisciplinaria, con relación al aspecto consultado: diálogo y discurso (Russmann y Lane, 2016) interpretado a través de las subcategorías: espíritu de lo público (Henderson, 2006), identificación de problemas y soluciones (Gilligan, 2007), tradición democrática (Corduener, 2019) que dan a comprender de manera holística, el apego a la institucionalidad y sostenibilidad organizacional (Horak *et al.*, 2018). A continuación la tabla 2.

Tabla 2

Categoría Iniciadora. Políticas de Estado: Apoyo al Crecimiento de la Nación

Autor/es	Aspecto Consultado	Subcategoría (s)
Swan	Rendimiento de la Inversión Pública	Política Gubernamentales
Han y Kwon	Seguridad Social, Empleabilidad y Beneficios Colectivos	
Chung y Mau	Volatilidad del Mercado Laboral	Inseguridad Económica
Kim y Choi		Presiones Fiscales
Robbins		Hábitat y Vivienda
Schmitt, Lierse y Obinger		Contratos Asumidos
Yoshida	Programas De	Reformas Estructurales
Jiang, Qian y Wen	Protección Social	Poca Cobertura
Merrien		Prioridad del Estado
Vonk y Olivier		Contexto Normativo
Groot, Muffels y Verlaet	Estrategias del Estado	Buscar el Bienestar Social
Saunders y He	Políticas de Estado	Crecimiento Económico Inclusivo

Fuente: Elaboración Propia (2020)

En esta tabla 2, el mayor enfoque consultado fue el de los programas de protección social, dentro de la caracterización de la categoría iniciadora, políticas de Estado: apoyo al crecimiento de la nación, donde se

interpreta su recurrencia significativa en torno a las necesidades básicas exigidas por la población (Munro, 2017), dadas a través de la prioridad de los contratos asumidos (Schicklinski, 2017) frente a las

reformas estructurales (Hermann, 2014) y más allá del contexto normativo (Zee *et al.*, 2020) que implica costos y beneficios para los destinatarios lo cual reviste importancia al sostener decisiones del Estado cuya tendencia, de acuerdo con Hasmath (2015) es la idea del bienestar social integrado al crecimiento económico inclusivo.

CONCLUSIONES

Ante los elementos que se incorporaron para sustentar la organización y selección de autores, en el perfil de escenarios holísticos que dieron cabida a la comprensión heurística desde la caracterización y descripción de las categorías iniciadoras, se dio respuesta a la pregunta formulada en este estudio en términos de saber: ¿Cuál es el estado del conocimiento que predomina en la realidad de prácticas del gerente público como aportes al crecimiento de una nación? dentro de lo cual se identificaron las subcategorías emergentes de mayor repetición en la

sindéresis de las ramificaciones teóricas conseguidas.

A tal efecto, se interpretó la multireferencialidad de acción del gerente público (Brousseau *et al.*, 2012) en términos de la práctica profesional que lo mantiene en su estatus y poder de relaciones, intercambio de información entre las agencias de desarrollo social en conjunción con la organización de las comunidades (Rwomire, 2012) con la fuerza de la sostenibilidad de la gobernanza para la cohesión social (Chan y Siu, 2015) desde las políticas públicas que se activan una vez sean revisadas, rectificadas y co-construidas (Eizaguirre *et al.*, 2016) con el núcleo de la participación que atañe a un modelo de excelencia gerencial, que apuesta por superar la tradición democrática en el reconocimiento de los problemas y soluciones a través del diálogo (Král y Cerisara, 2010) con espíritu de lo público.

Mi reflexión frente a lo esgrimido por los autores que comparto en torno a la posición de transversalidad de la acción pública, la gobernanza y el

conjunto de diálogos sociales integrados a los principios de la institucionalidad, en el marco de atender la problemática social en las limitaciones más susceptibles de las comunidades, para poder dar un giro hermenéutico en la letra muerta de las leyes, programas sociales y lineamientos estratégicos de la nación, diseñados en planes, que se condensan al momento inicial de su aplicabilidad y luego se quedan en el camino, por falta de presupuestos, planificación, coordinación como el monitoreo en la solicitud de responsabilidades compartidas en el perfil de competencias del gerente público.

De la misma manera, se conciben las fortalezas de los programas de protección y seguridad social (Palier, 2004) en la integración de las necesidades comunitarias, bajo reformas estructurales como prioridad del Estado Social, hacia la búsqueda y consecución de los fines atribuidos la planificación estatal, en un marco distintivo de aplicaciones esporádicas, fragmentadas y poco sostenibles, en el contexto normativo pertinente, dado

la solicitud ciudadana que aborda esquemas atribuidos a las presiones fiscales, en tanto exigen nuevos movimientos de participación como principio de los contratos asumidos por parte del Estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrews, R. (2014). **Coordinating for Cohesion. The Contribution of Public Management to the Cohesiveness of Society.** *Journal Public Performance y Management Review*, 37(4), 705-721, DOI: 10.2753/PMR1530-9576370408.

Annear, P., Ahmed, S., Eang Ros, C., y Ir, P. (2013). **Strengthening Institutional and Organizational Capacity for Social Health Protection of the Informal Sector in Lesser-Developed Countries: A Study of Policy Barriers and Opportunities in Cambodia.** *Social Science y Medicine*, 96, 223-231, <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.02.015>.

Araújo, S., y Meneses, M. (2020). **The Effectiveness of Social Dialog as an Instrument to Promote Labour and Social Justice.** Luxembourg: Horizon 2020. Framework Programme of the European Union.

Aravacik, E. (2018). **Social Policy and the Welfare State.** Intechopen,

- Public Economics and Finance*, 1-20, DOI: 10.5772/intechopen.82372.
- Barberis, E., Grossmann, K., Kullmann, K., Nielsen, R., Winther, A. (2018). **Governance Arrangements Targeting Diversity in Europe: How New Public Management Impacts Working with Social Cohesion.** *Journal Urban Geography*, 40(7), <https://doi.org/10.1080/02723638.2018.1511190>.
- Beck, J., y Stolterman, E. (2016). Examining practical, everyday theory use in design research. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 2(2), 125-140, <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2016.01.010>.
- Bender, L., Kambhampaty, K., Walia, G., Nygard, K., and Nygard, T. (2012). Social sensitivity correlations with the effectiveness of team process performance: an empirical study. *ICER '12: Proceedings of the ninth annual international conference on International computing education research*, September 2012, 39-46, <https://doi.org/10.1145/2361276.2361285>.
- Blom, B., Evertsson, L., y Perlinski, M. (2017). *Social and caring professions in European welfare states. Policies, services and professional practices*. Great Britain: Policy Press.
- Boland, J., Abendstern, M., y Wilberforce, M., Pitts, R., Hughes, J y Challis, D. (2019). Mental health social work in multidisciplinary community teams: An analysis of a national service user survey. *Journal of Social Work*, <https://doi.org/10.1177/1468017319860663>
- Boldbaatar, D., Kunz, N., y Werker, A. (2018). Improved resource governance through transparency: Evidence from Mongolia. *The Extractive Industries and Society*, 6(3), 775-787, <https://doi.org/10.1016/j.exis.2018.12.007>.
- Bourgon, J. (2010). The history and future of nation-building? Building capacity for public results. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 197-218, <https://doi.org/10.1177/0020852309365666>.
- Brooke-Sumner, C., Lund, C., y Petersen, I. (2016). Bridging the gap: investigating challenges and way forward for intersectoral provision of psychosocial rehabilitation in South Africa. *International Journal of Mental Health Systems*, 10(21), <https://doi.org/10.1186/s13033-016-0042-1>.
- Brousseau, E., Dedeurwaerdere, T., y Siebenhüner, B. (2012). (Edits.). *Reflexive governance for global public goods*. Cambridge: The Mit Press.

- Burigo Souza, V., y Moretto Neto, L. (2018). A typology of coproduction: emphasizing shared power. From Austerity to Abundance? Critical Perspectives on International Public Sector Management. *Emerald Publishing Limited*, 6, 117-139. <https://doi.org/10.1108/S2045-79442018000006006>.
- Burns, T., y Carson, M. (2005). Social order and disorder: institutions, policy paradigms and discourses - an interdisciplinary approach. In: Chilton, P y Wodak, R. (eds). *A New Agenda in Critical Discourse Analysis: Theory and Interdisciplinarity*. Amsterdam: Benjamins Publishing Company.
- Chan, K. y Siu, Y. (2015). Urban governance and social sustainability: effects of urban renewal policies in Hong Kong and Macao. *Asian Education and Development Studies*, 4(3), 330-342. <https://doi.org/10.1108/AEDS-12-2014-0060>.
- Chung, H., y Mau, S. (2014). Subjective insecurity and the role of institutions. *Journal of European Social Policy*, 24(4), 303-318, <https://doi.org/10.1177/0958928714538214>.
- Corduwener, P. (2019). Democracy and the entanglement of political parties and the state: party-state relations in 20th-century France, Italy, and Germany. *Comparative Political Studies*, 53(1), 40-70, <https://doi.org/10.1177/0010414019843548>.
- Dixon-Woods, M., Roberts, K., y Fitzpatrick, R. (2001). Including qualitative research in systematic reviews: opportunities and problems. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 7(2), 125-33, DOI: 10.1046/j.1365-2753.2001.00257.x.
- Eizaguirre, S., Pradel, M., Terrones, A., Martinez-Celorrio, X., y García, M. (2016). Multilevel governance and social cohesion: bringing back conflict in citizenship practices. *Urban Studies*, 49(9), 1999-2016, <https://www.jstor.org/stable/26150973>.
- Fiske, Gilbert y Lindzey, (2010). (Edits.). *Handbook of Social Psychology*. Vol. 2. (5ª ed.). Canadá: John Wiley y Sons.
- Frizon Rizzotto, M., y Bortoloto, C. (2011). The concept of equity in the design of social policies: initial notes on the political and ideological assumptions of CEPAL's development proposal. *Interface-Comunicacao, Saúde, Educacao*, 15(38), <https://doi.org/10.1590/S1414-32832011000300014>.
- Freund, L., y Cellary, W. (2014). (Edits.). Advances in the human sides of services engineering. 5th *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*. 20 Volume Set: Proceedings of the 5th AHFE Conference 19-23 July 2014.
- Frost, N., Anning, A., y Robinson, M. (2005). Social workers in

- multidisciplinary teams: Issues and dilemmas for professional practice. *Child y Family Social Work*, 10(3), 187-196, DOI: 10.1111/j.1365-2206.2005.00370.x.
- Gerton, T., y Mitchell, J. (2019). Grand challenges in public administration: Implications for public service education, training, and research. *Journal of Public Affairs Education*, 25(4), 435-440, <https://doi.org/10.1080/15236803.2019.1689780>.
- Gilligan, P. (2007). Well-motivated reformists or nascent radicals: how do applicants to the degree in social work see social problems, their origins and solutions?. *British Journal of Social Work*, 37(4), 735-760.
- Gorenak, S. (2017). Perspectives on business and management. *European Foundation for Quality Management. Excellence Model Can Encourage. ISO 26000 Implementation*. Chapter 2, 23-113 <http://dx.doi.org/10.5772/60959>.
- Grebner, y Mattingly, (2017). *Management of health information: functions y applications*. (2ª ed.). México: Cengage Learning.
- Grewal, A., Kataria, H., y Dhawan, I. (2016). Literature search for research planning and identification of research problem. *Indian Journal of Anaesthesia*. 60(9), 635-639, doi: 10.4103/0019-5049.19061.
- Groot, L., Muffels, R., y Verlaat, T. (2019). Welfare states' social investment strategies and the emergence of dutch experiments on a minimum income guarantee. *Social Policy and Society*, 18(2), 277-287. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474746418000283>.
- Grünwald, N., y Heinrichs, M. (2015). (Edits.). *Education, innovation and economic society development. Proceeding of 7th ICEBE*. Series of Robert-Schmidt-Institut-Wismar, vol. 3, España: BoD-Books on Demand.
- Guerreiro, E., Costa Neto, P, y Moreira Filho, U. (2014). *Multidisciplinary management: model of excellence in the management applied to products and services*. HAL, 1-8. Disponible: <https://hal.inria.fr/hal-01387143/document>
- Han, S., y Kwon, H. (2019). Employment insecurity and social policy: preferences for investment vis-à-vis consumption. *Journal Policy and Society*, 38(3), <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1699005>
- Hasmath, R. (2015). (Edit.). *Inclusive growth, development and welfare policy: a critical assessment*. New York: Routledge.
- Henderson, C. (2006). *The social spirit in America*. New York: Cosimo.
- Hermans, M., Huyse, H., y Ongevalle, J. (2016). *Social dialogue as a driver and governance instrument for sustainable development*. ILO-ITUC. Discussion note. Belgium:

- Research Institute for Work and Society.
- Hermann, C. (2014). Crisis, structural reform and the dismantling of the European Social Model(s). *Economic and Industrial Democracy*, 38(1), 51-68, <https://doi.org/10.1177/0143831X14555708>
- Hirschberger, G. (2018). Collective trauma and the social construction of meaning. *Frontiers in Psychology*, 9, 1441, doi: 10.3389/fpsyg.2018.01441.
- Hoffmann, D. (2011). Cultivating the masses. Modern state practices and soviet socialism, 1914-1939. London: Cornell University Press.
- Horak, S., Ismail, K., y Arya, B. (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: a conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 528-546, DOI: 10.1002/bse.2018.
- Ion, R., y Lixandru, M. (2015). The influence of the social, political and economic impact on human resources, as a determinant factor of sustainable development. *Procedia Economics and Finance*, 39, 820-826, 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 26-28 November 2015, Rome, Italy.
- Jiang, J., Qian, J., y Wen, Z. (2018). Social protection for the informal sector in urban China: institutional constraints and self-selection behaviour. *Journal of Social Policy*, 47(2), 335-357, DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279417000563>
- Kemper, T. (2006). Power and status and the power-status theory of emotions. *Handbook of the Sociology of Emotion*, 87-113, DOI: 10.1007/978-0-387-30715-2_5.
- Kim, Y., y Choi, Y. (2019). Does social protection crowd out social investment? *Journal Policy and Society*, 38(3), <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1677377>.
- Klein, E. (2015). Supervision of social work interns as members of a multidisciplinary team. *Research on Social Work Practice*, 25(6), 697-701, <https://doi.org/10.1177/1049731515569581>.
- Král, P. y Cerisara, C. (2010). Dialogue act recognition approaches. *Computing and Informatics*, 29(2), 227-250.
- Krechovská, M., y Procházková, P. (2014). Sustainability and its integration into corporate governance focusing on corporate performance management and reporting. *Procedia Engineering*, 69, 1144-1151, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.03.103>.
- Leal, G., Maravilhas, S., Melheiro da Silva, A., y Ribeiro, F. (2015). *Handbook of research on effective Project management through the*

integration of knowledge and innovation. Portugal: IGI Global.

Lee, S., Gokalp, O., y Kim, J. (2019). Firm–government relationships: a social exchange view of corporate tax compliance. *Global Strategic Journal*, <https://doi.org/10.1002/gsj.1340>.

Loorbach, D., Avelino, F., Haxeltine, A., Wittmayer, J., O'Riordan, T., Weaver, P., y Kemp, R. (2016). The economic crisis as a game changer? Exploring the role of social construction in sustainability transitions. *Ecology and Society*, 21(4), 15, <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08761-210415>.

Marchisotti, G., Domingos, M., y de Almeida, R. (2012). Decision-making at the first management level: the interference of the organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19 (3), 1678-6971.

Merrien, F. (2013). Social protection as development policy: a new international agenda for action. *International Development Policy*, 4(2), 89-106, <https://doi.org/10.4000/poldev.1525>

McGann, J., Viden, A., y Rafferty, J. (2014). (Edits.). *How thin tanks shape social development policies*. Philadelphia: University of Pennsylvania.

Motta, P., y Gomes, V. (2013). Administration for development: the idea and the renewal. *Cadernos*

EBAPE.BR, 11(2), 197-206, <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000200002>.

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., y Hamdouch, A. (2013). (Edits.). *The international handbook on social innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Muganga, L. (2016). The importance of hermeneutic theory in understanding and appreciating interpretive inquiry as a methodology. *Journal of Social Research and Policy*, 6(1), 65-88

Munro, N. (2017). Predictors of support for State social welfare provision in Russia and China. *Journal Europe-Asia Studies*, 69(1), 53-75, <https://doi.org/10.1080/09668136.2016.1265643>.

O'Campo, P., Freiler, A., Muntaner, C., Gelormino, E., Huegaerts, K., Puig-Barrachina, V., y Mitchel, C. (2019). Resisting austerity measures to social policies: multiple explanatory case Studies. *Health Promotion International*, 34(6), 1130–1140, <https://doi.org/10.1093/heapro/day073>

Palier, B. (2004). French welfare reform in comparative perspective. *Dans Revue Française de Sociologie*. 45(5), 93-120.

- Pyrko, I., Dorfler, V., y Eden, C. (2016). Thinking together: what makes communities of practice work? *Human Relations*, 70(4), 389-409, <https://doi.org/10.1177/0018726716661040>.
- Robbins, G. (2020). Fiddling around the edges: mainstream policy responses to the housing crisis since 2016. *Critical Social Policy*, <https://doi.org/10.1177/0261018319897375>
- Rusmann, U., and Lane, A. (2016). Doing the talk: discussion, dialogue, and discourse in action. *International Journal of Communication*, 10(2016), 4034-4039, 1932–8036/20160005.
- Rwomire, A. (2012). The role of social work in national development. *Social Work and Society. International Online Journal*, 9(1).
- Santos, I., y Vieira, F. (2018). The right to healthcare and fiscal austerity: the Brazilian case from an international perspective. *Ciencia y Saúde Coletiva*, 23(7), 2303-2314, <https://doi.org/10.1590/1413-81232018237.09192018>
- Saunders, P., y He, A. (2017). Social protection in East Asian Chinese societies: challenges, responses and impacts. *Journal of Asian Public Policy*, 10(2), 121-127, <https://doi.org/10.1080/17516234.2017.1306611>.
- Schicklinski, J. (2017). *The governance of urban green spaces in the EU: social innovation and civil*. New York: Routledge.
- Schmitt, C., Lierse, H., y Obinger, H. (2020). Funding social protection: mapping and explaining welfare state financing in a global perspective. *Global Social Policy*, <https://doi.org/10.1177/1468018120906671>.
- Shibata, H., y Ihori, T. (2012). (Edits.). *The welfare state, public investment, and growth*. Japan: Springer, DOI 10.1007/978-4-431-67939-4.
- Smith, M. (2016). *The comparative archaeology of complex societies*. Inglaterra: Cambridge University Press.
- Swan, A. (2012). *Policy Guidelines for the development and promotion of open access*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Vermeulen, J., Verwey, R., Hochstenbach, L., van der Weegen, S., Ping Man, Y., y de Witte, L. (2014). Experiences of multidisciplinary development team members during user-centered design of telecare products and services: a qualitative study. *Journal of Medical Internet*

Research, 16(5), doi:
10.2196/jmir.3195.

<https://doi.org/10.1093/sw/sww054>.

Vigoda-Gadot, E. (2016). *Building strong nations: improving governability and public management. Improving governability and public management*. London: Routledge.

Whiteside, N. (2014). The beveridge report and its implementation: a revolutionary project?. *Dans Histoire@Politique*, 3 (24), 24-37.

Vonk, G., y Olivier, M. (2019). The fundamental right of social assistance: a global, a regional (Europe and Africa) and a national perspective (Germany, the Netherlands and South Africa). *European Journal of Social Security*, 21(3), 219-240, <https://doi.org/10.1177/1388262719867337>.

Yoshida, K. (2018). The Stability of social security in the United States: the need for a durable institutional design. *Journal of Social Policy*, 47(2), 397-415, DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279417000599>.

Zee, K., Higgins, E., y Bolger, N. (2020). Regulatory effectiveness of social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, doi: 10.1037/pspi0000235.

Williams, D.J. (2016). The Future of effective social work practice: broadening multidisciplinary collaboration and increasing flexibility. *Social Work*, 61(4), 363-365,

Ziska, F. (2017). *Collective Creativity for responsible and sustainable business practice*. United States of America: IGI. Global.

**LA COMUNICACIÓN SOCIAL. SU ABORDAJE
DESDE LA PANDEMIA**

Autora Giménez, Mariela
marigim27@gmail.com

RESUMEN

En los últimos años, enmarcados en lo que se denomina socialismo del siglo XXI, los medios de comunicación presentan un retroceso a la antigua Teoría de la Agencia, según la cual el objetivo del medio era el control absoluto de la información: conseguir que las personas hablaran de lo que al medio o a sus protectores políticos les interesaba. De ahí el protagonismo de determinadas posturas, opiniones y enfoques que respondan a la llamada revolución o mejor dicho sus postulados ideológicos, que hacían del panorama mediático algo controlado fundamentalmente por el régimen. Con la explosión de la pandemia se ha generado una situación nueva. Por un lado, los medios públicos han procurado aumentar el volumen de la información sobre la contingencia hasta el exceso, una atomización que hoy se cataloga como infoxicación; y, por otro lado, ese aparato mediático gubernamental intenta que las noticias no controladas por ellos, que aparecen continuamente en otros formatos digitales, sean rechazadas o simplemente silenciadas. Sin embargo, esta difícil convivencia ha durado apenas varias semanas. Las redes sociales han multiplicado la información a tal extremo que han pulverizado la información pública sobre la pandemia e incluso la han cuestionado a todos los niveles. De allí la importancia de este artículo cuya finalidad se centra en generar un aporte acerca del abordaje que se registra en los medios de comunicación sobre el covid-19.

PALABRAS CLAVE

comunicación social,
pandemia

SOCIAL COMMUNICATION. IT'S APPROACH FROM THE PANDEMIC

Autora Giménez, Mariela
marigim27@gmail.com

ABSTRACT

In recent years, framed in what is called 21st century socialism, the media has been thrown back from the old Agency Theory, according to which the objective of the medium was absolute control of information: to get people to talk about what the medium or its political protectors were interested in. Hence the prominence of certain positions, opinions and approaches that respond to the so-called revolution or rather its ideological postulates, which made the media landscape something fundamentally controlled by the regime. The explosion of the pandemic has created a new situation. On the one hand, the public media have sought to increase the volume of contingency information to excess, an atomization that is now classified as infoxication; and, on the other hand, that government media apparatus is trying to make news not controlled by them, which continually appears in other digital formats, reject or simply silence. However, this difficult coexistence has lasted only several weeks. Social media has multiplied information to such an extent that it has pulverized public information about the pandemic and even questioned it at all levels. Hence the importance of this article whose purpose is to generate a contribution about the approach that is recorded in the media about covid-19.

KEYWORD: Social communication, pandemic

PLANO INTRODUCTORIO

En la actualidad, motivado quizás a lo restringido que se encuentran los medios de comunicación social, gracias a la censura y autocensura que propician los jefes de gobiernos, caso específico Venezuela, se están generando nuevos modelos comunicativos que nos hacen pensar en una posible forma alternativa de comunicación social, la cual escape al control y manipulación desde los poderes públicos, y que sitúen al ciudadano y a los propios medios de comunicación en una novedosa situación, de la que habrá que monitorear sus consecuencias en el medio plazo.

A tal efecto, Benavides, J (2020) destaca que los diferentes formatos, no asociados a los medios tradicionales de comunicación, han multiplicado de tal forma la información que la pandemia se asocia a muchos otros factores, ocultos en su origen por la información oficial, que pueden resultar claves para comprender lo que sucede: falta de material sanitario,

saturación de los servicios asistenciales públicos, fallecimientos de personal del sector salud, comportamiento de los ciudadanos, vídeos con opiniones divergentes sobre los contagios y la propia enfermedad, son objeto de debates reproducidos en otros formatos y que han llevado a determinadas acciones ciudadanas espontáneas, que expresan otros contenidos e intenciones, nada controladas por los medios tradicionales, pero que éstos no han tenido más remedio que asumir.

Se podría inferir que esta nueva realidad, deja de lado la información ideológica, dado que poco se habla de los logros alcanzados en otros aspectos por la revolución, aunque, dada la poca veracidad de la información que se comunica o se trata de hacer creer a la población, se genera una situación de incertidumbre. En efecto, lo que realmente está pasando es que los medios de comunicación social, tanto radios, televisión y prensa escrita, entre otros, han perdido el control de la información que les caracterizó y

solo se les permite repetir lo que el gobierno quiere que se difunda.

Por lo tanto, el flujo informativo sobre la falta de prevención y carencias en el sistema público de salud tiene un efecto importante y, si se quiere, educativo en el ciudadano, a la hora de comprender y evaluar los medios, lo que estos transmiten, dada la incertidumbre que este conjunto de información puede estar generando en las personas. Esta falta de claridad y confianza no es buena y, probablemente, puede tener consecuencias que en el momento presente desconocemos.

Preocupada por la situación, en mi condición de decano de una escuela de Comunicación social, considero que el ciudadano común tiene una vasta información sobre los datos que se registran a nivel internacional y, por qué no decirlo, nacional en el día a día, pero lo que no tiene es información sobre cómo se están cruzando y gestionando esos datos. Se podría decir que los contenidos que se emiten pueden representarse en tres niveles: un primer nivel que se refiere al contenido

de lo que se quiere comunicar, un segundo nivel que afecta al dato o datos que se consideran fundamentales en lo transmitido; pero existe un tercer nivel que se refiere al modo y finalidad perseguida en el cruce de las variables utilizadas.

Pues bien; lo que normalmente sabemos se refiere a los dos primeros niveles, pero del tercero tenemos un significativo desconocimiento. Entiendo que eso es lo que está ocurriendo: existe una abundante información, pero no necesariamente ese contenido es veraz y transparente, con respecto al flagelo ocasionado por la pandemia. De allí la importancia que reviste la realización de este ensayo argumentativo.

Plano de desarrollo

Existen millares de medios de comunicación social, aunado a la denominada revolución tecnológica e informática que permiten que cada hora se suban al ciberespacio miles de vídeos, cada minuto se crea un nuevo blog, pareciera que el acceso y posibilidad de producir información se

multiplica y democratiza, sin embargo, la hegemonía comunicacional en Venezuela es alarmante y hace que la uniformidad del contenido sea abrumadora.

Efectivamente, centenares de estos medios están en manos del denominado Sistema Nacional de Medios Públicos o algunas personas vinculadas a él y, cada vez más, su concentración es mayor. Nos resulta acertada la frase de Galeano, (2009) quien afirma:

Nunca tantos individuos han sido tan incomunicados por tan pocos responsables de conducir la comunicación. Cada vez son más los que tienen el derecho de escuchar y de mirar, pero cada vez son menos los que tienen el privilegio de informar, opinar y crear.

En la actualidad se desarrolla una infinidad de campañas mediáticas alrededor de la covid-19. Esto genera en el individuo, miedo e incertidumbre fomentada, quizás, por la proliferación de desinformación, muchas veces mal intencionada o por intereses creados por el gobierno central, lo que propicia una disminución de nuestras defensas cognitivas equivalente a la que puede

ocasionar el virus en nuestros organismos.

A tal efecto, Benjamins, R (2020) destaca que la tensa situación geopolítica puede haber impedido una mayor colaboración entre las distintas potencias a la hora de acometer la respuesta inmediata a la pandemia y a la de generar recursos para combatirla. No doy mucho crédito a las teorías que proponen un origen interesado del virus, pero es indudable que, una vez que está aquí, cada quien está intentando explotar las oportunidades que se les presentan, a todos los niveles, públicos y privados. Sin embargo, la falta de transparencia y la debilidad que han mostrado los foros multinacionales en la coordinación de una respuesta suponen dos problemas graves en su resolución.

Esto alude a un gobierno como el nuestro que, amparado en un tinglado de normas jurídicas que ha venido aprobando en las últimas décadas, propicia un férreo control sobre los contenidos que serán difundidos en los medios de comunicación, generando censura y autocensura,

hecho que colide con la concepción de derecho humano universal que se le reconoce a la libertad de expresión.

Es oportuno precisar que la libertad de expresión tiene que ver con la posibilidad que tenemos los ciudadanos de decir lo que pensamos, sin vulnerar los derechos de otros, ni sufrir consecuencias por difundir lo que se piensa; mientras que la libertad de prensa tendría más que ver con la libertad que puedan tener los medios para difundir contenidos, incluidas las mentiras que el propio gobierno les impone y la manipulación de la información en función de sus intereses. A tal efecto, Cerbino (2009) destaca con relación a la veracidad de la información que se transmite en los medios de comunicación social, lo siguiente:

[...] es una responsabilidad que tiene directa relación con las consecuencias o las implicaciones que esos contenidos puestos en circulación por el periodista o el medio van a tener en cada uno de nosotros (...) La responsabilidad de la información, que es social e involucra a la colectividad, debe garantizar que

no se pueda decir cualquier cosa, mentir, manipular o decir algo que vaya en contra del bien común por defender intereses particulares. Así, la libertad de información o de prensa se parece más a un deber antes que a un derecho, aquel que obliga éticamente a los periodistas a asumir la responsabilidad, en primera persona y en nombre del medio, que implica la puesta en circulación de contenidos públicos relevantes, y que son tales porque afectan a la vida de todos.

El mensaje que se está transmitiendo en los medios de comunicación tradicionales en Venezuela, con relación a la pandemia, no es impuesto formalmente, pero si tomamos en cuenta que solo se suministra información oficial a través de cadenas diarias de radio y televisión, sin posibilidad de formular preguntas, ni indagar más allá de lo que el aparato gubernamental quiere difundir, esto desdice mucho de la veracidad de la información. En este sentido, le están asignando a los medios tradicionales la función fundamental de hacer que la gente

piense y consuma lo que ellos quieren. Al respecto, Chomsky e Herman (1990) señala que:

Los medios son instituciones ideológicas efectivas y poderosas, que llevan a cabo una función propagandística de apoyo al sistema mediante su dependencia de las fuerzas del mercado, los supuestos interiorizados y la autocensura. De esta manera, los grandes medios de comunicación responden a intereses bien definidos, y el discurso que ofrecen emite propaganda política, crea opinión pública y persuade a favor de la ideología dominante.

Hay que tener presente, en estos momentos de crisis, que las estrategias de comunicación tienen que servir de componente integral contra una pandemia, permitiendo que las ideas se conviertan en acciones. Para poder abordar como los medios de comunicación e información pueden generar aportes significativos en pro de la repercusión de una epidemia, se debe tener claro la realización de planes detallados sobre qué se debe comunicar, cómo hacerlo, quién debe hacerlo y a quién se debe

informar y, se deben revisar en forma constante en todas las fases de la pandemia y considerar todo tipo de público.

Periago (2016) en conjunción con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), destacan que la comunicación con los usuarios directos dentro del sistema sanitario, las escuelas y otros actores, es fundamental durante una emergencia de salud pública para el control de cualquier crisis. De igual manera lo son, las estrategias comunicacionales diseñadas con antelación para tratar las posibles situaciones, objetivos detallados, públicos destinatarios, mensajes clave, herramientas o canales y planes de acción. Los objetivos de la comunicación antes de un brote son educar, informar, recomendar, preparar y prevenir.

En este orden de ideas, cuando surge un brote o una pandemia, las metas en materia de comunicación pasan a centrarse en las actividades de contención acompañantes, garantizando que el público, a través de los medios de comunicación, reciba mensajes relacionados con la salud,

apoye las recomendaciones y que el personal sanitario esté informado, preparado y listo para actuar. Al respecto Pinho JB. (2020) señala que dado los estragos que pueden ser causados por una pandemia, las actividades de comunicación deben estar bien implantadas antes de su llegada, para poder apoyar y activar los planes de contingencia de salud pública y, finalmente, para salvar vidas. El fomento de la confianza establecerá los cimientos de la comunicación pandémica.

Por lo tanto, los medios de difusión masiva en el país deben estar convencidos que la clave radica en saber que la Comunicación en situaciones de crisis y brotes epidémicos, debe ser considerada como un proceso interactivo de intercambio de información y opinión entre personas, grupos e instituciones; donde se incluyan múltiples mensajes acerca de la naturaleza del riesgo, opiniones o reacciones acerca de los mensajes sobre la contingencia o sobre los arreglos legales e institucionales para su gestión.

Partiendo de esta realidad, la Organización Panamericana para la Salud (OPS) considera que los medios de comunicación deben ser espacios claves para contribuir a reducir la cantidad de contagios y evitar el pánico, sin embargo, destacan que si no están bajo una coordinación constante por la autoridad sanitaria (local, regional y nacional), pueden causar retrasos en el control de una epidemia y minar la confianza de la gente. La alianza para mantener informada a las comunidades entre medios de comunicación, gobierno y organismos mundiales, debe sumar al ciudadano digital, para que las redes (Facebook, Twitter, Instagram, entre otros) sirvan en la difusión de información y como plataforma para la discusión.

Es propicio acotar que, frente a una emergencia sanitaria, se hace necesario diversificar las voces que han de interactuar entre sí, que deben interpretar la información, que han de debatir sobre la realidad existente y puedan convertirse en medios propios de difusión. La Organización Panamericana de la Salud, en su

papel relevante ante la pandemia advierte que, si se trata de generar confianza en la población y liderar la generación de contenidos a través de los diferentes medios de comunicación y formatos informacionales como Internet, hay que tener en cuenta algunos aspectos para gestionarla de manera efectiva y enfrentar las epidemias en tiempos de transformación digital. La OPS señala que:

1.- La población demanda recibir información precisa y adecuada. El usuario se enfrenta a una sobrecarga de información provocada por la profusión de contenidos en Internet llamada infoxicación. Este fenómeno requiere de una presencia sólida por parte de las autoridades de salud, que les permita posicionar las fuentes oficiales y destacar entre los miles de contenidos que filtran datos imprecisos, rumores y teorías conspirativas sobre el virus, los cuales generan confusión y desconfianza en la población.

2.- El control y prevención de un brote epidémico también se gestiona desde el entorno digital. Las

organizaciones de salud deben usar internet para interactuar e impulsar una corriente de opinión que sensibilice a la población sobre las medidas de prevención que deben adoptar. Para lograr ese resultado se requieren estrategias de relacionamiento innovadoras que respondan a las expectativas de los usuarios.

3.- Identidad digital para generar confianza entre las comunidades: las identidades digitales de los líderes de las organizaciones de salud toman una relevancia como nunca antes, las autoridades de salud deben ser los primeros embajadores de las campañas de prevención que emprenda el Estado y, como tales, requieren de canales potentes y mensajes adecuados, adaptados al consumo de información de las nuevas generaciones. La presencia de los líderes no solo se basa en una cuenta en twitter, sino que se necesita una estructura más eficaz que acompañe la estrategia de comunicación de la Institución.

4.- La conversación digital de los usuarios debe estar a disposición para

centralizar los esfuerzos en controlar las epidemias. En el caso de las epidemias, toda esta masa de información puede servir para rastrear la propagación de los brotes, identificar dónde está la necesidad de información y así enfocar mejor las campañas de prevención.

Para hacer frente a un brote epidémico del siglo XXI, como lo es el covid-19, se necesita adoptar un nuevo modelo de comunicación, y no solo el uso de nuevas herramientas. Ese es el gran valor que diferencia a las organizaciones que están transformándose digitalmente. La OPS afirma que para promover un solo mensaje sobre el control y prevención de las epidemias, los gobiernos necesitan de espacios y contenidos con información precisa, segmentada por públicos, con mensajes sinceros, sencillos y fieles a los hechos que respondan a las necesidades de información y conversación de las comunidades afectadas.

El proceso de comunicación en casos epidémicos ha cambiado radicalmente. Los usuarios, gracias a

las nuevas tecnologías, recogen información, la comentan y generan corrientes de opinión, pero si estas personas difunden contenidos erróneos, pueden agravar la situación sanitaria de un país o región entera. Ingresar en ese modelo de comunicación es un desafío a superar por las autoridades de salud. Según Sandman, (2017) “la comunicación de crisis se da cuando tanto la indignación como el peligro son altos, es decir que se da cuando se producen sucesos que pueden poner en peligro la vida de las personas”.

PLANO CONCLUSIVO

Tal como lo destaca la Organización Mundial de la Salud, el rol fundamental de los medios de comunicación social en estos tiempos de pandemia, radica en ofrecer una información que genere:

1. Confianza: Uno de los objetivos de la comunicación en situaciones de brotes y emergencias es establecer una relación de confianza del público con aquellos que manejan la situación de emergencia.

2. Anuncio Temprano: El primer anuncio oficial debería llegar en tiempo real, con la mayor simplicidad y alcance posibles. De lo contrario, otras versiones alternativas aparecerán. Las informaciones deben ser actualizadas en la medida que existan nuevas noticias o resultados.

3. Transparencia: La información clara, de fácil comprensión, completa y basada en los hechos contribuye a ganar la confianza del público. Ser transparente a la hora de manejar escenarios de incertidumbre, ayuda a que el público entienda el proceso de búsqueda de información, evaluación y de toma de decisión durante una emergencia.

4. Planificación: En el contexto de una emergencia, las actividades de comunicación tienden a ser elaboradas de una manera rápida e intuitiva sobreponiéndose a la necesidad de planificar. Tanto antes, como durante y después de una emergencia, una planificación previa capacita a responder más rápido y eficazmente a un desafío inmediato.

5. Tomar en consideración al público: Entender lo que el público piensa y desea es esencial para una comunicación efectiva. Las convicciones y creencias del público deben ser consideradas y aunque sean erróneas no deben ser ignoradas y mucho menos ridiculizadas.

Al respecto, Beca J. (2010) plantea en relación a las epidemias se hace necesario considerar los aspectos éticos que surgen de la misma, con el propósito de contribuir a mejorar las respuestas personales, sociales y profesionales en riesgo, desde la dimensión social de la Bioética. Especial relevancia tienen las medidas que deben asumir los medios de comunicación social ante las pandemias, maximizando la información acerca de los recursos que requiere la población, de acuerdo con las prioridades establecidas en cada estado, siendo necesaria la complementación de los servicios públicos con los privados. A través de la información veraz y oportuna que se transmite por los diversos medios, para enfrentar la gravedad de una epidemia se deben comprometer

valores que, según como se jerarquicen, determinarán las decisiones.

Lucas, (2013) señala que el valor principal donde se debe hacer mayor énfasis, a través de los medios, es evidentemente la protección de la salud de la población, con medidas eficaces basadas en las mejores pruebas científicas existentes. Otro valor primordial es el principio bioético de justicia, es el que incluye la distribución de recursos con criterios de equidad, esto conjuntamente con la solidaridad, como una obligación social que lleva a favorecer la atención de los más vulnerables y excluidos de una comunidad. Sin embargo, ante la pandemia, la eficacia necesaria para combatirla plantea la necesidad de priorizar a ciertos grupos, como los profesionales y trabajadores de la salud, quienes necesitarán estar más protegidos y atendidos, precisamente para que puedan responder a la demanda asistencial. El autor acota que el principio de utilidad, que debe propiciarse a través de los medios de comunicación, radica en hacer que los recursos deben emplearse para

proporcionar los máximos beneficios posibles de salud, conceptuados a menudo como salvar el mayor número de vidas.

Otros principios éticos afectados, señalado por Lucas (2013) y respaldado por Beca (2010) considerados no menos importantes, son la información y transparencia de la comunicación, que permite a la población ejercer su autonomía, el principio de precaución (adopción de medidas encaminadas para la protección de la población), la legalidad (la lesión de este valor, se relaciona directamente con el principio de no maleficencia), jerarquía y/o competencia (campos de actuación y atribuciones de los actores responsables), pertinencia (según la magnitud de los problemas de salud, se actuará de acuerdo a criterios de proporcionalidad, eficiencia y sostenibilidad), y el de responsabilidad individual y social, que implica la obligación legal o moral de reparar el daño causado.

Para finalizar, cuando se trata de emergencias como el caso de la pandemia covid-19, planificar la

comunicación a través de los medios masivos de difusión se vuelve una tarea más compleja y desafiante. La noticia debe incluir la compilación, sistematización, producción y divulgación de información, que permita la toma de decisiones y la movilización de recursos; exige identificar fuentes y actores clave; priorizar audiencias y definir los mensajes que llevará el sector salud a la población, a la comunidad internacional, a los medios de comunicación y a las organizaciones que forman parte de los circuitos internacionales de respuesta.

¿Cómo planificar la comunicación en tiempos de pandemias? Uno de los grandes retos es transformar la incertidumbre y la comunicación reactiva en una gestión mucho más organizada y proactiva. La estrategia debe estar centrada en el conjunto de criterios, decisiones, métodos y acciones para lograr los objetivos donde se involucre el desarrollo de campañas y programas estructurados a corto y mediano plazo, en las que necesariamente deben tomarse en cuenta las instituciones

especializadas en el tema, dejando a un lado la visión estrictamente política, para verlo ampliamente como un tema de salud pública que está afectando a la humanidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beca J. (2010) **Una Mirada Ética a las Epidemias**. Rev Academia. Disponible en: <http://medicina.udd.cl/centro-bioetica/noticias/2010/08/05/una-mirada-etica-a-las-epidemias/> [Consultado 26 junio de 2020].

Benavides, J (2020) **Papel de los Medios de Comunicación Convencionales y No Convencionales en la Crisis del Coronavirus**. Catedrático de Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid y miembro del Comité de Expertos del Seminario Permanente “La huella digital: ¿servidumbre o servicio?”

Benjamins, R (2020) **Papel de los Medios de Comunicación Convencionales y No Convencionales en la Crisis del Coronavirus**. Jefe de AI y estrategia de datos de Telefónica y miembro del Comité de Expertos del Seminario Permanente “La huella digital: ¿servidumbre o servicio?” Universidad Complutense de Madrid

- Cerbino, M. (2009) **Sobre la Libertad de Expresión**. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>. Acceso en 25 junio 2020.
- Chomsky, N.; Herman, E. (1990) **Los Guardianes de la Libertad**. Barcelona: Grijalbo Mondadori,
- Galeano, E. (2009) **Nunca tantos habían sido incomunicados por tan pocos**. Entrevista realizada por Niels Boel para Cultura de la Rebelión. Disponible en: <http://www.rosa-blindada.info/?p=184>. Acceso en 26 junio. 2020.
- Lucas. V (2013) **Casos prácticos de ética y salud pública**. Disponible en: <https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/46702/1/cuaderno29> [Consultado 25 de junio de 2020].
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2016) **Creación de una Estrategia de Comunicación para la Influenza Aviar y Pandémica**. Disponible en: <http://www.paho.org/Spanish/AD/PAHO>. [Consultado 25 de junio 2020].
- Periago M R. (2016) **Comunicación en Situaciones de Crisis, Brotes Epidémicos y Emergencias**. Directora Organización Panamericana de la Salud, Disponible en: <http://www.paho.org/>.
- Pinho JB. (2003) **Relaciones Públicas en Internet: Técnicas para Informar e Influenciar Públicos de Interés**. Editorial Summus São Paulo.
- Sandman P. **Comunicación en Crisis: Una Rápida Introducción**. El sinergista, <http://www.psandman.com/col/4kind-1.htm>. [Consultado el 25 de junio 2020].

**COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE CALIDAD EN
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA COMO
HERRAMIENTA GERENCIAL**

Autora: Sosa, Shellys
sosashellys@gmail.com

RESUMEN

Las organizaciones educativas universitarias no están ajenas a los cambios bruscos producto de los procesos económicos, sociales, políticos, científicos, educativos y tecnológicos, de allí que, los actores sociales de este subsistema educativo deben desarrollar en una forma dinámica competencias para la obtención de una gestión de calidad utilizando herramientas gerenciales que puedan comprender el presente para construir el futuro deseado. Desde esta postura, el propósito de este ensayo argumentativo, fue analizar las competencias y gestión de calidad en la educación universitaria como herramienta para la acción gerencial, específicamente en el subsistema universitario. El mismo se abordó tomando en cuenta un aspecto introductorio, el desarrollo argumentativo, la postura conclusiva, lógicamente las referencias bibliográficas de apoyo, todo, bajo una investigación de tipo documental, con un diseño bibliográfico, se realizó un análisis crítico de los teóricos y la reflexión hermenéutica de la investigadora. Algunas de las reflexiones son: la prospectiva como herramienta en la gerencia en las universidades permite la construcción de los futuros deseados a partir de los escenarios presentes, asumiendo las principales funciones de docencia, investigación y extensión de la universidad.

PALABRAS CLAVE

competencias, gestión de
calidad, educación
universitaria

COMPETENCES AND QUALITY MANAGEMENT IN UNIVERSITY EDUCATION AS A MANAGEMENT TOOL

Autora: Sosa, Shellys
sosashellys@gmail.com

ABSTRACT

University educational organizations are not oblivious to the sudden changes resulting from economic, social, political, scientific, educational and technological processes, hence the social actors of this educational subsystem must develop in a dynamic way competencies to obtain a management Quality using management tools that can understand the present to build the desired future. From this position, the purpose of the study was to analyze skills and quality management in university education as a tool for management action, specifically in the university subsystem. The study was approached with a documentary research, with a bibliographic design, a critical analysis of theorists and the hermeneutical reflection of the researcher was performed. Some of the reflections are: the prospective as a tool in management in universities allows the construction of the desired futures from the present scenarios, assuming the main teaching, research and extension functions of the university.

KEYWORDS: Competencies, Quality management, University education

INTRODUCCION

Indudablemente la creación, consolidación de la sociedad del conocimiento, así como la internalización del aspecto económico, social, el crecimiento de la pobreza, la búsqueda de la convivencia y de la paz, son además de otros, los retos, tanto actuales como del futuro para la educación universitaria. Es por esta razón, señala Rondón (2017),

“estas instituciones requieren de una transformación en la resignificación de sus procesos administrativos académicos o de otra índole, razón de base en la búsqueda de la calidad, y estar al día con las nuevas tendencias culturales del Siglo XXI”, (p.47).

Por este motivo, las universidades deben aceptar y afrontar los cambios al poder ofrecer respuestas a los diferentes problemas a fin de tener una sociedad que

permita la autorrealización del ser humano.

Una de las razones de este ensayo es analizar la búsqueda de la calidad en las universidades con la finalidad de asegurar la pertinencia y pertenencia de cada uno de los procesos o funciones de docencia, investigación como extensión. Porque es allí donde el enfoque de las competencias conformada por un conjunto de principios conceptuales y metodológicos orientan la gestión desde las competencias.

Asumo que, para generar el cambio hacia la gestión de calidad con un enfoque de competencias en las universidades, se hace necesario generar una actitud transformadora en cada actor social que hace vida en ellas, además, Apropiarse de un pensamiento complejo en el cual los procesos administrativos y académicos se acepten como un tejido integrado en continua evolución.

En este ensayo, de gran interés investigativo o científico, haré un análisis de la formación basada en competencias y gestión de calidad como una herramienta gerencial al

tomar en cuenta los cambios que están produciéndose en el entorno social de las universidades, éstos vienen a movilizar, así como a repensar, una serie de conceptos de suma complejidad por cuanto es un derecho fundamental y universal; por eso, el camino descriptivo a seguir es dar a conocer el enfoque de competencias en la educación universitaria que tenga como base el contexto social

Desarrollo Argumentativo

El enfoque de competencias se ha convertido en la orientación central alrededor de la cual gira la gestión de calidad en la educación universitaria, estando como base de los procesos de formación o docencia, investigación y extensión. Lo paradójico es a pesar del auge tan significativo que presentan las competencias en la educación universitaria, son pocos los estudios orientados a esclarecer su construcción conceptual para lograr establecer parámetros en la

disposición de un mismo marco teórico en relación a esta temática.

Aubrun (2015), sostiene: “el término competencias tiene un carácter polisémico, ese mismo carácter no ha desaparecido al convertirse en un objeto de estudio disciplinar en la lingüística, la psicología, el mundo del trabajo, la gerencia y la sociología”; (p 23), esto hace ver que este término puede emplearse en cualquier comportamiento del ser humano, por cuanto explica la diversidad de definiciones y conceptualizaciones en relación al enfoque de competencias, teniendo como soporte marcos filosóficos con visiones epistémicos distintos

De acuerdo con las últimas tendencias globalizantes, relacionadas con competencias y calidad, han surgido una serie de conceptos que se introducen de una manera cotidiana, gracias a la divulgación de los medios de comunicación. Allí encontramos conceptos como calidad, de excelencia, reingeniería, conocimiento y recientemente el de competencias;

conceptos que en la modernidad eran tratados de manera superficial, sin una base epistémica ni un sentido ontológico. Sin embargo, hoy, los cambios paradigmáticos, la manera compleja de visionar las realidades, obligan a las organizaciones, entre ellas las universidades, a formarse para mantener un dominio teórico conceptual de su significado.

Ante esta realidad, encontramos en la institución universitaria términos que incorporados sin ningún tipo de análisis crítico; por ejemplo, se habla de gestión de calidad, gestión del conocimiento o de ser competente; sin embargo, no sabemos qué tipo de connotaciones implica cada uno de ellos. Frente a este planteamiento las organizaciones universitarias se abocan en este tránsito de siglo a un proceso de innovación con la finalidad de adaptarse al cambio y perseguir la estrategia de la calidad, definida por Rial (2015), como un intento organizado de movilizar a toda la organización, de hacer lo indicado para satisfacer a sus miembros con un lenguaje gerencial, proporcionar un estilo de gestión, una nueva cultura,

dando pie a lo planteado por Deming (1989), cuando afirmaba “que al trabajar con calidad se producen menos equivocaciones y menos retrasos porque está impulsada por una ética profesional”. (p. 56)

Al asumir esta cita, podemos hablar de gestión de calidad, para ello, Udaondo (1994), sostiene que el desarrollo de esta estrategia no se encuentra sólo en la gestión de calidad, sino en almacenar y gestionar de manera ágil información relevante que permita asumir nuevos retos. De la misma manera, Sato (2016), desde su visión pedagógica señala: “es posible desde estos referentes ponerse de cara a una nueva concepción de gestión de calidad, porque va más allá de la objetivación observable y medible para competir cuando estamos frente a una verdadera gestión de calidad”. (p.89).

A partir de todas estas conceptualizaciones de gestión de calidad, las universidades han iniciado en su discurso de una manera específica, hablar de calidad, y lo hacen debido al aumento de la crítica social, a la falta de pertinencia de sus

programas, escasa investigación, así como a la ausencia de relevancia en la investigación para resolver los problemas sociales, alto grado de ineficiencia e ineficacia, alto desempleo de sus egresados, llegadas de universidades extranjeras.

A partir de la década de los noventa la gestión de calidad comenzó a estar en el centro del interés de las universidades, haciendo ver, como lo señala Rodríguez (2014), de acuerdo cómo la universidad gestione la calidad, logrará la perdurabilidad en el tiempo y llevar a cabo su misión. Sin embargo, considero que es imprescindible que las universidades deban estructurar sus propios modelos de gestión de calidad, esto con la finalidad de no ser un trasplante paradigmático organizacional a la educación universitaria.

Es importante que para hablar de gestión de calidad en las universidades, señala Vásquez (2015), debe tomarse en cuenta sus funciones esenciales: docencia, para la formación integral del ser humano con el fin de realizar un ejercicio

profesional pertinente en contribuir al desarrollo social y humano. Al hacer referencia a este aspecto, la gestión de la calidad debe contribuir con las transformaciones de la formación profesional, de acuerdo a los retos demandados por la sociedad y las organizaciones.

De esta manera, una docencia es de calidad cuando forma profesionales con pertinencia para el contexto, de la misma manera, cuando los profesionales universitarios estén en condiciones de transformar ese mismo contexto que incluye lo organizacional, profesional y social. En cuanto a la función de investigación, se focaliza a crear el desarrollo de nuevos conocimientos, metodologías, cambios en la ciencia, la cultura, así como en la sociedad. Sin embargo, puede decirse cuando hablamos de investigación debe orientarse hacia un proyecto de saber, de creación, llevando a asumir que es ésta la función central de la universidad, lógicamente con el debido impacto, con la formación profesional; asimismo, orientar la

docencia desde la acción investigativa.

Señala González (2016), una universidad es de calidad cuando se encamina a formar investigadores, desarrolla esta actividad y forma profesionales con competencias; dando a entender la idea de integrar la formación investigativa dentro de la formación profesional, aun cuando todavía existen universidades donde se detecta un bajo grado de participación en la formación de investigadores; así como, una desarticulación entre docencia e investigación-

Otra función de toda universidad es la extensión, y para que una universidad sea de calidad en ésta, debe cumplir con la filosofía de contribuir al desarrollo social poniendo en práctica los conocimientos y metodologías que ha producido a partir de su labor científica; por eso, las universidades con baja función de extensión sólo se dedican a brindar cursos, realizar proyectos para el logro de recursos financieros, sin conectarlos con la función docente ni de investigación.

De acuerdo con estos planteamientos y al ámbito de la gestión de calidad en las universidades, Carretero (2006), manifiesta que toda universidad en la actualidad debe establecer un sistema estructurado para gestionarla, ello requiere no solo propuestas sólidas, sino tener en cuenta requerimientos, necesidades y expectativas de la sociedad. Por eso, en esta gestión, debe tomar en cuenta los aportes de las competencias a la calidad de la educación universitaria.

El enfoque de competencias, definido por García (2006), como procesos de desempeño complejos con idoneidad y responsabilidad, Tobón (2005), se hace una interrogante que tiene relación con este enfoque, por ejemplo: ¿por qué han llegado las competencias a la educación universitaria?, su respuesta es porque contribuye a mejorar la calidad educativa en este subsistema, ya que las competencias como herramienta gerencial aportan elementos para superar algunas debilidades de suma importancia en la universidad.

Al hacer seguimiento al enfoque de competencias, y al de gestión de la calidad como herramientas gerenciales, el mismo Tobón (Ob.cit) afirma la forma reduccionista en la cual se ha hecho, sin tener en cuenta los fines de la universidad respecto a la formación, la investigación y la docencia; donde el reto actual es la consolidación de un nuevo enfoque en la educación universitaria, que tenga como base el contexto laboral, así como el social, a partir de allí, integrarse de manera sistemática al enfoque en la política de gestión de la calidad, con base en los principio de equidad, pertinencia multicontextual, con un espíritu crítico, proactivo, al asumir la complejidad del acto educativo.

Existen diferentes críticas relacionadas con este enfoque en la educación universitaria, aun cuando éste viene siendo ampliamente aceptado e implantado en las universidades, no es menos cierto que las ha recibido, principalmente de este subsistema. Una de ellas, es la sostenida por Pereda y Berrocal (2001), cuando afirman la inexistencia

de las competencias. Estos autores sostienen poca claridad, concreción de existencia en las mismas, quizás esto se deba a la incomprensión del concepto como a sus aportaciones. También Tobón (ob.cit), se une a las opiniones anteriores, al llevarlas de manera conceptual a construcciones teóricas aglutinantes, articuladoras, representan las diversas dimensiones del desempeño idóneo ante actividades y problemas del contexto social, laboral o investigativo.

Estas descripciones dan a entender que las competencias como construcciones teóricas no son directamente observables; sin embargo, debería analizarse los diversos aspectos de la actuación para determinar la presencia de una competencia como el respectivo nivel de desarrollo. Al evidenciar, esta negación refleja una resistencia al cambio. Sin embargo, el manejo del enfoque de competencias dentro de los diferentes conceptos tratados requiere un cambio de actitud y una nueva manera de analizar el desempeño.

Una segunda crítica importante hacia el enfoque de competencias, señalado por Pereda y Berrocal (ob.cit), es que las competencias no se pueden estudiar científicamente porque de su definición se desprende un conjunto de atributos permitiendo tener un rendimiento exitoso el trabajo concreto en una organización concreta pero cada uno con un perfil diferente. Por eso es importante tener una nueva epistemología a través de un nuevo pensamiento cobijado bajo la complejidad, de abordar tanto los aspectos comunes como los contextuales.

Cuando tenemos conocimiento del significado de un pensamiento complejo, podemos entender que las competencias se pueden estudiar científicamente porque presentan un ámbito de acción y una estructura, para ello se hace necesario tener en cuenta las diferentes demandas planteadas por las actividades en los diversos contextos de desempeño social; es decir, este propósito podrá ser aplicado si el enfoque de competencias comienza a ser objeto

de un gran interés académico al prevalecer su carácter aplicado.

La tercera crítica hecha, está focalizada bajo un enfoque para lo laboral y no hacia la educación universitaria, debe priorizar en la investigación. Indudablemente en la universidad han coexistido dos tradiciones, una inspirada en el conocimiento, la acción investigativa y la cultura; otra, orientada a formar el desempeño de una profesión. Sin embargo, se ha venido generando una tendencia a asumir los estudios universitarios como sólo conocimiento de teoría y artes, con poca importancia a la creación de conocimiento, cultura, sin tener en cuenta los requerimientos sociolaborales.

Esto nos demuestra, que la formación basada en competencias no solo está orientada a garantizar la empleabilidad de los egresados de este subsistema, sino en buscar en la universidad un espacio o escenario para el estudio de las teorías, la construcción del conocimiento, la investigación, las artes y la cultura; así como la formación del ser humano de una manera integral.

La cuarta crítica al enfoque de las competencias la considera como una moda, en donde diversos investigadores y docentes de diferentes universidades tienden a asumirlas bajo ese concepto. Sin embargo, al mirar el entorno actual de este subsistema, podemos observar que las mismas vienen siendo aceptadas por los docentes como una moda, una palabra a ser usada en el currículo, las asignaturas, así como en la evaluación. Claro, son escasas las transformaciones de las prácticas docentes a partir de las competencias. Sin embargo, esto ocurre por falta de un análisis crítico, ausencia de investigación, así como la resistencia al cambio en las instituciones de educación universitaria.

Cosmovisionando cada aspecto tratado en esta última crítica hecha a las competencias, en sí, no es una moda, o como lo señala Tapscott (2018), es un enfoque que se viene desarrollando a partir de otros, tanto educativos y sociales, con unos principios teóricos en cuanto a su aplicación metodológica; esta realidad no puede desconocerse, así como los

cambios dados en las universidades al ponerlos en práctica con suma rigurosidad.

Postura Conclusiva

Siempre los docentes hemos mantenido el hecho que las universidades requieren transformarse, buscando resignificar sus procesos administrativos como académicos en busca de la calidad para poder adaptarse a las emergentes condiciones sociales y culturales del Siglo XXI. Para ello, toda universidad debe afrontar los cambios dando respuestas a los diferentes problemas contemporáneos del futuro próximo, de tal manera posibilitar el tránsito hacia una nueva sociedad con base en el desarrollo de la autorrealización de un ser humano integral en comunidad.

Buscar la calidad en las universidades es asegurar la pertinencia, así como la pertenencia de las grandes funciones de ésta: la docencia, investigación y extensión, porque es allí donde el enfoque de las competencias presenta su principal

contribución, por cuanto su constitución se basa o está basada en principio conceptuales metodológicos los cuales tienen como propósito orientar la gestión de calidad.

Es de suma importancia señalar que la gestión de calidad desde las competencias puede generar cambios en las universidades, esto implica comprender las tendencias sociales, económicas, políticas y educativas con la finalidad de concienciarse con la necesidad del cambio; de la misma manera, para asumir el compromiso de transformar los procesos académicos al incorporar los conceptos metodológicos del enfoque de competencias. Lógicamente, si los miembros de las universidades no se sensibilizan para asumir una verdadera actitud de cambio hacia una política de calidad integral, tendrán barreras como obstáculos en el proceso de calidad.

Cuando se hace referencia a la calidad educativa en las universidades, a veces no se sabe por dónde iniciar su análisis psicológicos, filosóficos, sociológicos, pedagógicos o epistemológicos. Lo cierto es que

podríamos ponernos cara a cara una nueva concepción de calidad, más allá de lo observable y medible, con la finalidad de comprender cuándo estamos frente a una educación de calidad; por eso, el reto presente a la universidad en este Siglo XXI, es precisamente enfrentar la problemática de la formación humana con competencias de calidad. Esta responsabilidad no debe abordarse de manera exclusiva desde las formas mecánicas, sino la de asumir el reto de una real participación en la formación integral de ese nuevo ser humano para la transformación de la sociedad.

Los conceptos de competencias y gestión de calidad como herramienta gerencial en educación universitaria, impone cada día nuevos retos, la optimización de la educación en el subsistema universitario tiene en sus actores sociales su principal garantía, es precisamente en esa dirección donde se deben dirigir muchos esfuerzos, conscientes que en sus manos se encuentra gran parte del futuro universitario. Por lo tanto, la universidad es un contexto propio para liderar un proyecto de competencias

gestionable en calidad, necesario para esta organización en el Siglo XXI, con la finalidad de dar respuestas a todo requerimiento de sus miembros ávidos de cambio, en nuevas experiencias educativas.

La necesidad de plantear este ensayo surgió con la finalidad de revisar los supuestos paradigmáticos en el análisis de las competencias y gestión de calidad como una herramienta gerencial en la educación universitaria, lo que conducirá a no abandonar los problemas puntuales, ni cotidianos de la universidad como algo fundamental en una sociedad globalizada, sobremoderna o postmoderna, lo cual no es nada fácil comprender; aunque ésta siendo un sistema abierto debe convocar a no eludir el desafío de su repensar, de esta manera, la organización educacional con sus competencias de gestión de calidad, ocupe un lugar irremplazable en la construcción hacia una nueva sociedad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aubrun, H. (2015). **Las Competencias Dimensionales**. Conservatorio. París
- Carretero, J. (2006). **Competencias, Calidad y Educación Superior**. Magisterio. Bogotá
- Deming, W. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad**. Madrid.
- García, J. (2006). **La Formación de Formadores para la Formación Continua**. Formación XXI. España
- González, A. (2016). **La Universidad y las Competencias Investigativas**. Trillas. México
- Pereda, S y Berrocal, F. (2001). **Técnicas en Gestión de Recursos Humanos para las Competencias**. Madrid. Centro de estudios
- Rial, A. (2015). **Competencias Generales para la Educación Universitaria**. Alma mater. Magisterio. Bogotá
- Rodríguez, P. (2014). **Gestión de Calidad y Competencias en el Tiempo**. Trillas. México
- Rondón, K. (2017). **Transformación de la Universidad para el Manejo de Competencias y Gestión de la Calidad**. Grijalbo. México

Sato, B. (2016). **Quality Teaching a Simple of Cases**. New York. Routledge.

Tapscott, R. (2018), **Cambios de Paradigmas en Competencias para la Calidad**. McGrawHill. Colombia.

Tobón, S. (2005). **Formación Basada en Competencias**. Bogotá. ECOE

Udaondo, S. (1994). **Ética Empresarial**. Madrid. Rialp

Vásquez, S. (2015). **La Función de la Universidad**. U.C.V. Venezuela.

**VISIÓN TRANSDISCIPLINAR DE LOS
COMPONENTES ESTRATÉGICOS DEL
DESARROLLO LOCAL EN BARINAS**

Autor: Marcos Meza
msc.marcos.meza@gmail.com

RESUMEN

El estudio constituye un acercamiento a la problemática de desconexión entre gobierno local, universidades y pueblo organizado, elementos significativos para lograr el desarrollo local. Por tanto, el propósito de la investigación fue generar los basamentos teóricos de la visión transdisciplinar de los componentes estratégicos para el desarrollo local del municipio Barinas del estado Barinas. Las orientaciones metodológicas se enmarcaron en el paradigma cualitativo, apoyado en el método hermenéutico-dialéctico con el objeto de entender y explicar la relación entre el todo y las partes. Para la recolección de los datos se seleccionaron tres (03) informantes clave, bajo criterios de perfil profesional, experiencia, cargos y aportes al municipio Barinas a quienes se les aplicó la técnica de la entrevista en profundidad para captar sus percepciones del fenómeno estudiado. El análisis de la información se realizó mediante la categorización, triangulación y teorización. Para el rigor metodológico se utilizó la validez mediante la imagen exacta de los resultados obtenidos y el contraste con la realidad. Asimismo, se consideró el principio de credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad, de igual forma, la grabación de video y fotografías elementos claves para hacer la investigación creíble y confiable. Dentro de las reflexiones se destaca que la intervención de equipos organizados mediante medios y procedimientos administrativos detallados constituye el eje medular de la gerencia participativa. El burgomaestre propicia la toma de decisiones entre gobierno local y los vecinos, este escenario genera un intercambio de información, conocimientos científicos y saberes populares, dándole un carácter transdisciplinar a la gestión local.

PALABRAS CLAVE

visión transdisciplinar,
componentes estratégicos,
desarrollo local

TRANSDISCIPLINARY VISION OF THE STRATEGIC COMPONENTS OF LOCAL DEVELOPMENT IN BARINAS

Autor: Marcos Meza
msc.marcos.meza@gmail.com

ABSTRACT

The study constitutes an approach to the problem of disconnection between local government, universities and organized people, significant elements for achieving local development. The purpose of the research was to generate the theoretical foundations of the transdisciplinary vision of the strategic components for the local development of the municipality of Barinas in the state of Barinas. The methodological orientations were framed in the qualitative paradigm, supported by the hermeneutic-dialectic method in order to understand and explain the relationship between the whole and the parts. To collect the data, three (03) key informants were selected, under criteria of professional profile, experience, positions and contributions to the Barinas municipality, to whom the in-depth interview technique was applied to capture their perceptions of the phenomenon studied. The analysis of the information was carried out through categorization, triangulation and theorizing. For methodological rigor, validity was used through the exact image of the results obtained and the contrast with reality. Likewise, the principle of credibility, confirmability and transferability was considered, in the same way, video recording and photographs were key elements to make credible and reliable research. Among the reflections it is highlighted that the intervention of teams organized through detailed administrative means and procedures constitutes the core of participatory management, the mayor encourages decision-making between local government and neighbors, this scenario generates an exchange of information, knowledge scientists and popular knowledge, giving a transdisciplinary character to local management.

KEYWORDS: transdisciplinary visión, strategic components, local development.

INTRODUCCIÓN

Los nuevos enfoques gerenciales del desarrollo local consideran el análisis de las potencialidades de los territorios como el medio para visualizar los posibles escenarios estratégicos deseados que resuelvan de forma proactiva las situaciones que se presentarán en las parroquias organizadas bajo el esfuerzo de los actores sociales. En conexión a estas premisas, se destaca la importancia de lo particular como táctica para impulsar nuevos procesos de perfeccionamiento en el contexto de la globalización de la economía, la cual ha afectado de manera diferente y con diversa intensidad los desarrollos emergentes en el ámbito económico, social, político y cultural.

Sin lugar a dudas, el progreso debe ser considerado una acción de carácter endógeno debido a su estrecha asociación con la cultura específica, los valores, actitudes y comportamientos que ella incluye. Por lo tanto, representa un proceso de construcción sumamente complejo, que involucra además de los

necesarios niveles constantes de crecimiento económico e interacciones sociales. Dentro de este marco de ideas, el estudio tiene como propósito general generar los basamentos teóricos de la visión transdisciplinar de los componentes estratégicos para el desarrollo local del municipio Barinas del estado Barinas. Ahora bien, la importancia del estudio radica en la conexión y comprensión ontológica del intercambio de información de las tendencias globales para la mejora concreta, la cual facilita el cumplimiento de los programas políticos, económicos y sociales de los gobernantes, ya que los problemas de vivienda, empleo, alimentación, vialidad, seguridad, guardan características comunes a pesar de las diferencias culturales de los pueblos. Sin embargo, los efectos de la globalización profundizan las diferencias sociales, así como, las geográficas, debido a que no todos los líderes tienen acceso a las nuevas formas innovadoras de gerencia.

En ese orden de ideas, los países latinoamericanos promueven la

descentralización y desconcentración de la gestión municipal basadas en la innovación (Ramírez, 2011). Así pues, el proceso de innovar programas de gobierno es referido no solo a la adquisición de tecnología de comunicación o procesamiento de información, sino también, en la incorporación del saber popular, promocionar las potencialidades de los territorios, alianzas estratégicas entre estado y comunidad organizada.

De allí, la importancia de la visión como elemento de desarrollo, en referencia a esto Morales, Barrera, Rodríguez, Romero y Távara (2014), lo definen como “instrumento de cambio, emprendimiento, industrialización, crecimiento económico, avance tecnológico y competitividad (conceptos ligados al desarrollo y la productividad); lo que implica la transformación para obtener como resultado final un producto nuevo o mejorado” (p.36). Considerando entonces la magnitud del concepto, se plantea la visión del líder en la gestión municipal como el conjunto de acciones transformadoras de orientación social, científica y

tecnológica, la cual, proporciona mayor calidad de vida a los ciudadanos de una localidades.

Por consiguiente, se evidencia la necesidad de una actitud transcompleja en la producción de conocimiento, con especial énfasis en el vínculo complejo entre el observador y realidad observada. En otras palabras, debido a la complejidad de los problemas sociales, es pertinente considerar un camino innovador. Con el objeto de fortalecer con mayor claridad el impacto de contenido transdisciplinario, es significativo precisar las apreciaciones Torres (2020) resalta que “proviene de la posición espiritual y cognitiva del ser humano, así como de los recurrentes escenarios de transformación de la sociedad” (p.79).

En síntesis, esta visión constituye una perspectiva compleja que considera al sujeto en un sentido ontológico, basando su aseveración en el análisis espiritual, social en el contexto de la comunidad científica, fundamentada en la relación sujeto-realidad-conocimiento-disciplina. En relación con el desarrollo local Huízar

(2018), lo plantea como una acción para “mejorar el bienestar y calidad de vida de la población a partir de la combinación de las potencialidades de cada territorio, de sus recursos naturales, económicos, humanos, culturales e institucionales y de su capacidad emprendedora, que le permita liderar su propio desarrollo” (p.21). Por tanto, los sistemas productivos locales son los referentes territoriales o unidades en los que las economías de producción dentro de las empresas se funden con las economías externas locales.

En el contexto local, se destaca la problemática de desarrollo local que presenta el municipio Barinas del estado Barinas, en primer lugar, está la inexistencia de una vía de desarrollo económico caracterizado por la ausencia de empresas de producción de bienes, procesamiento de insumos agrícolas, producción agroindustrial, productos de manufactura. En segundo lugar, se tiene el alejamiento entre las universidades públicas con las acciones o programas de gobierno dirigidos por la alcaldía de Barinas, es decir, no existen puntos de encuentros

intelectuales. En tercer lugar, se coloca la diatriba política entre el pensamiento socialista del Estado con el enfoque conservador de los líderes locales.

Para lograr el cometido de comprensión holística del fenómeno se trazó como propósito general: generar los basamentos teóricos de la visión transdisciplinar de los componentes estratégicos para el desarrollo local del municipio Barinas del estado Barinas. De igual forma, como propósitos específicos: Develar los elementos epistemológicos, axiológicos y ontológicos presentes en la visión transdisciplinar de los componentes estratégicos para el desarrollo local del municipio Barinas. Interpretar los significados emergentes que ofrece la construcción teórica de la visión transdisciplinar de los componentes estratégicos para el desarrollo local. Formular los basamentos teóricos de la visión transdisciplinar de los componentes estratégicos para el desarrollo local del municipio Barinas del estado Barinas.

El estudio se justificó en el contexto social, en la comprensión de la realidad de los territorios, la transformación de la cultura de gestión, la posibilidad de alejarse de la gerencia tradicional incorporándose al pensamiento complejo como herramienta gerencial para trazar alianzas estratégicas entre gobierno regional, universidades y comunidades organizadas.

Ontología Referencial Teórica

Experiencias Investigativas

En el contexto nacional está la indagación de Mujica (2015) en su trabajo doctoral titulado “Conformación de un Modelo de Municipio Innovador para el Desarrollo Local Sostenible de la Península de Paraguaná”, tuvo como objetivo proponer la conformación de un Modelo de Municipio Innovador para el desarrollo local sostenible del Municipio Carirubana, Península de Paraguaná del estado Falcón. El autor concluyó, que el contexto objeto de estudio constituye un territorio que

hace proclive cualquier iniciativa de desarrollo local, puesto que vincula un sistema de relaciones económicas, sociales, culturales, académicas, empresariales, en función de las potencialidades y de su identidad como pueblo y como región.

Dentro de los aportes de la citada investigación, está el arqueológico literario sobre las características de la innovación en la gestión pública desarrolladas por los burgomaestres como líderes de los procesos políticos, económicos, culturales y sociales del municipio, por tanto, las consideraciones del citado autor sirvieron de complemento informativo para ilustrar los enfoques científicos que se desarrollaron en el presente estudio.

Visión Transdisciplinar

Según la postura de Torres (2020), señala “la visión del carácter transdisciplinario desde la complejidad, debe ser percibida en los estilos gerenciales que conviven en el seno de las organizaciones, como enfoque científico de la organización”

(p.71). En efecto, la visión constituye un conjunto de innovaciones fundamentales que sustenta el desarrollo de la territorialidad local bajo la conectividad de los componentes institucionales, empresariales, municipales y la participación activa de los actores locales.

Componentes Estratégicos

Los componentes estratégicos para el desarrollo local de un territorio constituyen los ejes primordiales del bienestar social. Desde la óptica de Huízar (2018), describe con mayor importancia los siguientes:

Económica: enfocada como la existencia de un sistema productivo que permite a los agentes locales utilizar con criterios de eficiencia los recursos productivos disponibles a fin de incrementar los niveles de productividad y competitividad.

Socio-cultural: Este subsistema permite determinar el *contexto en el que interactúan los actores locales, con el propósito de comunicarse entre sí mismas y con las sociedades.* Vista

desde la praxis social se constituye por el mejoramiento de los planes educativos educación, modelos creativos de fortalecimiento cultural, recuperación de las tradiciones autóctonas de la región y mejoramiento de estilo de vida.

Política y administrativa: En este propósito se busca la gestión eficiente de la administración municipal, a través del apoyo político, ya que comprende los elementos: instituciones legales y administrativas con la participación de las comunidades, para emprender acciones en beneficio de la comunidad. Esta acción es dirigida por el burgomaestre en coordinación con asociaciones civiles, movimientos sociales y consejos comunales.

Sostenibilidad ecológica: Constituye los aspectos relacionado con la conservación del ambiente o cualquier opción o actividad transformadora de las zonas ambientales ubicadas en el territorio. Asimismo, el mantenimiento de las plazas ya existentes y posibles construcciones de nuevas plazas, a manera de interactuar con la

naturaleza, y de esta forma gozar de espacios públicos que permiten y mejoran las relaciones sociales.

2.3.3 Desarrollo Local

Desde la óptica de Gallegos (2016) considera que el desarrollo local debe

“ser entendido en el marco del desarrollo económico, conceptuando este último como un proceso de cambio complejo donde interactúan las variables sociales, económicas, políticas e ideológicas, definiendo configuraciones específicas en cuyo proceso de definición y evolución las instituciones juegan un papel esencial” (p.21).

Entonces, se trata de promover el desarrollo de un determinado territorio a partir de sus potencialidades productivas.

Camino Metodológico

La investigación se enmarcó en el paradigma cualitativo, indican Gil, León y Morales (2017) que este modelo “centra su estudio en los significados de las acciones humanas y la vida social, en medio de una realidad dinámica, múltiple y holística” (p.73). De tal manera, que el investigador se enfrenta a múltiples realidades construidas por los actores respecto de las cosas que ven, de las cuales tienen experiencias e interpretan a su modo. En cuanto al diseño del estudio, se aplicó el método hermenéutico-dialectico. Para ello, se seleccionaron tres (03) informantes clave, a los cuales se les realizó una entrevista a profundidad.

Para el logro eficaz de los objetivos propuestos se requirió de un análisis de los códigos y significados emitidos por los sujetos, esta acción se logró mediante la categorización, triangulación y teorización. Vale decir, que los criterios de validez y confiabilidad se determinaron siguiendo las orientaciones de Martínez (2006). Por tanto, se aplicó la definición exacta de las categorías, las grabaciones en audio, registros

fotográficos y la aplicación de una auditoría llevada a cabo por un experto externo.

Análisis de la Información

Categorización y Triangulación

La metodología utilizada consistió en el diseño de un cuadro comparativo que permitió establecer

los vínculos, de la información aportada por los informantes clave, las categorías están identificadas como visión transdisciplinar, componentes estratégicos y desarrollo local. A continuación, en el cuadro 1 se presenta un extracto general de la categorización de los informantes, asimismo, en el cuadro 2 la triangulación.

Cuadro 1

Categorización de la Voz Clave N° 1(JCR-1)

Categoría	Sub-Categorías	Opinión del Informante
Visión Transdisciplinar	Cultura de Innovación	Cultura de la innovación como herramienta de una gestión orientada a resultados.
	Alianzas estratégicas	El concepto de innovación social está presente la alianza entre diversos actores a nivel local.
	Liderazgo	Esta acción se generó debido al ejercicio de un liderazgo efectivo, innovador, motivador por parte del alcalde, actitud visionaria de la gerencia.
Componentes Estratégicos	Economía	Se estima una reorganización de la zona industrial, lo cual generaría más empleo.
	Socio-cultural	Rescatar espacios culturales conjuntamente con empresas.
Desarrollo Local	Acciones gerenciales	Análisis y reorganización del presupuesto interno del municipio. Mediante la innovación de la patentes de industria y comercio. Decretar la reorganización interna de la alcaldía.
	Participación	Apertura de participación de gremios, profesionales y técnicos en las decisiones y acciones estrategias de los planes de gobierno a nivel municipal.

Cuadro 2*Triangulación de la Categoría: Visión Transdisciplinar*

Categoría	Sub-categoría	Voz Clave 1	Voz Clave 2	Voz Clave 3	Mirada del Investigador
Visión Transdisciplinar	Cultura de Innovación	Cultura de la innovación como herramienta de una gestión orientada a resultados	Una innovación en la gestión municipal se necesita ser altamente creativo	Un consejo local de planificación donde se ponen	La visión está orientada a establecer una cultura de innovadora de acciones creativas y diseño de planificación local en consensuado
	Alianzas Estratégicas	El concepto de innovación social está presente la alianza entre diversos actores a nivel local	Conectividad de esfuerzos entre la alcaldía y las empresas en acciones para el mantenimiento y ornato de esas avenidas	Las universidades, porque allí está la producción de conocimiento, sirven para la formación de los consejos comunales	Se proyecta la conectividad de redes comerciales productivas, nuevas oportunidades de empleo, y mejoramiento de infraestructura del municipio

Aportes al Conocimiento**Innovación de la Cultura de Gestión para el Desarrollo Local**

La actitud clave del líder que practica la gestión municipal constituye una disposición visionaria para motivar a cada miembro de la organización hacia la innovación de la cultura de gestión. Es adoptar una conducta de deseo multidimensional para aplicar la conectividad con el entorno interno, así como, el externo de la institución, plasmando el

pensamiento estratégico en proyecto participativo utilizando como herramienta las alianzas estratégicas entre gobierno local, empresarios, universidades y comunidad organizada. Logrando de esta forma, la activación de equipos científicos para la innovación más el desarrollo (I+D) de cada parroquia en materia agrícola, agropecuaria, agroindustrial, cultural, política y social.

Visión Transdisciplinar para el Desarrollo Local del Municipio Barinas.

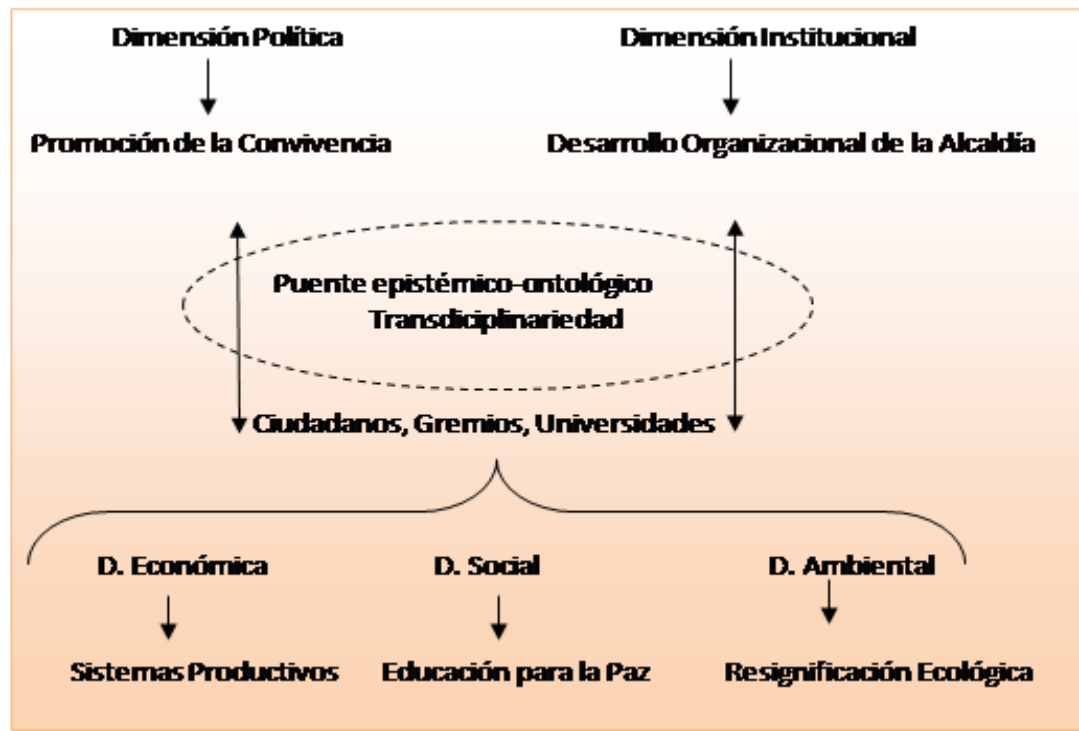


Figura 1. Componentes Estratégicos de la Visión Transdisciplinar para el Desarrollo Local del Municipio Barinas

Fuente: Meza (2019).

Los componentes estratégicos expuestos en la figura 1, definen la dimensión política, la cual contempla la concertación de un modelo de gobierno amplio con todos los sectores a través del dialogo, en sintonía con las realidades de las parroquias. De igual forma, el ámbito institucional orientado en la modernización de cada una de las funciones de los directivos con la dinámica social del municipio. La

acción se enfoca en la mejorara de la infraestructura tecnológica, así como, los procesos internos de gestión. Asimismo, la extensión económica, mediante la innovación de acciones como epicentro la inversión en la educación productiva, construcción de obras que generen empleos directos e indirectos, inversión en el patrimonio turístico y cultural, planificación de unidades productivas locales. En definitiva, se sugiere como nuevo

horizonte investigativo el diseño de un plan estratégico transdisciplinar para el desarrollo endógeno mediante iniciativas locales.

5. Reflexiones y Aportaciones Visionarias

En referencia con el propósito de develar los elementos epistemológicos, axiológicos y ontológicos presentes en la visión transdisciplinar, se denota que los ciudadanos vigilan continuamente sus derechos sociales, los cuales garantizan su dignidad humana para satisfacer sus necesidades de alimentación, vivienda o seguridad, buscando el bienestar colectivo, aun cuando, su camino es dramático pero necesario para la convivencia en sociedades.

En cuanto a interpretar los significados emergentes ofrecidos por la construcción teórica de la visión transdisciplinar de los componentes estratégicos del desarrollo local, se considera la disposición neurológica en el líder emprendedor. Un gerente puede propiciar el cambio el cambio

de cultural gerencial en cada dirección municipal hacia los nuevos niveles de la complejidad o la problemática de crecimiento desorganizado de la ciudad, incentivando al uso de conocimiento científico a través de la consulta a los investigadores de las universidades nacionales públicas y privadas.

Finalmente, se logró formular los basamentos hipotéticos de la perspectiva transdisciplinar, constituida por la innovación de la cultura de gerencial mediante la actitud clave de los líderes para formar equipos multidisciplinarios de profesionales, la cual permite la optimización de la operatividad del plan de desarrollo urbano, programas de desarrollo económico y social. Ahora bien, como contribución visionaria, se sugiere que la dirección ejecutiva local debe estar centrada en la participación, así como, el empoderamiento ciudadano como eje transversal para engranar las comunidades con la administración gubernamental local a objeto de diagnosticar los problemas, de esta

forma, se da respuesta oportuna a las necesidades sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gallego, R. (2016). **Desarrollo Económico y Diagnóstico Territorial en Regiones Desarrolladas y en Regiones en Desarrollo**. España: Universidad de Valencia.

Gil, J; León, J y Morales, M. (2017). **Los Paradigmas de Investigación Educativa, desde una Perspectiva Crítica**. Revista Conrado, 13(58), 72-74. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php>.

Huizar, M. (2018). **Desarrollo Local y Turismo en la Región de Bahía de Banderas**. ISBN: 978-607-547-214-0. México: Universidad de Guadalajara.

Martínez, M. (2006). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. México: Trillas.

Morales, O; Barrera, A; Rodríguez; Romero, C y Távara, R. (2014). **Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales del Perú**. Perú: Universidad ESAN.

Mujica, M. (2015). **Conformación de un Modelo de Municipio Innovador para el Desarrollo**

Local Sostenible de la Península de Paraguaná. Tesis Doctoral publicad. Universidad del Zulia. Maracaibo.

Ramírez, A. (2011). **Sobre la Aplicación y Desarrollo del Concepto de Innovación en el Sector Público: Estado del Arte, Alcances y Perspectivas**. Madrid: Fundación José Ortega.

Torres, A. (2020). **Mirada Compleja y Transdisciplinaria del Objeto de Estudio de las Ciencias Organizacionales**. Revista Scientific, 5(15), 67-86, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.3.67-86>.

LOS RETOS DE LA GERENCIA AVANZADA**Autor: José Gregorio Cabrera****RESUMEN**

El presente, ensayo tiene como propósito, dar a conocer los retos de la Gerencia Avanzada. Cada uno de ellos ofrece un conjunto de ideas que permitirán ampliar nuestros conocimientos acerca de que estrategias se deben emplear para hacer que la nueva gerencia y la sociedad de la información y del conocimiento contribuyan en la formación de ése nuevo ciudadano, dotado de humanismo, valores, espiritualidad y conocimiento. Por otra parte, realizar este trabajo, tiene como propósito conocer por qué el doctorado de la Universidad Fermín Toro tiene el nombre de “Doctorado en Gerencia Avanzada”; donde el intercambio de ideas y experiencias ontológicas y epistemológicas no quedan en un objetivo que se logra en un seminario sino que trasciende las fronteras de la universidad y más aún del Decanato de Investigación y Postgrado de la Universidad antes descrita. Por lo tanto, se debe transformar no sólo las posturas paradigmáticas de los participantes, sino también la manera de ver las cosas, donde se le imprima la subjetividad que implica la pasión que el participante esté dispuesto a asumir con esfuerzo y haciendo valer sus ideas, por lo que se recomienda que los egresados de este programa doctoral y los aspirantes a doctor realicen cambios profundos en lo que se refiere a valores, al aprendizaje y a la investigación, sólo así, se estará a la altura de la nueva sociedad y de la gerencia avanzada.

PALABRAS CLAVE

retos, gerencia, avanzada

THE CHALLENGES OF ADVANCED MANAGEMENT

Autor: José Gregorio Cabrera

ABSTRACT

The purpose of this essay is to present the challenges of Advanced Management. Each of them offers a set of ideas that will allow us to expand our knowledge about what strategies should be used to make the new management and the information and knowledge society contribute to the formation of this new citizen, endowed with humanism, values, spirituality and knowledge. On the other hand, the purpose of carrying out this work is to know why the doctorate of the Fermín Toro University has the name of "Doctorate in Advanced Management"; where the exchange of ideas and ontological and epistemological experiences does not remain an objective that is achieved in a seminar but rather transcends the borders of the university and even more so of the Dean of Research and Postgraduate studies of the University described above. Therefore, not only the paradigmatic positions of the participants must be transformed, but also the way of seeing things, where the subjectivity that implies the passion that the participant is willing to assume with effort and assert their ideas is imprinted on it. Therefore, it is recommended that graduates of this doctoral program and aspiring doctoral students make profound changes in terms of values, learning and research, only in this way will they be at the same level as the new society and the management advanced.

KEYWORDS: challenges, management, advanced

PLANO INTRODUCTORIO

Antes de hablar de los retos de la gerencia avanzada, es bueno informar que este tema no es nada nuevo para el mundo académico, ya que en universidades de muchos países se conoce esta nueva gerencia. En Guatemala y en Ecuador, un grupo de empresarios y académicos de alto nivel constantemente están realizando eventos sobre este tema. De tal forma que la gerencia avanzada, no es indiferente para el medio empresarial y académico, estos coinciden en romper con el modelo clásico de hacer gerencia, enmarcado en patrones rígidos y burocráticos, dejando a un lado esa racionalidad delineada en una nueva identidad, más humana, más comprensiva, capaz de brindar espacios de libertad y espontaneidad en el conglomerado humano que son quienes conforman el deber ser de una empresa u organización.

En atención a lo antes descrito, Pateiro (2013), sostiene que la gerencia avanzada, está caracterizada por una filosofía de gestión amparada en su alto contenido

humano, donde se va transfiriendo el poder a cada uno de los actores sociales para que, de forma voluntaria y responsable, asuman los grandes retos que depara el futuro, retos que sin abandonar la prudencia impactarán favorablemente las posibilidades reales de innovación y en la aproximación de un verdadero y genuino desarrollo social.

En atención al discurso de Pateiro, (ob. cit) coincido que es allí donde está la clave; en humanizar a las personas, formarlas y hacerlas participes de los nuevos retos que demanda esta nueva sociedad de la información y del conocimiento. El Doctorado de Gerencia Avanzada, no solo constituye un reto para la Sociedad de la Información y del Conocimiento; sino que, también viene a llenar esa falta de eficiencia y conocimiento que se observa en la forma de interpretar la gerencia de esta nueva sociedad globalizada. Como bien lo dejó escrito el Dr. Luís Rodolfo Rojas (mentor de éste doctorado) (2006), quién en su ponencia titulada “Retos de la Gerencia en la Sociedad de la

Información”, dio la bienvenida a la segunda cohorte del doctorado “Gerencia Avanzada” en la Universidad, Fermín Toro, Lara, Venezuela.

El Dr. Rojas, dejó siete grandes retos listos para el debate en esta nueva gerencia y en este Siglo XXI. Al leer el documento se puede evidenciar que fue escrito con ese sentido ontológico, desde lo más profundo de su ser, se observa un trabajo impregnado de pasión por esa gerencia avanzada, por la gerencia que está por llegar, pero pareciera que aún no ha sido entendida. En mi opinión, interpreto un mensaje muy profundo, que debe llamar a la reflexión a quienes aspiramos ser “Doctor en Gerencia Avanzada”.

En este orden de ideas, Rojas (2006), describe siete grandes retos que mencionaré a continuación: 1) Comprensión de la nueva sociedad; 2) La construcción de la nueva identidad; 3) La necesidad de focalización y la bioética; 4) Consolidar el compromiso con el bienestar humano; 5) La Democratización de la información, del conocimiento y de la tecnología; 6)

Cambiar el sentido de aprendizaje e investigación; y 7) Consolidar la actuación por valores.

No cabe dudas, que el autor precitado, fue un erudito de la gerencia avanzada, fue un maestro de maestros, tenía una visión muy amplia de lo que significa la gerencia en términos generales. En la clase magistral de la apertura de la segunda cohorte del doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro (2006) señala que: “La gerencia en general, la podemos entender como un conjunto de conocimientos para facilitar el logro de las metas, para nosotros es un arte, para un segmento es un objeto de estudio, y para muchos un modo de vida”.

Interpretando lo expresado por Rojas, se puede inferir, que este amplio concepto de gerencia, nos ofrece la oportunidad de llevar el mensaje a diferentes escenarios, no solamente en el área de la gerencia, sino que abarca todo lo relacionado con la sociedad de la información y del conocimiento y que también pudiera abarcar los diferentes niveles del sistema educativo. Pero en el caso

que nos ocupa actualmente, se observa con preocupación que esos retos de los cuales habla Rojas están sometidos a una serie de cambios que van muy aprisa, se mueven a la velocidad de la luz.

Viéndolo de esta manera, pareciera que ni los grandes gurúes de la gerencia actual están en capacidad de responder a tales exigencias que requiere esta nueva sociedad de la información y del conocimiento. Este es uno de los grandes retos que se plantea la gerencia avanzada. Esto indica que debemos replantear nuestras posturas paradigmáticas y pensar en un paradigma emergente, para ir dando respuesta a estos siete retos que nos dejó el Dr. Luis Rodolfo Rojas.

PLANO DE DESARROLLO

Los grandes retos que implica asumir la gerencia avanzada tal como lo expresa el Dr. Rojas se concretizan en:

1er Reto: Comprensión de la Nueva Sociedad

Este se refiere a la comprensión de la nueva sociedad. Como bien lo explica Rojas (2006), El doctorado de Gerencia Avanzada, “es un concepto de cosecha propia para definir un paradigma gerencial” que está en proceso de formación y que es típico de esta nueva sociedad que ha sido denominada por diversos autores como sociedad de la información.

Lo antes descrito, indica que la brecha de esta nueva sociedad nos permite ver la gerencia en general desde otro ángulo, esta, debe ser una gerencia inmersa en una nueva sociedad, en una nueva generación que se sepa desenvolver en las nuevas tecnologías, que sea capaz de interpretar los diferentes códigos y lenguajes que se manejan en la nueva sociedad de la información y del conocimiento, dejando atrás aquellos viejos modelos de aprendizajes, de investigación y gerenciales que sólo sirven para exhibir su ego y hacer valer su poder ante los más débiles, sin importarles quienes realmente manejan la información y el conocimiento.

2do Reto: La Construcción de la Nueva Identidad de la Gerencia.

Este reto hace referencia a nuevos saberes que contribuyen a la formación de esa nueva gerencia que reclama esta nueva sociedad, basada en el humanismo, donde se valore al ser humano como tal, donde predomine el respeto, la tolerancia, la ética y la convivencia, donde cada individuo se sienta parte importante para la construcción de esta nueva identidad. Para tal propósito, se requiere que esta nueva generación, logre entender la importancia de los cambios que menciona Rojas en su discurso.

Rojas (ob. cit.), sostiene que nuestra nueva sociedad, es la de la información y del conocimiento, sociedad tecnificada, globalizada competitiva, múltiple y compleja de comprender. Y esto no es igual a la sociedad industrial, tecnificada por incorporación de nuevas tecnologías. La nueva gerencia será avanzada o quedará atrapada en la gerencia tradicional. Lo que da a entender, que ése cambio al que refiere Rojas, no es

simplemente al cambio tecnológico; sino que va mucho más allá del replanteamiento de la nueva gerencia o al cambio social o cambio de identidad, se refiere a algo mucho más complejo.

El autor hace referencia a cambiar nuestra forma de pensar y actuar, debemos ser más ingeniosos y creativos para no morir en el intento y dejarnos vencer por el facilismo, por la incertidumbre o la desidia. Todo lo contrario, esta nueva gerencia nos insta a buscar nuevos aprendizajes, para vencer los obstáculos y ser mejores ciudadanos con amplios conocimientos y entusiasmo para recibir la gerencia avanzada, con personalidad científica para emprender investigaciones que aportarán nuevos aprendizajes, mediante la divulgación y el debate.

3er Reto: La Necesidad Focalizada en la Bioética y en el Valor de la Persona

Se refiere a las nuevas relaciones de trabajo, de organización, de convivencia y de saber, porque debido al uso de las nuevas tecnologías y de la virtualidad, surgen

crisis de identidad. Este fenómeno se comenzó a observar a comienzos del siglo XXI, cuando muchas empresas comenzaron la migración virtual, donde no sólo las grandes industrias se avocaron a ello, sino que también las universidades comenzaron a diseñar sus propias aulas virtuales para facilitar el aprendizaje a sus estudiantes sin importar la distancia; también está de moda el marketing digital, para ofertar cualquier tipo de producto o servicio. De tal manera que todos estos elementos forman parte de la gerencia avanzada.

Ahora bien, en lo que refiere a la bioética, Rojas (ob. cit.), sostiene que en la bioética y en el valor de las personas, no es perder el sentido de la gerencia como algunos pudieran pensar. Focalizarse en la bioética y en las personas, en esta sociedad de la información, no es otra cosa que recuperar el camino perdido, ver cómo hemos evolucionado del campo a la industria y de la industria a la sociedad de red. No importa que la gente de 50 años no entienda la sociedad de la información; pero los jóvenes de 20 no quieren salir de ella. No importa que

otros no hayan atendido suficientemente la preservación de la vida o la evolución de las personas. Hoy nuestra responsabilidad es hacerlo ya, desde este proyecto de gerencia avanzada.

De lo antes descrito, se observa la constante preocupación de Rojas de continuar con este proyecto de gerencia avanzada, de difundir el mensaje en diversos escenarios sociales, demarcando la relevancia que merece como un legado a esa nueva sociedad, sin importar la edad que se tenga. Lo importante para él era la formación de ese nuevo ciudadano y lograr que todos se integren a esta nueva línea de pensamiento, solo así se podrá mantener y fortalecer la gerencia avanzada; mediante la disposición que tengan los egresados y aspirantes de este doctorado.

4to Reto: Consolidar el Compromiso con el Bienestar Humano

Cuando nos referimos al bienestar humano, se viene a nuestra mente todo lo material, el disfrute y confort de un excelente ambiente

social, familiar o laboral. En consecuencia, Rojas (ob. cit.), señala que la gerencia ha tenido el compromiso de generar beneficios a la empresa, pero se podría poner en dudas el bienestar humano esto debido a que en muchas organizaciones se respira un clima de insatisfacción laboral, incremento de responsabilidad social empresarial entre otras, la gerencia no tiene por qué hacernos infelices, la gerencia debe construir felicidad y este es un reto para la gerencia en la sociedad de la información y del conocimiento.

De allí que la gerencia debe tomar acciones precisas, enfocada hacia los valores y dejar que la bioética intervenga en el bienestar del individuo como persona, esta es la gerencia que deseamos para una sociedad más justa y humana. Cuando la sociedad haya formado a ese ciudadano nuevo, dotado de virtudes espirituales y profesionales, comprometido con la vida y la sociedad, podemos decir que hemos avanzado; de esto trata la gerencia avanzada, de que los seres humanos logren su propia identidad, sustentada

en un conjunto de elementos que contribuyan al bienestar del ser humano, dejando a un lado al modelo tradicional que solo le importa los beneficios económicos que genera la organización.

5to Reto: La Democratización de la Información, del Conocimiento y de la Tecnología

Este quinto reto, hace referencia al bienestar que genera el conocimiento, para la sociedad o para la empresa u organización. En consecuencia, Rojas (ob. cit), afirma, hoy somos lo que somos porque tenemos información, el conocimiento y la tecnología. Esa es nuestra riqueza, somos competitivos por el saber que manejamos, somos globales por el acceso a la red, somos gentes con otras personas porque nuestro mundo comunicacional se ha expandido. No estar hoy en la cuesta de la ola de la información, conocimiento y tecnología, es estar más cerca del pasado que del futuro.

De lo antes descrito, se interpreta que, debemos prepararnos para el manejo y uso de las nuevas

tecnologías, para evitar quedarnos incomunicados, privados de hacer negocios por internet, de prepararnos profesionalmente, cursando estudios virtuales de alto nivel o de capacitación y adiestramiento; sin posibilidades de poder comunicarnos con los otros, hacer amistades, ni menos aún poder encontrar la información requerida para hacer investigación e interactuar con nuestros profesores.

En la actualidad, existen empresas que le asignan funciones a sus empleados de un continente a otro, y esas mismas tareas, son supervisadas a control remoto y para cumplir con lo asignado, solo se requiere conocimiento, internet y una tecnología de última generación, aunado a ello están los valores, mística de trabajo, responsabilidad, honestidad, se necesita un ser humano íntegro y comprometido con los roles que les asignen. Por otra parte, los celulares inteligentes se han hecho indispensable para la comunicación y para tramitar negocios de diferentes tipos. En esto consiste la democratización de la información y

de la tecnología y en facilitar los medios para que la sociedad en general y los trabajadores tengan acceso al uso y disfrute de la información y la sociedad del conocimiento.

6to Reto: *Cambiar el Sentido de Aprendizaje e Investigación*

Lograr estos cambios, no resulta fácil, siempre encontramos resistencia a los cambios, más aún cuando se trata de cambiar la estructura mental referente a la forma de hacer las cosas; pareciera que cuando se trata de aprendizajes, la situación se hace más compleja. De allí, que Rojas (ob. cit), comenta que las formas tradicionales de aprendizajes, hacen años están en crisis. Resulta difícil evaluar la efectividad de la enseñanza. Graduados y más graduados, pero no tienen la mejor educación, a todos nos consta que el problema sigue siendo graduar sin esfuerzos. En el fondo hay una cuestión perversa y patológica. Y eso es grave desde la primaria hasta la universidad y en la universidad, desde el pregrado hasta el doctorado.

Es preocupante, la afirmación de Rojas, de allí que esta sociedad de la información y del conocimiento, no sólo plantea la posibilidad de investigar; sino que también plantea formas de aprendizajes. Mediante un aula virtual, tenemos la libertad, o la facilidad de debatir nuestras ideas y adquirir nuevos conocimientos mediante las orientaciones del facilitador. Esto se convierte en un reto para nosotros, participantes del doctorado de gerencia avanzada, donde se nos brinda la oportunidad de apropiarnos de nuevos saberes.

Por otra parte, esto nos permite reafirmar una vez más, la importancia de la sociedad de la información y del conocimiento en esta nueva era de la globalización donde no existe distancia, ni obstáculos para comunicar nuestras ideas y saberes haciendo que la investigación y el aprendizaje se hagan de forma placentera. Este es otro reto que debemos asumir con gallardía, sólo así podremos entender los cambios que se avecinan. Sólo así este doctorado tendrá el impacto y el sentido de grandeza que mencionaba

Rojas y que sólo sería posible mediante la investigación y el aprendizaje.

7mo Reto: *Consolidar la Actuación por Valores*

Parafraseando un poco lo que dice Rojas, este nuevo ciudadano debe estar dotado de valores que requieren de responsabilidad, excelencia, compromiso, transparencia, honestidad, los cuales son indispensables para la edificación de esta nueva gerencia. Por esta razón, nuestro compromiso es con nosotros mismos, con nuestras familias, con nuestra universidad, con nuestro país. O nos comportamos con excelencia o nos devora la frivolidad del para que más. El compromiso es de excelencia, centrada en todos los retos que hemos descrito de lo contrario quedará como una gerencia del pasado.

Lo antes señalado, nos indica que, para construir a ese nuevo ciudadano, debemos realizar cambios profundos en lo que se refiere a valores, al aprendizaje y a la investigación, sólo así, estaremos a la altura de la nueva sociedad y de la

gerencia avanzada. Por lo tanto, el nuevo ciudadano, o el aspirante a Doctor en Gerencia Avanzada, debe estar en disposición de aprender a investigar mediante circunstancias emergentes, asumiendo el compromiso de producir conocimientos a través de la elaboración de artículos científicos, ponencias, conferencias, foros y video conferencia entre otros.

PLANO CONCLUSIVO

Para estar a la altura de las exigencias que demanda la gerencia avanzada, es necesario asumir los retos antes descritos; debemos transformar no sólo nuestras posturas paradigmáticas, sino también en nuestra manera de ver las cosas, la mayoría de las veces asumimos una postura de pasividad y aceptación sin hacer el mínimo esfuerzo por revelarnos y hacer valer nuestras ideas.

El Doctor en Gerencia Avanzada es llamado a ser la piedra angular del funcionamiento de una organización, puesto que de su desempeño

depende el éxito de su organización, por ello es necesario que las personas que ejerzan este puesto posean una serie de actitudes y aptitudes necesarias para poder ejercer cabalmente dicha función. La única forma de no dejar morir este modelo de gerencia es propiciando actividades de confrontación y debate, además de la difusión mediante la investigación.

Cuando se habla de gerencia avanzada, se hace imperativo que las personas que asumen el compromiso de proseguir estudios, a través del doctorado de la Universidad Fermín Toro, son profesionales capaces de interactúan sobre la base de razonamientos y emociones, debiendo mantener un equilibrio a la hora de tomar decisiones, considerando las herramientas que nos brinda la tecnología de la información y la comunicación, en un ambiente donde los integrantes de una organización se comunican efectivamente. A tal efecto, cabría argumentar, que los doctorantes deben ser personas capaces de crear y consolidar nuevas relaciones de valor que se desprendan

de los viejos lineamientos escudados en posiciones jerárquicas y se inclinen hacia conexiones emocionales, reguladas por el raciocinio y la reflexión.

Si no se asumen los retos antes descritos, la gerencia avanzada morirá en el intento y será atrapada por la gerencia tradicional. Está en la actitud que debe asumir cada Doctor y aspirante a Doctor en Gerencia Avanzada que ha de responder a una cultura y un paradigma de desarrollo humano. Es decir sus políticas, sus recursos, sus instituciones y las

personas que lo integran deben utilizar el conocimiento, la tecnología y sus habilidades en mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pateiro, E. (2013), **La Gerencia Avanzada.** blogspot.com.
www.http:eduardopateiro.com.
Visitado el 11/04/2020.

Rojas, L.R. (2006), **Los Retos de la Gerencia en la Sociedad de la Información**, Maracaibo, Zulia, Venezuela. Revista
Negotium/Ciencias Gerenciales, Año 2, N.5/Noviembre, 2006.

**KAIZEN – GEMBA, FÓRMULA DE
MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO
HUMANO**

Autor: Ronald Suarez
abg.ronaldsuarezc@gmail.com

RESUMEN

Las técnicas de mejoramiento estratégico del talento humano como el Kaizen – Gemba, están orientadas a enriquecer el puesto de trabajo, promover la rotación y participación permitiendo las contribuciones a las decisiones, objetivos y planes que realicen una mejor y más efectiva faena, para lograr este objetivo se utiliza el Kaizen como herramienta del mejoramiento continuo, que incluye a todos los trabajadores por igual con la finalidad de mejorar la actitud de las personas, así como también, el Gemba siendo una filosofía japonesa que significa “el verdadero lugar”, como instrumento para observar la realidad en el proceso de producción. En este ensayo argumentativo, se pretende determinar la utilidad de ambas habilidades para el mejoramiento estratégico del talento humano y el rendimiento de cada proceso dentro de las organizaciones corporativas, mediante la interpretación de diferentes teóricos. Con referencia a lo anterior, si una organización requiere una formalidad con respecto a la clasificación y actuación más productiva basado en la mejora continua, se hace necesario encontrar nuevas formas de convivir con los cambios, volviéndolos ventajosos en este ambiente de transformaciones. De allí es un factor importante la motivación en las organizaciones, debido a que consiente trasladar al talento humano a prestar interés y alcanzar los objetivos personales y los de su empresa para formar una cultura organizacional sólida y confidencial.

PALABRAS CLAVE

kaizen, gemba,
mejoramiento estratégico,
satisfacción laboral, talento
humano

KAIZEN - GEMBA, STRATEGIC IMPROVEMENT FORMULA FOR THE JOB SATISFACTION OF HUMAN TALENT

Autor: Ronald Suarez
abg.ronaldsuarezc@gmail.com

ABSTRACT

Techniques for the strategic improvement of human talent such as Kaizen - Gemba, are aimed at enriching the job position, promoting rotation and participation, allowing contributions to decisions, objectives and plans that carry out a better and more effective task, to achieve this objective, the Kaizen is used as a tool for continuous improvement, which includes all workers equally in order to improve people's attitude, as well as the Gemba being a Japanese philosophy that means "the true place", as an instrument to observe the reality in the production process. In this argumentative essay, it is intended to determine the usefulness of both skills for the strategic improvement of human talent and the performance of each process within corporate organizations, through the interpretation of different theorists. With reference to the above, if an organization requires a formality regarding the classification and more productive performance based on continuous improvement, it is necessary to find new ways of living with the changes, making them advantageous in this environment of transformations. From there, motivation in organizations is an important factor, because it allows transferring human talent to pay interest and achieve personal objectives and those of your company to form a solid and confidential organizational culture.

KEYWORDS: kaizen, gemba, strategic improvement, work satisfaction, human talent

INTRODUCCIÓN

Desde épocas remotas el hombre en su condición de ser gregario ha intentado subsistir de alguna manera en la sociedad, relacionándose continuamente con otras personas o grupos sociales a los fines de satisfacer sus necesidades. No obstante, esta actividad impersonal requiere de la conjunción de diferentes elementos, externos e internos a la organización, que consoliden la voluntad primaria de agruparse, afectada por las interacciones personales y la ejecución de políticas finalistas donde se privilegian los resultados y no los sujetos.

Además, el recurso humano es lo más importante de una organización puesto que de ello depende el ascenso o declive de la rentabilidad de la empresa; de dirigir los esfuerzos a mejorar la funcionalidad y operatividad con la finalidad de mantener la satisfacción laboral del talento que labora en la misma.

En este sentido, Armas (2010), define la retención del talento como la

actividad dirigida a “mantener a los empleados en la plantilla de la empresa de manera tal que no emigren hacia la competencia” (p. 128). En efecto, consiste en establecer las condiciones y ambiente necesarios para inducir al recurso humano, considerado valioso por sus conocimientos, habilidades y experiencias, a mantener su actual vinculación con la organización.

Es oportuno señalar, que la rotación laboral en las organizaciones es cada vez más litigante, como así lo señala Zenger (2011):

En tiempos económicos normales, los altos niveles de empleados no satisfechos, han significado una alta rotación de los empleados más valiosos. Si bien en el 2010, las tasas de rotación de empleados fueron bajas, el número de trabajadores que pensaron dejar su empleo siguió igual (p. 228).

Con referencia a lo anterior, las Naciones Unidas indican que la gestión de los conocimientos puede

ser utilizada para promover la colaboración en todo el sistema, así como entre los departamentos y las múltiples partes interesadas. Al respecto, presentó un informe que contiene investigación sobre las buenas prácticas e iniciativas en la esfera de la gestión de los conocimientos, que puede utilizarse para mejorar el acceso a las sapiencias y reunir las contribuciones de las distintas partes interesadas que participan en las actividades de desarrollo sostenible. El presente informe indica las medidas que deben adoptarse, las mismas son recomendaciones que siguen la estructura del marco de preparación y están orientadas a mejorar el rol de la gestión de los conocimientos en pro de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (2016):

Valorización de los recursos humanos y los conocimientos adquiridos por el personal en sus organizaciones.

Recomendación 4: Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que

aún no lo hayan hecho deberían establecer normas y procedimientos para la retención y transferencia de conocimientos del personal que se jubila, se traslada o abandona el puesto, como parte de los procesos de planificación de la sucesión de las organizaciones (p.6).

De todo lo anterior se deduce, que la gestión de los conocimientos (Naciones Unidas, ob.cit).: “Coordinación deliberada y sistemática de las personas, la tecnología, los procesos y la estructura de una organización para añadir valor mediante la reutilización y la innovación”(p. 53), puede ser una herramienta muy valiosa no solo para los jefes ejecutivos de las organizaciones, sino también para los órganos rectores, ya que colabora a calificar y detectar qué sabe la organización, dónde y en qué forma existen los conocimientos, cuán organizado es el acceso a ellos, además de cuáles son las mejores maneras de transferirlos a las personas apropiadas en el momento oportuno.

De igual manera, la gestión de los conocimientos ayudará a las organizaciones a aprender de los fracasos y éxitos pasados, redistribuir y reutilizar el activo del talento humano existente, resolver problemas o innovar, promover y desarrollar las competencias adecuadas, actualizar y eliminar los conocimientos obsoletos, y asegurar que no se pierdan.

Después de lo anterior expuesto, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de la imposibilidad de retener el talento humano, es por tanto la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en la organización, sobre la actitud y el comportamiento del personal, es por lo tanto, una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos o externos de la empresa.

En este sentido, dentro de los fenómenos externos, Martínez (2010), señala: “la situación de oferta y demanda de recurso humanos, clima organizacional, reducción de personal, cambio de tecnología, y búsqueda de mejoras salariales, son las causas para detener el talento humano” (p.

373). Por tanto, las dificultades para retener el talento humano no solo se originan del entorno, sino que también se generan en el seno mismo de la organización, esto trae como consecuencia repercusiones directas sobre la productividad.

Es evidente, que existen múltiples teorías al respecto, como la que señala el cambio intenso de empleados favorece la eliminación del personal menos productivo y contribuye a que la empresa desarrolle hábitos de rotación y sustitución rápida de los mismos, las empresas que siguen esta política no aspiran a desarrollar el potencial de sus empleados y tienen un impacto negativo del alto nivel de abandono.

En este contexto, Armas (ob.cit) afirma que “no se puede motivar a nadie. Todo lo que se puede hacer es crear un entorno en el cual cualquier motivación innata que exista en el individuo pueda expresarse en la forma de trabajo efectivo” (p. 119). Este aspecto debe ser tomado en cuenta por el gerente al momento de diseñar e implementar medidas dirigidas a la retención del talento

organizacional, mediante la creación de un entorno adecuado para producir la expresión motivacional, que resulte en un magnífico desempeño del empleado.

En la actualidad para alcanzar una posición competitiva en el mercado, las empresas apremian cambios organizacionales, apoyados en una cultura de mejora continua, por lo que existen diversas opciones teóricas y operativas para fundamentar las estrategias gerenciales orientadas a la de retener el talento humano a través de la satisfacción laboral derivada del mejoramiento de las condiciones del sitio de trabajo; según Manrique (2009) “la que ha generado mayores cambios en el mediano plazo y sustentado en el largo plazo, es la técnica Kaizen – Gemba” (p. 205).

En efecto, la técnica Kaizen – Gemba, definida por Amendolia (2008) como “la mejora continua en el lugar de la acción laboral” (p. 83), se traduce en estrategias gerenciales orientadas a enriquecer el puesto de trabajo, promover la rotación y participación permitiendo las

contribuciones a las decisiones, objetivos y planes, junto con sugerencias sobre la forma en que estos pueden cumplirse.

En este sentido, según Llamozas (2009), la administración por resultados en forma adecuada es altamente motivacional. Además, la necesaria autoevaluación de las habilidades de la persona ayuda a ésta, darse cuenta de donde se encuentran sus puntos débiles y fuertes y a comportarse en consecuencia. De allí es un factor importante la motivación en las organizaciones, debido a que consiente trasladar al talento humano a prestar interés y alcanzar los objetivos personales y los de su empresa para formar una cultura organizacional sólida y confidencial.

De esta manera, el Kaizen permite al gerente actuar en el contexto de cómo su comportamiento ayuda a otros del grupo de trabajo a realizar un mejor y más efectivo trabajo, fundamentado en una relación humana realista que conforma un entorno de satisfacción laboral diseñado para favorecer el

desempeño y la obtención de resultados.

Adicionalmente, el Kaizen es una de las herramientas de mejora que se viene implementando con gran auge en varios sectores productivos a nivel global, puede mantenerse por largo tiempo y permite a las organizaciones eliminar los desperdicios. Por su parte, Imai (1989) expresa, Kaizen es una palabra japonesa que significa mejoramiento e involucra a todos los miembros de la organización (gerentes, mandos medios y trabajadores), por este motivo, es visto como un principio de cooperación y mejora que genera un impacto positivo en la empresa y en la sociedad.

Así, el concepto Kaizen está asociado al mejoramiento continuo de vida personal, familiar, social y de trabajo, es un enfoque humanista, porque espera que todos participen en él, está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo.

En este sentido, Kaizen involucra la participación de todos los actores del proceso por igual, pues la práctica consiste en establecer un estándar,

mantenerlo y, mejorarlo, es así como varios autores coinciden en tres nociones básicas del Kaizen: a) es continuo, b) es incremental; y, c) es participativo, esto sugiere que el concepto de Kaizen comprende un proceso de actividades que se implementa continuamente y que asegura una constante búsqueda de la innovación (Brunet & New, 2003).

Cabe destacar, que dentro de las organizaciones se utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. Al respecto Ghiselli (1996) plantea que “las organizaciones solo podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente” (p. 109).

Así pues, para que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamientos conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente estas unidades productivas deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio motivado a desarrollarse continuamente; siendo necesario reconocer la importancia

que tiene la capacitación y el desarrollo del talento humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Se trata entonces, de proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona es considerada; cambiar la actitud de estas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Por su parte, Gemba es en japonés el sitio/espacio en el que algo tiene lugar, lo que en el idioma moderno significa el lugar de trabajo, en su significado más amplio, Gemba es donde se realizan aquellas actividades que están relacionadas con una actividad económica. Ahora bien, Kaizen-Gemba es, por tanto, la serie de mejoras continuas que se realizan en el ambiente laboral para satisfacer al talento humano.

A los efectos de este, cabe señalar lo afirmado por Suárez (2004) acerca de que:

...para toda empresa es importante contar con un programa de incentivos y motivación debido a que ayuda a minimizar fallas o debilidades en el desempeño de las diferentes funciones que desarrolla el personal de la empresa y actualizar conocimientos que se derivan de los avances tecnológicos y otros temas de interés (p. 27).

Todo esto conlleva, al desarrollo de conductas orientadas a agilizar las actividades laborales e incrementar la eficacia organizacional, es muy importante la formación integral de los trabajadores a nivel moral y espiritual debido a la estrecha relación que esta pueda tener con la conducta y comunicación de todo el personal en su ámbito laboral.

Para ello sin duda, se requieren las llamadas estrategias gerenciales, de acuerdo a Mintzberg (2009) se conciben como “el modelo o plan que integran los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en

una totalidad cohesiva” (p. 4). Una estrategia gerencial bien formulada ayuda a poner orden y asignar los recursos de una organización en una posición única y viable, fundamentada en sus capacidades de carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes.

De tal modo, que la estrategia gerencial, de acuerdo a Ansoff y Mcdonell (1998) consiste en “un proceso organizativo, en muchos aspectos inseparables de la estructura, actuación y cultura de la empresa en que tiene lugar” (p. 46). Básicamente, una estrategia gerencial consiste en una serie de normas para la toma de decisiones, que guían el comportamiento de la organización. Son criterios con los que se miden el rendimiento presente y futuro de la empresa, la calidad se conoce comúnmente como objetivos y la cantidad como metas.

Ahora bien, para lograr la participación, la formación permanente, la seguridad en el trabajo, la remuneración conforme a la

productividad y nuevos espacios de negociación colectiva, entre otras cosas, se deben contar como estrategias gerenciales basadas en condiciones laborales favorables al talento humano, donde el aprendizaje tiene en la productividad y competitividad de las empresas la determinación de información confiable, para gozar de la estabilidad laboral que se requiere, donde las causas y resultados de la acción sobre el trabajador, es un conjunto de variables que a nivel de la sociedad, fijan duración en el tiempo, configuran el proceso, la organización, división interna, ritmo, carga física, psíquica y mental del trabajo, dándole entrada a la técnica Kaizen - Gemba.

Cabe agregar, según Imai (ob. cit) quien puntualiza que los principales sistemas, herramientas o instrumentos que se deben establecer apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaizen, son los siguientes:

1. Gestión de Calidad Total: Sistema de dirección enfocado en las personas que buscan el

continuo incremento de la satisfacción.

2. Justo a Tiempo: Filosofía de manufactura que se basa en la eliminación planeada de todo desperdicio y una mejora continua de la productividad.

3. Mecanismo de Comunicación Visual como el Kanban: Sistema de producción donde cada operación hala el material que necesita de la operación anterior.

4. Mantenimiento Productivo Total: Filosofía de mantenimiento industrial que combina los conceptos de calidad total con las técnicas de mantenimiento, involucrando a todo el personal de la empresa.

5. Kaizen en el Gemba (lugar de trabajo): Metodología que permite organizar el lugar de trabajo (Gemba), mantenerlo limpio y con las condiciones y la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo.

6. Los cinco pasos del Housekeeping (las 5 s): Desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, en un clima de seguridad, orden, limpieza y constancia que

permita el correcto desempeño de las operaciones diarias.

7. Eliminación de muda: Exclusión de cualquier actividad que no agregue valor.

8. Estandarización: Adherirse a los actuales estándares tecnológicos, gerenciales, y operacionales mejorando los actuales procesos, con el fin de elevar los actuales estándares a niveles más altos.

9. Mejora continua: Cuando salen las cosas mal en el Gemba, en terminología Kaizen, los gerentes deben implementar el ciclo de estandarizar – hacer – verificar – actuar, por tal razón, una vez que los estándares actuales se aplican el proceso está bajo control.

Asimismo, a través del tiempo se ha visto la manera en que las organizaciones han ido evolucionando, debido a la interacción con el medio interno y externo, los cuales de una u otra manera, han incidido en el éxito de sus objetivos bien definidos en diferentes formas, brindando así la flexibilidad necesaria para lograr sus metas.

Cabe señalar, que esta flexibilidad es crucial, por lo cual Chiavenato (2004) afirma que en ambientes inciertos:

Se necesita contar con el recurso humano motivado y capacitado, que pueda adaptarse con rapidez a los cambios que se pueden suscitar, a fin de garantizar niveles de eficiencia y eficacia para poder hacer frente a estas incertidumbres y obtener el mayor beneficio (p. 27).

Por tal razón, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes son algunos de los elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional, que según Bustos y otros (2007) puede ser un “vinculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o las personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de influencia en el

comportamiento de quienes la integran” (p. 43). Es decir, el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en su desempeño laboral.

En este orden de ideas, el Kaizen significa un esfuerzo constante, no sólo para mantener los estándares, sino para mejorarlos. Requiere de los esfuerzos de todos. Se interesa más en el proceso que en el resultado, por lo que deberán enfocar todas sus acciones para alcanzar un continuo mejoramiento del ambiente laboral de su organización, para así alcanzar un incremento en los índices de productividad, contando para ello además con un capital humano capacitado comprometido con el éxito organizacional, repercutiendo favorablemente a la supervivencia dentro de la sociedad venezolana, signada según Guédez (2005) “por una profunda crisis estructural tanto en lo económico, político como en lo socio cultural” (p.7).

Desde esta perspectiva, el Kaizen les confiere adaptabilidad a los procesos mediante la promoción del trabajo en equipo con una orientación universalista, pero con atención a los detalles que conforman la satisfacción de las personas. Por ello, se desarrolla en un ambiente donde fluye la información de manera abierta y compartida que facilite un proceso funcional, amplio y eficaz de la realimentación, que de manera transversal se constituya en fundamento de constante interacción entre la investigación, diseño, producción y ventas para alcanzar la calidad mejorada que satisfaga a los clientes.

En síntesis, se puede afirmar que el Kaizen como estrategia gerencial contribuye al éxito administrativo, dado que ayuda a la gerencia a centrarse en una forma realmente básica sobre cómo realizar el trabajo en el Gemba (lugar de trabajo), además de proporcionar herramientas para realizar mejor el trabajo en un entorno empresarial altamente competitivo y con satisfacción laboral.

CONCLUSIÓN

Para concluir, toda organización debe prestar vital atención no sólo a la deserción de los empleados, sino a la capacidad que se tiene como empresa en retener el talento humano, como indicio del valor que se posee hacia sus trabajadores lo cual constituye la base de su porvenir económico.

De igual manera, las organizaciones deben tomar muy en serio la lucha por el talento humano si su objetivo es aumentar la productividad y fortalecer su competitividad en el mercado, que se presenta cada vez más emprendedor y heterogéneo, tomando en cuenta la importancia de las estrategias de atracción además de la retención de talento humano, para aumentar el compromiso y disminuir la rotación laboral.

En ese mismo sentido, recordar que la rotación de personal le resta un gran valor a la organización e incide en la inestabilidad del recurso humano, debido a que el constante cambio de personal termina por afectar la marcha de los procesos productivos y

proyectos, reduce la cohesión de los equipos de trabajo y disminuye la confianza de los empleados que observan como los demás compañeros están en un transitar continuamente en los diferentes cargos.

Con referencia a lo anterior, las organizaciones deben tomar en cuenta que el talento humano actualmente busca las mejores condiciones laborales que le permitan desarrollar su carrera profesional y equilibrar su vida personal con la satisfacción laboral, y estar claros que ante cualquier oferta que incluyan mayores beneficios, las personas pueden abandonar la empresa sorpresivamente.

Se considera además que la mejora continua está asociada a una serie de desarrollos organizacionales con enfoques modernos, que involucra la Gestión de la Calidad Total como son el Kaizen y el Gemba, estos abarcan la participación de todo el talento humano dentro de las empresas, asegurando una constante búsqueda de la innovación

Para finalizar, la retención se ha convertido en un gran desafío para las compañías puesto que su talento humano, es la pieza alrededor de la cual gira el cumplimiento de los objetivos corporativos y la competitividad y productividad de la organización en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amendolia, L. (2008). **Administración de Empresas Privadas**. Mérida: Universidad de Los Andes.

Ansoff, H. y McDonell, L. (1998). **Matriz Organizacional**. México: Trillas

Armas, R. (2010). **Administración de Recursos Humanos y Financieros**. Caracas: Lepanto.

Brunet, A. P, & New, S. (2003). **Kaizen in Japan: An empirical study**. International Journal of Operations Production Management. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/01443570310506704> [Consultado: Marzo, 2020].

Bustos, A. y Otros. (2007). **Recursos Humanos: Estrategias, Técnicas y Prácticas**. Buenos Aires: Carril.

Chiavenato, I. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. México: Trillas.

- Ghiselli, E. (1996). **Teoría de los Rasgos**. Barcelona: Maidana.
- Guédez, H. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. México: Ochtl.
- Imai, M. (1989). **Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa**. México: Grupo Editorial Patria.
- Llamoza, M. (2009). **La Gerencia por Objetivos**. Caracas: Nube Negra.
- Manrique, G. (2009). **Gestión de Personal**. Caracas: CEA.
- Martínez, D. (2010). **Manual de Psicología de la Organización**. Barcelona: Herder.
- Mintzberg, H. (2009). **Diseño Organizacional**. México: Trillas.
- Naciones Unidas. (2016). **Gestión de los Conocimientos en el Sistema de las Naciones Unidas**. Dependencia Común de Inspección. Ginebra.
- Suárez, A. (2004). **Administración de Empresas**. Caracas: Esfinge.
- Zenger, J. (2011). **El Líder Inspirador**. México: Profit.

**PRELUDIO HACIA NUEVAS PERSONAS
POLÍTICO-TERRITORIALES EN VENEZUELA**

Autor: Pier Paolo Pasceri
pasceriabogados@gmail.com

RESUMEN

Este ensayo abordó de manera sucinta la gestación de nuevas personas político-territoriales en Venezuela, como ejecutoria gubernamental en los ámbitos político, jurídico y social con la intención de dar cumplimiento con el *desiderátum* constitucional atinente al acatamiento de los fines y cometidos del Estado referido al acercamiento del Poder a sus destinatarios, apoyándose en una democracia participativa y protagónica en la cual no sólo se dotó a noveles sujetos con competencias suficientes a través de una descentralización preferida, sino también de recursos financieros sometidos a la tutela del Ejecutivo Nacional. Se plantearon como propósitos interpretar las razones que fundamentan la existencia del Poder Popular, contrastándolas con las denuncias de su inconstitucionalidad; así también comprender las bases políticas y jurídicas para la futura existencia de nuevas personas político-territoriales. Lo anterior, se realizó a través de una investigación enmarcada en un enfoque cualitativo, utilizando la metodología de investigación hermenéutica. Se concluye sobre la existencia, de manera incipiente, de elementos característicos delineadores de nuevas personas que integrarán la estructura político-territorial de Venezuela, evidenciándose una proyección de la distribución del Poder Público tradicional en consejos comunales y comunas.

PALABRAS CLAVE

poder popular, comunas,
consejos comunales,
participación, democracia

PRELUDE TO NEW TERRITORIAL POLITICAL PEOPLE IN VENEZUELA

Autor: Pier Paolo Pasceri
pasceriabogados@gmail.com

ABSTRACT

This essay briefly addressed the gestation of new political-territorial people in Venezuela, as a government executor in the political spheres, with the intention of complying with the constitutional desiderata concerning compliance with the purposes and tasks of the State with regard to bringing power closer to its recipients, based on a participatory and pro-active democracy in which not only are new subjects endowed with sufficient competences through preferred decentralization, but also financial resources subject to the supervision of the National Executive. The purpose was to interpret the reasons for the existence of the People's Power, contrasting them with the claims of its unconstitutionality; and to understand the political and legal bases for the future existence of new political persons-territorial. This was done through research framed in a qualitative approach, using hermeneutic research methodology. We conclude on the existence, in an incipient way, of characteristic elements delineators of new people that will integrate the political-territorial structure of Venezuela, there is evidence of a projection of the distribution of traditional public power in communal councils and communes.

KEYWORDS: People's Power, communes, community councils, participation, democracy.

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo no tiene como objeto cuestionar ni polemizar acerca de la existencia del Poder Popular en la República Bolivariana de Venezuela, sino partir de la existencia de leyes vigentes que establecen su soporte jurídico; en consecuencia, será uno de los propósitos de este estudio interpretar las razones que fundamentan la existencia de dicho Poder y realizar un contraste con las denuncias de su inconstitucionalidad. Junto al anterior propósito se encuentra otro no menos importante representado por comprender las bases políticas y jurídicas para la existencia en un futuro de nuevas personas político-territoriales en Venezuela.

Por lo tanto, se pretende interpretar la existencia de los elementos necesarios para determinar la presencia, desde un punto de vista formal, de la gestación de nuevas personas político-territoriales en Venezuela, diferentes a las consagradas en el artículo 16 de la Constitución de la República de

Venezuela (2009), en adelante CRBV. Como fundamento existencial de estas nuevas estructuras territoriales, se encuentra una realidad en el entorno del Poder local en la República Bolivariana de Venezuela, por cuanto la división territorial en trescientos treinta y cinco (335) municipios es exigua para casi un millón de kilómetros cuadrados que representa su territorio continental y marítimo, de allí que se coincida con El Troudi (2018) quien señala que esa cantidad de entidades locales “no parece ser suficiente para atender las necesidades de sus habitantes” (p.3).

Dentro de este panorama, muchos de los Municipios serían *situado-constitucional dependientes*, queriendo significar con ello que cerca del noventa por ciento (90%) de ellos solo subsistirían y serían viables financieramente con el situado constitucional enviado desde el nivel central nacional, complementado escasamente con los aportes de las entidades federales. A este diagnóstico necesariamente hay que sumarle la actitud de algunos alcaldes y alcaldesas quienes, de manera

histórica, no quisieron desconcentrar servicios hacia las parroquias, las cuales luego del fracasado intento por erigirlas como fórmulas de acercamiento del Poder a los ciudadanos, según Romero (2016), “terminaron mutando en simples órganos de consulta en la última reforma hecha a la Ley que organiza a los municipios.” (p. 2)

Pareciera entonces que con las reformas legales acaecidas una década atrás se trató de experimentar innovadoras fórmulas capaces de cumplir con las necesidades básicas de la población venezolana, creando nuevas estructuras públicas más cercanas a la gente. Las motivaciones de ello, se encuentran en la transición de la democracia representativa hacia una participativa aún en desarrollo, que no ha dado todavía, según López (2018), los frutos esperados.

Dentro de la anterior realidad, en un primer momento, la Asamblea Nacional realizó reformas legales y sancionó otros cuerpos normativos a finales del año 2010 con el grupo de leyes llamadas leyes del Poder Popular en Venezuela, y en un

segundo tiempo, se dictaron otras delineadoras aún más de las diversas formas de participación ciudadana, ubicándose entre ellas, la Ley Orgánica para la Gestión Comunitaria de Competencias, Servicios y otras atribuciones, aprobada en el año 2012 reformada en el 2014, en adelante LOGCCSOA. Las implicaciones de esas regulaciones, además de ser de interés en las ciencias jurídicas y políticas, así como en las ciencias económicas y en líderes sociales organizados, tiene una importancia superlativa en la configuración de una herramienta interpretativa para esos sectores, que coadyuve con el entendimiento de la dinámica en la cual se encuentra inmersa Venezuela; esta aproximación al preludio de nuevas personas político-territoriales está estructurada en los siguientes términos.

Fundamento de la Existencia de un Poder Popular en la República Bolivariana de Venezuela: Razones de su Cuestionamiento

La Asamblea Nacional y los promotores de la Ley Orgánica del Poder Popular (2010), en adelante

LOPP, señalaron como fundamento válido diversas disposiciones constitucionales que la soportaban y le daban cabida en la arquitectura del Poder Público venezolano. Se encuentran en la CRBV (ob. cit.) un conjunto de artículos representados por el 62, 70, 173 y el numeral 6 del 184, de cuyo análisis integral se advierte, conforme a los razonamientos de Moreno y Figueroa (2015), que otorgan el derecho de participación de todos los ciudadanos en intervenir libremente en los asuntos públicos; asimismo dan soporte a la creación de nuevos sujetos de descentralización a nivel de las parroquias, las comunidades, los barrios y las vecindades a “los fines de garantizar el principio de la corresponsabilidad en la gestión pública de los gobiernos locales y estatales y desarrollar nuevos procesos en la administración y control de los servicios públicos estatales y municipales” (Morales y Figueroa, ob. cit; p. 81).

Aunado a esto, está un cometido legislativo establecido en la Constitución Nacional, el cual ordena

una legislación creadora de mecanismos abiertos y flexibles dirigido a estados y municipios instándolos a descentralizar y transferir a las comunidades y grupos vecinales competencias para gestionar los servicios de su interés, lo cual se reafirma en el artículo 184 numeral 6 Constitucional. En el mismo sentido, se señala en el artículo 173 constitucional, que prescribe una legislación con la finalidad de desarrollar los principios constitucionales correspondientes al régimen municipal, estableciendo los supuestos y condiciones que abonan el establecimiento de otras entidades locales dentro del territorio municipal, así como los recursos de los cuales dispondrán, incluso su participación en los ingresos propios del Municipio.

Sosteniendo una posición en contra, parte de la doctrina nacional, encabezada por Brewer-Carias (2011) cuestiona la constitucionalidad de la creación del Poder Popular, bajo varios argumentos dentro de los cuales resaltan, la existencia de un fraude constitucional por cuanto la previsión del Poder Popular fue

rechazada a través de referéndum constitucional al no aprobarse la reforma a la Constitución el 7 de diciembre de 2007; sobre lo cual insiste también Urosa (2011), al indicar

“... la regulación del concepto de poder popular ..., mantiene en su esencia el desarrollo que a esa figura daba el proyecto de reforma constitucional de 2007, sin que se hubiese tomado en consideración que ese proyecto de reforma fue rechazado ... mediante referendo” (p. 81).

Se añade a dicha argumentación, la inexistencia de una disposición constitucional establecedora del Poder Popular ni ninguna otra del mismo rango que sirva de fundamento para la creación de éste; por el contrario, existe taxatividad en los Poderes Públicos creados por el constituyente en conformidad con el artículo 136 constitucional, en los cuales no se encuentra reseñado esa instancia

popular. Igualmente, Brewer-Carias (ob. cit.) resalta la existencia de un Poder Popular desarticulado del texto constitucional, creándose una estructura estatal paralela, criticando además el contenido y disposiciones de la LOPP, conllevando ello al vaciamiento de competencias a entidades federales (estados) y municipios. Además, las comunas y consejos comunales no tienen autonomía política porque, los integrantes de las estructuras previstas en las diferentes leyes del Poder Popular no son electos popularmente, ni bajo las reglas del voto secreto.

He allí los sustentos principales de ambas posiciones, tanto a favor como en contra de la existencia de estas nuevas estructuras diseñadas, las cuales han de tenerse presente al momento de tomarse la decisión de incorporarlas o no al catálogo de personas político-territoriales venezolanas. No obstante, desde ya se sostiene que bastaba la creación de consejos comunales y comunas como personas públicas antes que el establecimiento de un Poder Público

distinto a los expresamente señalados en el texto constitucional, para que se concretase el acercamiento del Poder a la gente. Lo que actualmente existe constituye una afrenta a la organicidad en ella establecida seguida de la tendencia de vaciar de competencias a las personas político-territoriales existentes (estados y municipios), cuando lo imperioso era y es la coordinación de actividades casuísticas a ser desarrolladas por estas nuevas instancias de Poder en total respeto al pluralismo político propio de la democracia.

Mirada Prospectiva de la División Político-Territorial en la República Bolivariana de Venezuela

Corresponde verificar si estamos en presencia del advenimiento de nuevas personas político-territoriales, además de la República, las entidades federales, el Distrito Capital y los municipios. Para ello, tomaré provecho de los siguientes apartados.

Previsión Legal de no alteración de la división político-territorial venezolana.

Desde la Constitución Nacional no existe posibilidad de identificar personas político-territoriales diferentes a las establecidas en el artículo 16 del texto magno. A sabiendas de esa taxatividad, el legislador nacional que sancionó la existencia del Poder Popular, previó en el artículo 9 de la Ley Orgánica de Comunas (2010), en adelante LOC, que la creación de las comunas no podía alterar la división político-territorial, claro está, por cuanto para ello debía reformarse el texto constitucional. Las dos disposiciones anteriores niegan hoy día la posibilidad de la existencia de nuevas personas político-territoriales. No obstante, el propósito de este ensayo es comprender las bases políticas y jurídicas existentes en la gestación de nuevas personas político-territoriales en Venezuela, es decir la presencia del sustrato político-jurídico mínimo para que germinen las futuras personas político-territoriales, a sabiendas que formalmente más allá

de las señaladas en el texto constitucional, no pueden existir otras.

Aproximación a las estructuras de las comunas y consejos comunales

Tanto la LOC (2010) como en la Ley Orgánica de Consejos Comunales (2009), en adelante LOCC, plantean una disgregación de funciones políticas-públicas para estos nuevos entes, con ciertos rasgos similares a la distribución horizontal tradicional del Poder Público Nacional, repartido en Legislativo, Ejecutivo, Judicial, Ciudadano y Electoral. Esta ramificación del Poder Público proyecta su organicidad en el diseño del Poder Popular con una prevalencia de la función deliberativa sobre las demás.

No obstante, esa prevalencia, la realización del presente acercamiento comienza con la función ejecutiva, representado en la LOC (ob. cit.) por el Consejo Ejecutivo (artículo 27), el Comités de Gestión (artículo 31), el Consejo de Economía Comunal (artículo 37), el Consejo de

Planificación (artículo 32). Ya a nivel de la LOCC esta función ejecutiva estaría representada por una Unidad Ejecutiva (artículo 27) integrada por voceros de diversos comités, así como por la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria (artículo 30).

En lo atinente a las funciones deliberativas y legislativas, constitutivas de un rol preponderante como se apuntó dentro de todas las funciones atribuidas a estas instancias de participación popular, se tiene en la LOC, un Parlamento Comunal (artículo 21) el cual no sólo delibera en torno a asuntos de interés de la comuna, sino también sanciona *la carta comunal* (artículo 19) que representan cuerpos o instrumentos normativos de carácter general y abstracto tendentes a regular las conductas de los individuos dentro del ámbito territorial de las comunas; a nivel de la LOCC tenemos a la Asamblea de Ciudadanos (artículo 20) cristalizan lo proyectado desde el artículo 70 constitucional, además de ser sus decisiones vinculantes.

Respecto a las funciones judiciales, la LOC (ob. cit.) prevé la

creación de la Jurisdicción Especial Comunal (artículo 57). En atención a una de las funciones propias del Poder Ciudadano Nacional, se previó el reflejo de sólo uno de sus integrantes, el vinculado con la función de contraloría, estableciéndose a nivel de Comunas un Consejo de Contraloría Social (artículo 45, de la LOC) y a nivel de Consejos Comunales, la Unidad de Contraloría Social (artículo 22, de la LOCC).

En atención a funciones electorales replicantes de las funciones del Poder Electoral Nacional, pese a no haberse creado a nivel de Comunas instancias con una función electoral más allá de un registro electoral (artículo 52), expresamente se prevé el ejercicio de funciones por las comisiones electorales permanentes de los consejos comunales (artículo 36 de la ley que organiza a los Consejos Comunales) con el apoyo del Poder Electoral Nacional (artículo 65).

Descentralización preferida: el diseño de aglutinamiento de Poder en instancias de base

En cuanto a las actividades a ser adelantadas por comunas y consejos comunales, desde la promulgación de la LOPPM en el año 2006 ya se preveían mecanismos para transferir competencias desde estas instancias municipales a las comunidades organizadas. Su falta de atención conllevó a las reformas legales adelantadas a finales del año 2010 en la LOPPM, ordenándose en el artículo 281, “la transferencia de competencias y servicios de los estados a los municipios, y de éstos a las instancias del Poder Popular, se realizará de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno”.

Disposiciones como éstas se encuentran también en la LOPP (2010) en su artículo 27, LOC (ob. cit.) en su artículo 64, y LOCC (ob. cit) en sus artículos 47 y 59, así como en la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2010), en su artículo 2, y su reglamento (2010) en sus artículos 9 y 46; de allí que se señale que existe un tipo de descentralización preferida y/o forzada, según indica González (2016), hacia las instancias de

participación del Poder Popular, representadas hasta ahora por comunas y consejos comunales. Todo esto culminó con un desarrollo más acabado a través de la LOGCCSOA (ob. cit), mediante la cual se establecen los principios, normas, procedimientos y mecanismos atinentes a la transferencia competencial.

Régimen Financiero de las Comunas y Consejos Comunales

El anterior escenario refleja un reto para poder llevar adelante sus funciones, por cuanto las comunas y consejos comunales deben contar con el acceso a recursos financieros que faciliten el cumplimiento de sus cometidos; así pues, sus principales recursos provendrían por una parte, de aquellos transferidos por parte de la República, estado y municipios, a propósito de la transferencias de competencias y servicios, así como del Fondo de Compensación Interterritorial regulado en la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno.

No obstante, tal como lo refiere Carrillo (2012) estos recursos no descienden directamente a las estructuras del Poder Popular organizado con fines comunitarios por cuanto “existen sobre ellos una especie de tutelaje político-económico” (p. 6), al estar sometidos a la aprobación de proyectos por parte del Ejecutivo Nacional; por tanto se coincide con la posición sostenida por Brewer-Carias (2015), quien denuncia la entrega de recursos “dependiendo totalmente, incluso en su propia existencia, de una decisión del Ejecutivo Nacional” (p.54).

Presencia de los Elementos Distintivos de las Personas Político-Territoriales en Comunas y Consejos Comunales

La singularidad de elementos políticos, jurídicos, factores y condiciones específicas se perfilan entre los atributos legales que ostentan comunas y en consejos comunales representando rasgos característicos propios de las personas político-territoriales;

actualmente, tanto comunas como consejos comunales, son personas jurídicas públicas por expresa disposición de las leyes que la regulan (artículo 17 tanto en la LOC como el la LOCC) y la vez son personas territoriales, por disposición de los artículos 1 y 19 de la LOPPM. Junto a las características señaladas *supra*, se encuentran funciones de planificación de políticas públicas en conformidad con la Ley Orgánica Planificación Pública y Popular (2014); de economía comunal apegada a la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010); la de contraloría social, la ordenación y gestión de territorio.

En cuanto a la autonomía política, existen críticas acertadas por demás, cuestionadoras de las votaciones dentro del sedicente Poder Popular por no ser secretas; esta denuncia se agravaría al llevarse a cabo estos comicios en franca transgresión a los principios universales inspiradores de la democracia, con el acompañamiento del Poder Electoral Nacional.

Con relación a la autonomía normativa, otro de los signos distintivos de las personas político-territoriales que se ven presentes tanto en comunas y consejos comunales, es la posibilidad de dictar actos capaces de regir conductas, contenidos en instrumentos normativos generales y abstractos. Para el caso de las comunas, éstas tienen la facultad de dictar las denominadas cartas comunales (artículos 18 al 20), definidas por la LOC como instrumentos donde se establecen las normas elaboradas y aprobadas por los habitantes de la Comuna en el Parlamento Comunal, con el propósito de contribuir corresponsablemente con la garantía del orden público, la convivencia, la vida social y comunitaria.

Los consejos comunales tendrían una facultad similar, pero en un ámbito territorial más reducido. En efecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en el artículo 70 le da el carácter vinculante de lo que sea aprobado en Asamblea de Ciudadanos. Así pues, pueden de conformidad con el artículo 23

numerales 3 y 9 de la LOCC, aprobar el plan comunitario de desarrollo integral y demás planes, así como también las denominadas normas de convivencia de la comunidad; como se observa estos consejos tienen una vocación legislativa.

En relación con el tercer tipo de autonomía, la Financiera, y por tanto la posibilidad de obtener recursos y administrarlos, es forzosa la remisión a lo señalado *supra* respecto al régimen económico de las comunas y consejos comunales, y la posibilidad de acceder a los mismos previa solicitud realizada al Consejo Federal de Gobierno, lo cual minimiza su autonomía. Ahora bien, dentro de esta distintiva característica financiera, resulta oportuno resaltar la carencia competencial en materia tributaria de las comunas y consejos comunales; tampoco tienen una asignación de origen constitucional como lo sería el situado constitucional. De allí que se insista no estar en presencia de personas político-territoriales consolidadas sino en formación o gestación por cuanto, pueden elegir sus autoridades -a través de métodos

cuestionados- y tienen una incipiente competencia para participar en la administración de justicia, podrían además, ejercer otras potestades típicas de las personas político-territoriales, como lo sería hacer normas capaces de regir conductas -potestad normativa-, ejecutar y administrar recursos obtenidos conforme a la ley y con ello la posibilidad de ejercer autotutela, esto por decir algunas.

Por otra parte, y dado que son personas públicas, las previsiones contenidas en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos le serían aplicables al igual que lo son la Ley de la Jurisdicción Contenciosa Administrativa y todo el conjunto de acciones para controlar los servicios públicos prestados por el legitimado pasivo de ellas (Urosa, 2015, p. 100) y Ley de Contrataciones Públicas, entre otras normas públicas, teniendo con ellas entonces la facultad revocatoria, convalidatoria, esto según agrega Rondón de Sanso (2007).

APROXIMACIÓN CONCLUSIVA

Aun cuando formalmente con las comunas y consejos comunales no se está en presencia de nuevas personas político-territoriales, materialmente estamos frente a su gestación, dada la similitud existente entre muchas de sus características con las identificadas en aquellas. Se sostiene la necesidad de despejar toda duda existente en materia de las elecciones de los miembros integrantes de todos los cargos previstos en comunas y consejos comunales, dictándose los respectivos reglamentos electorales en coordinación con el CNE, en respeto de las reglas democráticas. Además, se considera ineludible despojársele de la connotación de Poder Popular, para entonces darle viabilidad práctica a la gestión pública que están obligados a realizar, apartando con ello cuestionamientos válidos en cuanto a su no inserción dentro de la arquitectura orgánica constitucional, distanciadores de la necesidad de acercarle el Poder a las personas, quienes en virtud de su cercanía del ejercicio del Poder y de

las ejecutorías de las competencias, puedan controlarlo de una manera más sincera e inmediata. En vez de sustraerle competencias a entidades federales y municipios, debería dotarse de competencias relativas a ejecuciones materiales o casuísticas, dejándole a alcaldes y gobernadores una visión integral de la ejecución competencial.

Esta aproximación conclusiva podrá servir de fundamento a investigaciones enfocadas desde la sociología tendentes a enriquecer el presente aporte jurídico-político, permitiendo con ello lograr un acercamiento más integral sobre la temática abordada que no es otra sino el mejoramiento de convivencia, abono fértil en el establecimiento de la paz social e impulsador de una mejor calidad de vida de los venezolanos. La propuesta del manejo de competencias al nivel más cercano de la población debe cristalizarse, como fórmula para la disminución de los conflictos sociales al mismo tiempo que permita enrumbar al país hacia una democracia más perfecta con personas político-territoriales

contiguas al recipiendario del Poder, permitiendo así consolidar el *desiderátum* colectivo de ser un país desarrollado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brewer-Carias, A. (2011). **Los Consejos Comunales, las Comunas, la Sociedad Socialista y el Sistema Económico Comuna. En: Leyes Orgánicas sobre el Poder Popular y el Estado Comunal.** 1ª ed. Caracas: Jurídica Venezolana. Colección textos legislativos 50.
- Brewer-Carias, A. (2015). **La Destrucción de la Institución Municipal en Venezuela, en Nombre de una Supuesta Participación Protagónica del Pueblo.** Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55544728003>
- Carrillo, C. (2012). **Elementos Controversiales de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno y de su Reglamento.** Recuperado de: http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/REO_CHACA_O7/REO_CHACAO_2011_7_243-255.pdf
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5.453.** Extraordinario, febrero 19, 2009.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica para la Gestión Comunitaria de Competencias, Servicios y Otras Atribuciones.** (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.540, noviembre 13, 2014.
- El Troudi, H. (2018). **Alcaldías, Municipios y Poder Popular.** Recuperado de: <https://haimaneltroudi.com/alcaldias-municipios-y-poder-popular/>
- González, X. (2016). **Poder Constituyente en Venezuela como Empoderamiento del Poder Popular.** Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/311867082_PODER_CO_NSTITUYENTE_EN_VENEZUELA_COMO_EMPODERAMIENTO_D_EL_PODER_POPULAR
- Ley Orgánica de Comunas. (2010).** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.011. Extraordinario, diciembre 21, 2010.
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales. (2009).** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.335, diciembre 28, 2009.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. (2014).** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.148, Extraordinario, noviembre 18, 2014.

Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.963, Extraordinario, febrero 22, 2010.

Ley Orgánica del Poder Popular. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.011, Extraordinario, diciembre 21, 2010.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.015, Extraordinario, diciembre 28, 2010.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.011, Extraordinario, diciembre 21, 2010.

López M. (2018). **Socialismo y Comunas en Venezuela.** Recuperado de: <https://nuso.org/articulo/socialismo-y-comunas-en-venezuela/>

Moreno, O y Figueroa C. (2015). **La Construcción del Poder Popular en los Gobiernos Nacional-Populares Latinoamericanos.** Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162015000100070

Reglamento de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno. (2010). Gaceta Oficial de la

República Bolivariana de Venezuela N° 39.382, marzo 9, 2010.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.856, febrero 2, 2012.

Romero, C. (2016). **Municipio, Comuna y Descentralización.** Recuperado de: <https://politikaucab.net/2016/02/19/municipio-comuna-y-descentralizacion/>

Rondón de Sansó, H. (2007). **Inclusión del Poder Popular en la Esfera de los Poderes Públicos.** En: Anuario de Derecho Público 1. Caracas: Centro de Derecho Público de la Universidad Monteávila.

Urosa, D. (2011). **Alcance e Implicaciones del Poder Popular en Venezuela.** Caracas: Anuario de Derecho Público / Centro de Estudios de Derecho Público de la Universidad Monteávila.

Urosa, D. (2015). **Demanda de Prestación de Servicios Públicos.** Estado actual y perspectivas de cambio. Recuperado de: <http://redav.com.ve/wp-content/uploads/2015/04/Daniela-Urosa-Maggi.pdf>

GERENTE DE AVANZADA: UNA MIRADA HACIA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE APRENDIZAJE

Autora: Lisbeangela Vargas
lisbeangela@gmail.com

RESUMEN

El propósito del presente estudio es analizar la visión del gerente de avanzada orientada al desarrollo de una cultura organizacional de aprendizaje. La autora de manera argumentativa-reflexiva busca profundizar en el contenido de esta temática, de manera que, permita agregar valor al conocimiento de los nuevos enfoques gerenciales; Para ello, se contrastó el estilo de pensamiento de autores como Pateiro, García, León, Tejada y otros, que enmarcaron la investigación en lo referente a la visión del gerente de avanzada dentro de los esquemas gerenciales, seguidamente abordando el tema del aprendizaje organizacional. En este sentido, se logró precisar elementos esenciales que permiten potenciar a la organización que representa, dándole un lugar preponderante como unidad de producción y actor social. Este ensayo se encuadra dentro del eje de investigación cultura de paz, que busca entrelazar la función del gerente de avanzada con la sociedad dentro de la cultura organizacional de aprendizaje. El requerimiento de una cultura de aprendizaje acompañada con las nuevas tendencias mundiales, la evolución tecnológica y la necesidad de generar una nueva epistemología de la gerencia, Es lo que hacen del gerente de avanzada la brújula que ha de conducir al éxito organizacional. Desde el plano teleológico se requiere de una gerencia avanzada que incluya estrategias de aprendizaje dirigidas a incentivar la creatividad e innovación de manera que sean altamente efectivas que lleven a la empresa a ser parte activa en la sociedad no solo en niveles de productividad que es su fin, sino más allá como parte de su entorno, con conceptos afianzados en valores éticos y morales con visión de eficiencia propio de estas organizaciones guiados al bienestar social.

PALABRAS CLAVE

gerencia avanzada,
cultura, aprendizaje
organizacional

ADVANCED MANAGER: A LOOK TOWARDS THE ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE

Autora: Lisbeangela Vargas
lisbeangela@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the vision of the advanced manager oriented to the development of an organizational culture of learning. The author in an argumentative-reflective way seeks to deepen the content of this topic, so that it allows adding value to the knowledge of the new management approaches; To do this, the thinking style of authors such as Pateiro, Garcia, León, Tejada and others, who framed the research regarding the vision of the advanced manager within management schemes, was contrasted, then addressing the issue of organizational learning. In this sense, it was possible to specify essential elements that allow the organization it represents to be strengthened, giving it a preponderant place as a production unit and a social actor. This essay is framed within the culture of peace research axis, which seeks to intertwine the role of the advanced manager with society within the organizational culture of learning. The requirement of a learning culture accompanied by new world trends, technological evolution and the need to generate a new epistemology of management, is what makes the advanced manager the compass that will lead to organizational success. From the teleological plane, advanced management is required that includes learning strategies aimed at encouraging creativity and innovation in a way that is highly effective that leads the company to be an active part in society not only in productivity levels that is its end, but beyond as part of its environment, with concepts rooted in ethical and moral values with a vision of efficiency typical of these organizations guided to social welfare.

KEYWORDS: Advanced Management, Culture, Organizational Learning.

PLANTEAMIENTO INTRODUCTORIO

En la actualidad se ha hecho evidente que no todas las sociedades logran evolucionar a la par con la tecnología, sin embargo, se puede percibir la forma en que se han ido desarrollando y transformando como producto de las nuevas realidades que implica un mundo globalizado. De allí, que estos cambios son afrontados de diferentes maneras, es decir, pueden ser de tipo social, político, económico, dirigidos a la búsqueda del bienestar común, tratando siempre de adecuarse al momento histórico que viven, puesto que el ser humano por naturaleza propia se encuentra en un constante devenir, por tal razón, las organizaciones deben dar respuesta a las necesidades de su entorno a quienes sirven por misión. Lo anterior permite establecer la necesidad de recurrir a nuevos estilos gerenciales desde la visión de un gerente de avanzada, enfocado hacia una cultura organizacional de constante aprendizaje, asumiendo retos que vayan de la mano de estrategias

orientadas a desarrollar saberes, crear e innovar generando esa cultura de aprendizaje que permitirá el progreso social, lo que indefectiblemente va hacer a la organización cada día más eficiente desde la nueva visión de gerencia.

Al respecto Gutiérrez (2005) señala que

“La gerencia avanzada implica mantenerse cerca del frente de cambio, de desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones. Entendiendo esta como una nueva forma de adaptarse los estilos gerenciales a los diferentes cambios que ocurren constantemente en la sociedad”. (p.4).

Es decir, la gestión bajo la visión del gerente de avanzada, debe orientarse hacia la incorporación, creación y desarrollo de diferentes proyectos económicamente eficaces y sociales, amalgamándose elementos propios de una figura gerencial integral. Desde esta perspectiva se hace necesario entonces, definir la

eficacia, como la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción, esta según el diccionario digital. Lo que involucra todo un escenario ineludiblemente económico, político y tecnológico que no puede dejar de lado a los actores sociales que conforman la cultura organizacional.

Desde este abordaje, Pateiro (2010), menciona una de las principales características de la gerencia avanzada como aquel “denotado esfuerzo para legitimar sentimientos, actitudes, conocimientos y saberes, de modo tal que pueda crearse una cultura organizacional sustentada en los irrevocables valores de respeto a la condición humana, responsabilidad e interdependencia” (p.4). Es decir, lograr esa transformación necesaria desde un aprendizaje que involucre cambios de actitudes dirigidos al bienestar común.

Según lo planteado, el accionar gerencial ante las nuevas realidades se orienta hacia el trabajo en equipo para acompasarse a las necesidades

de una sociedad emergente; Por tanto, una cultura organizacional de aprendizaje, configura la visión del gerente de avanzada, que en la cultura organizacional constituye un estilo gerencial basado en el estilo humanista y con gran inclinación social. Es decir, se requiere amalgamar en un trinomio perfecto, los individuos que integran la organización, la organización propiamente dicha y los ciudadanos de la sociedad a las cuales se debe por misión.

De igual manera, describir esa visión del gerente de avanzada, constituye la razón de este ensayo. De aquí surge la necesidad de estructurar la plataforma epistemológica que nos permita comprender la visión del gerente de avanzada hacia la cultura organizacional de aprendizaje. En este sentido advierte León; Tejada y Yataco (2003) que las organizaciones son “capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear” (p.82). Es por ello que se establece la visión

prospectiva sobre la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad.

Por su parte García y Georg Dutschke (2007) expresan sobre la cultura de aprendizaje organizacional lo siguiente:

“En una organización con capacidad de aprendizaje, el aprendizaje adaptativo, debe complementarse con un aprendizaje generador, que promueva la capacidad de crear e innovar. El principal objetivo de una organización con capacidad de aprendizaje es crear un ambiente interno que permite a los colaboradores adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto” (p.2).

En este orden de ideas, esa capacidad de adaptación y complementación con el aprendizaje creativo e innovador, constituye la nueva visión gerencial, que encierra el

estilo de pensamiento de ese gerente de avanzada que posee una visión innovadora logrando entrelazar a la sociedad emergente de cara a las nuevas realidades con la organización propiamente dicha. Las organizaciones al estar en un mundo globalizado cada vez más distante y sumido en el consumismo, se ven alejado de elementos esenciales como, los valores éticos-morales, así como del valor humano imbricado en el Ser. Por tal razón, el gerente de avanzada además de asumir una postura antropocéntrica logra engranar otros elementos como el compromiso y la responsabilidad de llevar a la organización a los más altos niveles de productividad, lo cual le permite alcanzar una gestión de avanzada económicamente elevada, eficaz y social.

En este sentido, el presente ensayo a partir de este momento toma en consideración dos apartados, uno referido al desarrollo argumentativo, y el otro a la postura conclusiva; De igual forma se fundamenta en la línea de Investigación: el hombre, la gerencia y sus tendencias en la

sociedad del conocimiento, siendo el eje rector cultura y paz, direccionando la búsqueda del bien común mediante el acoplamiento de los entes, organizaciones e individuos que conforman la sociedad.

DESARROLLO TEMATICO

La cultura organizacional de aprendizaje a lo largo de esta investigación se encuentra enmarcada en aquellas organizaciones que son vistas como un grupo social que obedece a una formación interna, producto de un constante aprendizaje de saberes, orientados hacia la innovación, creatividad, y al reconocimiento de cada uno de los aportes de sus asociados como parte de un equipo de trabajo. Por tal razón, una cultura de aprendizaje, permite asumir actitudes de emprendimiento con contenido ético y moral, comprendiendo la relevancia de su interacción social, al contemplar y evaluar la manera de lograr el funcionamiento de la organización como un todo sistémico, engranando a la perfección cada componente, cada

proceso, que hacen de la empresa la razón de ser y de servir.

Desde esta perspectiva, señala Marcos (2012) la cultura organizacional “Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones” (p. 3). Es decir, los elementos antes mencionados resultan de ese aprendizaje, que desde una gerencia de avanzada propicia el desarrollo y la formación integral, que hace a esa organización competitiva ante escenarios internacionales.

Ahora bien, al hablar de las organizaciones Senge (1990) señala que la cultura organizacional de aprendizaje se fortalece dentro de un proceso adaptativo que propicie la innovación y la creatividad como elementos esenciales de todo proceso de aprendizaje, que genere como resultado un ambiente que permita sobrevivir y adaptarse a los continuos cambios de las nuevas realidades, generando una auténtica cultura de aprendizaje, como describe el referido

autor en la Quinta Disciplina (1996):

...señalando como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje significativos o transformadores: el tener una visión compartida, confianza, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes. p.35)

Según lo expresado se evidencia la necesidad de un liderazgo desde una gerencia avanzada con actitud resonante, que le permita al gerente crear un ambiente ideal, basado en procesos de formación continua con el fin de desarrollar una cultura organizacional de aprendizaje, desde una visión integradora, propia de una gerencia de cara a la nueva sociedad emergente. De igual manera, la concepción de la cultura organizacional de aprendizaje según García y Georg Dutschke (2007)

advierte que:

“El aprendizaje adaptativo, debe complementarse con un aprendizaje generador, que promueva la capacidad de crear e innovar. El principal objetivo de una organización con capacidad de aprendizaje es crear un ambiente interno que permite a los colaboradores adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto”.

Desde este abordaje, en el proceso de aprendizaje y transformación de la organización, el gerente de avanzada juega un papel primordial aplicando estrategias gerenciales desde una visión creativa, de innovación e inminentemente sociales. Donde todos sus asociados dirigen su mirada al logro de los objetivos en función del desarrollo de sus potencialidades puestas al servicio de la organización. En este sentido Senge (2009), establece que los seres humanos aprenden mediante experiencias directas. Aprenden a caminar, a andar en bicicleta, a conducir un automóvil y a

tocar el piano por ensayo y error, por ello el gerente debe aprender para desarrollar sus capacidades en la organización.

Una vez planteado el fundamento y razón de ser de la cultura organizacional de aprendizaje, es necesario enfocarnos en la visión del gerente de avanzada, como la forma de contemplar y evaluar las situaciones desde su punto de vista, con el objeto de lograr el funcionamiento de la organización partiendo desde esa cultura de aprendizaje. Lo cual le permitirá resolver cualquier situación dentro de esta y su funcionamiento en cualquier entorno. Según Granados (2003) Citado por Garabote (2012). Señala que

“los cambios en la gerencia social necesitan enmarcarse en modelos alternativos de pensamiento político, económico y social, donde el compromiso debe trascender a la aplicación de los diferentes conocimientos que pueden ofrecer las múltiples disciplinas que intervienen

en la acción gerencial” (p.88).

Así mismo, Pateiro (2010), “indica que las empresas y sus gerentes deben reconocer que la manera de lograr su supervivencia y prosperidad a largo plazo, es mediante el reconocimiento de un nuevo estilo de pensamiento gerencial, que posibilite su transformación y evolución” (p.65); Por tal razón, es relevante considerar el manejo de una visión prospectiva con respecto a los nuevos estilos gerenciales, es decir, visionar un estilo gerencial que vaya de la mano con los cambios que enfrenta la sociedad emergente ante las nuevas realidades, capaz de desarrollar una cultura de aprendizaje que responda a las necesidades de la organización, de la sociedad y al compromiso ético moral desde la responsabilidad social.

Lo anterior precisa que la visión del gerente de avanzada dentro de la cultura organizacional de aprendizaje, debe estar afianzada en la responsabilidad social, aunado a la productividad, elevando este primer

concepto al de responsabilidad moral, puesto que esta última le va a permitir a la organización desarrollar métodos donde los valores y principios morales jueguen un papel preponderante, que ayude a implementar en sí mismo, en su compañeros y en la propia organización esa visión innovadora y solidaria con su entorno.

En este sentido, las organizaciones tienen un papel primordial en un Estado, afianzado mediante la figura de la responsabilidad social sobre lo cual precisa Cajiga “La gestión responsable de la empresa implica que esta actúe conciliando (punto de equilibrio) entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad” p. 79), es decir, no se puede concebir un concepto de Estado, empresa o economía sin entrelazar la sociedad con ellos. La cultura organizacional de aprendizaje, constituye el medio mediante el cual la organización elevará su gestión con un gran compromiso social.

En otro orden de ideas, existen otros factores a considerar que son determinantes en la gerencia

avanzada, los cuales son: la apertura económica, la internacionalización y la globalización, donde ninguna empresa, pequeña, mediana o grande, sin importar sus características, puede continuar aplicando directrices o métodos administrativos mecanicistas, que si bien es cierto fueron efectivos en décadas pasadas y llevaron al éxito a muchas organizaciones no es menos cierto que, hoy en día no se corresponden a los desafíos del comportamiento económico mundial.

Estos factores como parte de la visión de una gerencia de avanzada hacia una cultura organizacional de aprendizaje, le permitirá al gerente implementar conceptos y conocimientos innovadores, lo cual implica llevar a cabo modelos de gerencia que rompan los paradigmas sociales tradicionales que faciliten incluir practicas con tendencias mundialmente reconocidas y aceptadas dentro de las organizaciones.

Desde este abordaje, en la cultura organizacional de aprendizaje, el talento humano será el más valioso

patrimonio de la organización y la innovación será el arma más poderosa del futuro inmediato desde la visión del gerente de avanzada, teniendo en cuenta que como fin último la solidaridad resalta como uno de los valores esenciales dentro de los procesos de aprendizaje, la ética y el bien común será el estandarte de la organización. La implementación de esos valores va contribuir directamente a la elevación de los estilos gerenciales propios del gerente de avanzada, con espíritu social de emprendimiento, donde la organización evolucione cada día y sus sistemas sean más coherentes y organizados, tratando de ir a la par con la tecnología y la evolución mundial.

POSTURA CONCLUSIVA

En este apartado nos resulta evidente comprender que la cultura organizacional fortalecida en un aprendizaje continuo, lleva imbricado una serie de elementos esenciales que dan lugar a la innovación, creatividad y a la generación del trabajo en equipo, el cual fomenta una

serie de valores ético moral orientados al éxito organizacional. Desde la visión del artífice y generador de esa fuerza motriz capaz de liderar y dar respuesta a una sociedad emergente propia de este siglo. Por tanto, se debe considerar aspectos propios de un periodo globalizador, lo cual determina que desde la gerencia se configure el gerente de avanzada como respuesta a los nuevos estilos gerenciales que hoy en día se requiere para posicionarse en los mercados nacionales e internacionales

Se requiere entonces, de un accionar gerencial que refleje una actitud de innovación, creatividad y genialidad, que permita fortalecer su organización, establecidos desde la mirada del gerente de avanzada hacia la cultura organizacional de aprendizaje. De allí que, su desempeño será:

1. Con emprendimiento guiada al crecimiento, donde no sea conforme o posea límites. Que inspire al crecimiento más allá de las fronteras o de un espacio geográfico específico.
2. Priorizando las estrategias, de manera que, no se

trate de cambiar a las personas, ni, de eliminar las diferencias, sino, de aprovecharlas hasta lograr extraer de

4. talento en función de desarrollarlo hasta convertirlo en fortalezas para la organización. De esta forma neutralizar las debilidades para que no se constituyan un obstáculo en el emprendimiento de la organización.

En este orden de ideas, cabe reiterar que el gerente de avanzada con su mirada puesta hacia la cultura organizacional de aprendizaje posee el equilibrio perfecto que lo reviste de características diferenciadoras de carácter indefectiblemente antropocéntrico, alejado del modelo autoritario y deshumanizado. Por tal razón, se debe lograr transmitir una actitud resonante, positiva, optimistas para todos los miembros de la organización. Es decir, la importancia de su rol lleva imbricada sus fortalezas como SER, lo que va a potenciar a la empresa desde su perspectiva de desarrollo organizacional, social y económico. Desde el plano teleológico se evidencia que la visión del gerente

ellas la característica más positiva, donde se permita potenciar su visión.

3. De reconocimiento de las áreas que permitan explotar el de avanzada en la cultura organizacional de aprendizaje, constituirá la fortaleza de la organización, potenciándola dentro de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cajiga, Felipe (2006). **Responsabilidad Social Empresarial. (Cemefi/Miembro de Aliarse y Fórum Empresa).** Disponible en: <http://infomalthusdarwin.com/com/responsabilidad-social-corporativa>. Consultado: Junio - 2020

Garabote, M. Silvia (2012). **Estilos Gerenciales Emergentes. Construcción Universitaria.** Imprenta oficial del Estado Lara

García, J y Dutschke (2007). **Las Organizaciones con Capacidad de Aprendizaje. a Propósito de una Revisión de la Literatura.** Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001100005. Consultado: Julio 2020

Gutiérrez, L. (2005). **Gerencia Avanzada: Un Blanco Cada Vez**

Mas Móvil. Disponible en:
<http://revistanegotium.org.ve/pdf/2/2art1.pdf>. Consultado Julio 2020

Marcos, L. (2012). **CUTURA ORGANIZACIONAL.** Escuela de Organización Industrial. Consultado: Julio 2020.
<https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

Pateiro, Eduardo. (2010). **Nueva Gerencia: El Diálogo como Vehículo de Conexión Emocional.** Blog Ética y Gerencia. Disponible:
<http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-el->

León, R; Tejada, E; Yataco, M; (2003), **Las Organizaciones Inteligentes**, Facultad de Ingeniería Industrial, UNMSM Revista Científica Industrial Data Vol. (6) 2: pp. 82-87
dialogo-comovehiculo.html. Consulta: 2020- Junio

Senge P. (1990) **The fifth discipline. London: Random House;**

Senge, P. (2009). **La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.** Editorial Granica.

**VINCULACIÓN DE FORMACIÓN GERENCIAL
AVANZADA CON TALENTO HUMANO:
DESDE UNA MIRADA TRANSCOMPLEJA**

Autora: Alba Belandria
albabelandriacandelas@gmail.com

RESUMEN

La formación gerencial avanzada demanda que los sujetos gerenciales asuman el talento humano como valor agregado para las organizaciones transcomplejas del siglo XXI. La deshumanización del talento humano es evidente ya que la búsqueda de productividad acarrea conceptos fragmentados. El presente ensayo tiene como propósito: generar una vinculación teórica reflexiva entre formación gerencial avanzada y talento humano desde una mirada transcompleja. Metodológicamente, esta disertación filosófica se desarrolla dentro del enfoque cualitativo, recurriendo al paradigma interpretativo, con diseño documental (Rojas, 2014). Por lo tanto, se revisan diversos autores que se contrastan analíticamente con la postura de la autora, desde las dimensiones ontológicas, epistemológicas y axiológicas del objeto de estudio. A modo de reflexión propia se argumenta que, debido a los entornos inciertos y caóticos, los sujetos gerenciales enfrentan el reto de asumir una nueva mirada sobre el proceso de convertir a las personas ordinarias en talentos extraordinarios en las organizaciones transcomplejas. Este cambio del pensamiento gerencial conlleva a adoptar una mirada holística del ser humano. Además, es necesario que exista una coherencia paradigmática entre saberes, sentires y haceres de los colaboradores para la rehumanización en la trama organizacional.

PALABRAS CLAVE

formación gerencial,
talento humano,
organización
transcompleja

LINKING ADVANCED MANAGEMENT TRAINING WITH HUMAN TALENT: FROM A TRANSCOMPLEX VIEW

Autora: Alba Belandria
albabelandriacandelas@gmail.com

ABSTRACT

Advanced managerial training demands that managerial subjects assume the development of human talent as an added value for the transcomplex organizations of the XXI century. The dehumanization of human talent is evident since the search for productivity entails fragmented concepts. The present essay aims to: generate a reflective theoretical link between advanced management training and human talent from a transcomplex perspective. Methodologically, this philosophical dissertation is developed within the qualitative approach, resorting to the interpretive paradigm, with documentary design (Rojas, 2014). Therefore, various authors are reviewed that are analytically contrasted with the author's position, from the ontological, epistemological and axiological dimensions of the reality under study. By way of self-reflection, it is argued that, due to uncertain and chaotic environments, management subjects face the great challenge of taking a new perspective at the process of turning ordinary people into extraordinary talents in transcomplex organizations. This change in managerial thinking leads to adopting a holistic view of the people. However, it is necessary that there also exists a paradigmatic coherence between knowledge, feelings and actions of the collaborators for the rehumanization in the organizational framework.

KEYWORDS: advanced management, human talent, transcomplex organization

«La mayor parte de lo que llamamos gestión consiste en hacer difícil que la gente haga su trabajo».

-Peter Drucker-

INTRODUCCIÓN

Los profesionales que se forman en Gerencia Avanzada requieren una interpretación holística de la realidad empírica con el fin de construir nuevos conocimientos. Por ello, es necesario redificar nuevos escenarios académicos, por medio de comunidades interactivas y el uso de las TICS; con el fin de proyectar perspectivas que, según Rodríguez (2017), superen cosmovisiones binarias, rígidas, fragmentadas, acabadas y lineales de las realidades por nuevas miradas transcomplejas e innovadoras para concebir el desarrollo del talento humano.

Consecuentemente, en el entramado de las organizaciones como sistemas transcomplejos se han proyectado diversas teorías organizacionales (Chiavenato, 2009), que otorgan una plataforma a los sujetos gerenciales en formación

avanzada, para ejecutar enfoques de gestión más humanistas, que atiendan la diversidad humana, la personalidad, la integralidad, lo multicultural, los valores ético-morales, la responsabilidad social y planetaria, así como también el desarrollo sustentable y sostenible, según Díaz y Salcedo (2017). La nueva gestión de personas se redirige hacia el desarrollo del Talento Humano, por medio de su empoderamiento; de modo que trascienda las barreras de la organización y agregue valor a la misma.

De cara a este nuevo pensamiento gerencial, el talento humano es el nuevo paradigma onto-epistemológico del mundo empresarial, que ha sido traspasado al ámbito de diversas organizaciones transcomplejas, como el caso de las educativas (Tadeo, 2018). No obstante, el problema filosófico de fondo se evidencia desde la realidad empírica al observar que quienes son responsables de gerenciar, o ejercer puestos de liderazgo, generalmente, suelen adolecer de una sólida formación gerencial y/o administrativa.

Esta realidad se traduce en prácticas burocráticas y autoritarias, que no dan respuestas acertadas a las necesidades de bienestar de los colaboradores, ya que la gente se considera erróneamente, como el apéndice más de una máquina, como un objeto, o como un recurso más de la institución.

Planteamiento del Problema

En el contexto de las organizaciones transcomplejas, el equilibrio entre factor humano y productivo son dos dimensiones, que paradójicamente parecieran coexistir o contraponerse, según donde surja el fenómeno gerencial; razón por la cual se requiere reinterpretar la organización como un todo, como lo plantea Torres, (2020); donde interactúan sistemas, entornos y personas, que son seres vivos complejos. Por ello, se requiere que los sujetos gerenciales en formación avanzada asuman un cambio de mentalidad, para romper las cadenas fragmentadoras de concebir los seres humanos en estas realidades.

Desde una perspectiva fenomenológica interpretativa, la realidad empírica de muchos sistemas organizacionales evidencia la puesta en práctica de enfoques gerenciales con énfasis en productividad, eficiencia y competitividad, en detrimento del talento humano. Esta realidad contextualizada en las organizaciones educativas hace pensar que producir actuaciones gerenciales humanistas parezca una utopía. Esta problemática vivencial justifica un cambio paradigmático, porque el desarrollo de personas ordinarias en talentos ordinarios es un proceso complejo, que involucra a todos los colaboradores.

El problema filosófico, objeto de este análisis crítico, radica en que se sigue equiparando al término de recursos humanos para designar al talento humano, sin repensar que este concepto está arraigado en modelos de formación gerencial que se corresponden con las teorías administrativas clásicas de la sociedad moderna, donde las personas son consideradas como objetos y/o recursos. Sin embargo,

esta percepción hoy en día ha sido repensada en términos de talento humano.

Por lo antes expuesto, el presente ensayo tiene como propósito: generar una vinculación teórica reflexiva entre formación gerencial avanzada y talento humano desde una mirada transcompleja. Metodológicamente, esta disertación filosófica se desarrolla dentro del enfoque cualitativo, recurriendo al paradigma interpretativo, con diseño documental (Rojas, 2014). Por lo tanto, se revisan diversos autores que se contrastan analíticamente con la postura de la autora, desde las dimensiones ontológicas, epistemológicas y axiológicas del objeto de estudio.

Vinculación entre Formación Gerencial Avanzada y Talento Humano desde una Mirada Transcompleja

3.1. Dimensión Ontológica

La realidad ontológica de los sujetos gerenciales en formación

avanzada ha de contextualizarse acorde con la sociedad donde cumple su función específica, ya que se pensaba como efectiva:

"...la posibilidad de gerenciar la escuela *[llámese universidad]* y la educación como una empresa, incluso, es notorio la estructura piramidal de subordinación donde prácticamente el estudiante es el escalón más bajo en la pirámide de mando. En este particular, la Gerencia deja de ser una simple disciplina y transgrede los límites de la racionalidad moderna y supera el paradigma de una estructura piramidal. Desde este punto de vista, los valores constituyen centro de la libertad humana". (Olivares, 2014, pp.323).

Interpretando el texto anterior, los procesos de formación avanzada de los sujetos gerenciales en el contexto de las organizaciones transcomplejas educativas requieren ser pensados de manera distinta al ámbito empresarial. En tal sentido, Rodríguez (Ob.Cit.) las diferencia

como: “organizaciones sociales complejas, estructuradas formalmente, donde la comunicación, el diálogo, la toma de decisiones atiende a los procesos de participación desde las individualidades, grupales y colectivos [...] como eje dinamizador de cambios ecosóficos y transformaciones de la sociedad transmoderna” (p.11), por demás compleja.

En atención a lo expuesto, las organizaciones transcomplejas han de ser vista como un todo, cuya estructura orgánica viviente, compleja y caótica tiene como corazón: las personas (Chiavenato, 2009; Torres, Ob.Cit.). En ese sentido, la realidad existencial de las organizaciones educativas no puede interpretarse bajo la misma óptica de las empresas, porque las personas están en un proceso de formación consciente de sus potencialidades y desarrollo de competencias. La nueva concepción de la gente ya no sería como recursos humanos sino humanos con recursos; pues con el desarrollo de talentos, competencias y dones generan

productividad, y, por ende, valor agregado al sistema organizacional.

Es evidente que las grandes crisis humanitarias, sociales y económicas de la sociedad transmoderna invitan a que los sujetos responsables de liderar el talento humano inicien un proceso de autorreflexión sobre sus prácticas organizacionales. Tal autorreflexión surge de considerar cómo los sujetos gerenciales interpretan: ¿Cómo se lograría productividad organizacional sino se valora la gente que la hace posible? Por lo cual González (2019) refiere que la formación transparadigmática suplica la creación de modelos más humanistas en la gestión de personas.

Desde esta nueva realidad ontológica organizacional, el nuevo enfoque de desarrollo del Talento Humano se concibe como la integración de saberes de todos los actores, acorde a una cultura de paz, desarrollo sostenible, sustentable y búsqueda del bienestar humano. De ahí que las organizaciones transcomplejas educativas claman por ser reinventadas como agrupaciones

inteligentes, con habilidades para las transformaciones sociales, con diseños que interconecten el desarrollo integral de todos los sujetos complejos, acorde con la noción de integración de saberes, planteada por Morín (1999) a la Unesco.

El problema ontológico que desvirtúa el concepto de talento humano, por parte de los sujetos gerenciales, surge en la realidad empírica cuando se aplican las teorías organizacionales; ya que las mismas bien son mal interpretadas o son ignoradas en las actividades de planificación, dirección y control de los sistemas organizacionales transcomplejos. Aun cuando las teorías humanistas aseveran que los seres humanos tienen necesidades, motivacionales extrínsecos e intrínsecos, y que actúan con patrones de comportamientos complejos (Chiavenato, Ob.Cit.), muchas de esas premisas se desvinculan de la realidad gerencial, particularmente en cuanto a las políticas y planes de gestión del talento se refiere.

De tal manera, para que una organización transcompleja educativa

resulte en un medio para dignificar la humanidad, amerita visionar un quiebre paradigmático y emprender de una gestión basada en la reconfiguración del talento, que lo redimensione como ser humano tripartito, en consonancia con su propósito existencial y su Dios Creador, como lo plantea Lombardi (2019); lo que se traduce en concebir al ser humano integral desde lo espiritual, lo almático y lo físico.

3.2. Dimensión Epistemológica

Desde sus orígenes, el ser humano se ha agrupado para lograr metas que individualmente serían imposibles de lograr, dando lugar a organizaciones como sistemas sociales complejos, según Soto, Morillo y Soto (2019). Desde el plano epistemológico, en el pensamiento organizacional, han coexistido dos posturas con respecto a la forma de interpretar al ser humano en el seno de tales agrupaciones: a) una mecanicista, racionalista, científica, objetiva, cuantitativa, reduccionista, que ve la organización como un

sistema cerrado; y b) otra humanista, cualitativa, fenomenológica, centrada en la personalidad del ser y desarrollo del competencias de liderazgo, que asume la organización como un sistema abierto y transcomplejo. Ambas miradas requieren que los líderes asuman una visión crítica al momento de gestionar personas en equilibrio con la productividad organizacional.

En este orden de ideas, se han revisado diversos autores (Chiavenato, Ob. Cit.; Poveda, 2018; Tadeo, 2018; Soto y cols., 2019) que han teorizado sobre las dimensiones epistemológicas del talento humano en el contexto de la formación gerencial avanzada, asumiendo una mirada transcompleja. De esa manera, la episteme del desarrollo de talentos tiene asidero en un nuevo: “paradigma gerencial que está en proceso de formación y que es típico de esta nueva sociedad que ha sido denominada por diversos autores como sociedad de la información”, tal como lo señala Rojas (2006, p.79); quien plantea que la gerencia avanzada supone grandes retos

relacionados con la gestión de los seres humanos, tales como: focalizar el valor de la persona; compromiso con el bienestar humano; cambiar el sentido de aprendizaje, consolidar la actuación por valores, entre otros.

En este discurso reflexivo, la autora asume que la formación de los sujetos gerenciales va de la mano con las teorías organizacionales emergentes. Aunque muchos autores siguen asumiendo el talento humano como recurso, al revisar diversas fuentes (Poveda, 2018; Soto y cols., 2019) se encuentran diversas Teorías del Talento Humano, según tres grandes Escuelas: a) Clásica, b) Humanista y c) Holista. Los axiomas de estas escuelas se describen en el Cuadro 1:

Cuadro 1. Escuelas que sustentan la Epistemología del Talento Humano.

GERENCIA (Escuelas)	GESTIÓN (Teorías, Autores)	SUJETOS GERENCIALES (Ser Humano, Contexto, Axiomas)
Escuela Científica y Clásica (1900-1930) Revolución Industrial (S.XIX-XX)	a) Teoría de la Administración Científica. (1911). Frederick Taylor. b) Teoría Clásica de la Administración. (1967). Henry Fayol. Capital Humano especializado y funciones administrativas. c) Teoría de la Burocracia (1905). Max Weber. Organización con reglas, normas y jerarquías.	Visión del ser humano: Concepción reduccionista del ser humano como objeto o recurso, hiper-racional, toma decisiones para maximizar beneficios con mínimo esfuerzo; con personalidad egoísta, aislada, universal y feliz por poseer bienes. Suprime el tiempo ocioso entre hombre-máquina para eficiencia y productividad. Contexto épocal: Sociedad Moderna marcada por la división jerárquica entre capataz-obrero, quien debe ser eficiente en una estructura jerárquica, piramidal, burocrática y con poder centralizado. Premisas: Explotación del hombre por el hombre. Eficiencia y Productividad.

Escuela Humanista (1930-1960)	a) Teoría de las Relaciones Humanas: (1930). Elton Mayo. Comportamiento Social: motivación, liderazgo, comunicación y grupos informales. b) Teoría de las Necesidades Humanas: (1954) Abraham Maslow. c) Teoría de los dos Factores: (1959), Frederick Herzber. Motivación e Higiene d) Teoría de la Motivación al logro, poder y afiliación (1962), McClellan. e) Teoría X y Teoría Y del Comportamiento Humano (1969) Douglas McGregor.	Visión del ser humano: Concepción, expansionista e integracionista del ser humano. El ser humano se plantea como un ser: integral tripartito, que ha de ser valorado por sus habilidades y competencias; las cuales agregan valor tangible a la organización. Requieren, también, formación gerencial avanzada continua e integral para actuar como gerentes, líderes y emprendedores. Contexto épocal: La nueva Sociedad del Conocimiento o Transmoderna. Premisas: Ser Humano Tripartita. Los Gerentes del Siglo XXI han de ceder poder a los
Escuela Holística (1960 hasta la actualidad)	Teorías Neoclásicas. a) Teoría de Sistemas: (1937) Ludwig Von Bertalanffy, (realidades como sistemas vivos.	colaboradores (empoderamiento), en una organización Inteligente, como sistema abierto, vivo, complejo, caótico, de redes interconectadas, aplanadas, sin fronteras.

	b) Teoría de Contingencias: (1950). Fred Fiedler Estilos de Liderazgo.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Poveda (2018); Soto y cols. (2019).

3.3. Dimensión Axiológica

Desde la dimensión axiológica, la gerencia se convierte en el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos, pero el ser humano es visto ahora como trabajador del conocimiento, responsable del progreso económico organizado, quien “refleja [...] el espíritu básico de esta era”. (Drucker, 1979, p.15). Es de señalar que para Drucker las corrientes clásicas del pensamiento gerencial fragmentan lo humano, por lo cual plantea el management moderno en las empresas, cuyas premisas han sido asumidas en diversas organizaciones.

En atención a la premisa anterior, el cambio en la mirada organizacional, desde la dimensión axiológica es consecuencia del aprendizaje de sus miembros, convertidos éstos últimos en talentos,

para adicionar valor agregado; proceso que conlleva al reto de una actuación por valores y el rescate de la ética, tal como lo plantea Rojas (2006). ¿Pero qué significa este nuevo pensamiento axiológico para los sujetos gerenciales del Siglo XXI? Sin duda alguna, es una visión transparadigmática e integradora, iniciada por Lanz en el 2001, que da génesis a las organizaciones transcomplejas, en cuyo seno:

“los procesos organizacionales, [...] integran los postulados de las teorías del pensamiento complejo (Morín, 1996) y de la transdisciplinariedad (Basarán, 1996), la cual se encuentra inmersa en diversos meta-dominios del conocimiento donde confluyen psicología, antropología, política, espiritualidad, lingüística, ecología, economía, historia, filosofía, entre

otras" (Guzmán y Cayuna, 2015, p.146).

En este mundo organizacional transcomplejo, todos los seres humanos, no solo los gerentes, tienen que decidir y actuar, resolver problemas y dilemas integrando lo ético con lo gerencial; para respetar la condición humana, según lo expresa Malavé (2017); lo que conlleva a aceptar la diversidad moral del talento humano. En este sentido, lo axiológico tiene que ver con los problemas, decisiones o actos, que contienen posturas frente al bien y al mal, lo corrupto y lo integro. Es la capacidad de hacer lo correcto, en este mundo donde las personas han degenerado en muchos aspectos de su condición y de su dignidad humana.

Así el reto último de la nueva conceptualización del talento humano radica en fomentar la coherencia en el actuar conforme a los valores de autodisciplina, autoestima, creatividad, determinación, integridad, optimismo, responsabilidad, integridad, honestidad, solidaridad y, por, sobre todo, la otredad, tal y como

lo recalca Varela (2019); quien considera que reconocer la otredad es uno de los valores más relevantes en el desarrollo de talentos.

Desde esta aproximación axiológica, el reconocer la otredad por parte de los sujetos gerenciales permite establecer un acuerdo moral para gestionar personas desde las premisas de formación gerencial avanzada más humanista, en el contexto de las realidades transcomplejas que vivencian día a día todos los colaboradores.

5. Reflexiones Finales

El desafío ontológico, epistemológico y axiológico para consolidar una gerencia humanista está en la búsqueda de la convergencia entre el discurso de los sujetos gerenciales y sus acciones en las organizaciones transcomplejas, como las educativas; las cuales como centros de construcción de saberes integrales también tienen la misión de gestionar talento humano (Chiavenato, Ob. Cit.; Robbins &

Judge, 2009); de modo que al maximizar sus potencialidades se convierta en valor agregado para los sistemas organizacionales, bien sea en su actuación como líderes, emprendedores o gerentes.

Al asumir una mirada transcompleja, la nueva premisa del talento humano no se supedita a los sujetos que están en la cima de autoridad sino que incluye todos los colaboradores de la organización; la cual ha de ser vista como un todo y no como partes aisladas de un sistema, tal y como lo reseña Torres (Ob. Cit.). De ahí que la formación gerencial avanzada sea reinterpretada, desde esta nueva perspectiva del pensamiento gerencial, como un proceso transcomplejo, holístico, que involucra no solo a los más altos directivos sino también a los niveles operativos. Es en estas últimas esferas donde, realmente, está la gente cuyos talentos requieren ser maximizados, para lograr el controversial equilibrio entre productividad-humanidad.

A manera de reflexión propia, se argumenta que afianzar un paradigma

gerencial de avanzada requiere un cambio de mentalidad, que permita a los sujetos gerenciales romper con viejos paradigmas de control, de autoridad y sumisión de personas, por una praxis de liderazgo que proporcione libertad y participación a todos los grupos de interés, tanto en la toma de decisiones como en la conformación de equipos de alto rendimiento, como lo indican Soto y cols. (Ob. Cit.). Se considera, entonces, que una práctica gerencial sería de avanzada, cuando se parta de buscar que ese conjunto de dotes, competencias y valores de cada persona ordinaria sean potencializado en talentos extraordinarios, aunados a actitudes positivas, como el sentido de pertenencia, compromiso y proactividad. Solamente de esta forma las personas se agrandarían como genuino valor agregado.

Actualmente, las organizaciones transcomplejas del Siglo XXI se enfrentan a entornos inciertos y cambiantes, como resultado de grandes crisis a nivel global, que repercuten a nivel local. La nueva normalidad en el desarrollo de

actividades formativas es una de las razones que invita a realizar profundos cambios en las estrategias para la gestión del talento humano, en cuanto a actividades de selección, reclutamiento, desarrollo y retención (Poveda, Ob. Cit.). Por lo tanto, existe la necesidad de implementar modelos de gestión avanzada que sean innovadores, los cuales permitan el uso de las TIC pero que, además, proclame la rehumanización de las personas, como el corazón del entramado organizacional.

Como sujeto gerencial en formación avanzada, considero que hay que tomar conciencia acerca del gran compromiso que conlleva el acto de liderar o gestionar seres humanos. Esto último, desde la mirada de la transcomplejidad significa que los actores han de accionar prácticas gerenciales y administrativas para la toma de decisiones, acordes con los valores éticos que consideran la dignidad de cada persona en el marco de los sistemas organizacionales, no solamente empresariales sino también educativos, como lo sustenta Tadeo (Ob. Cit.). Por lo antes expuesto,

resulta muy conveniente fomentar un enfoque de gestión más humanista para rescatar la condición humana, sin detrimento de la productividad.

Es menester reflexionar que el desarrollo del talento humano, con el fin último de alcanzar el bienestar de las generaciones presentes y venideras, sobrelleva a una coherencia paradigmática, entre saberes, sentires y haceres de todos los colaboradores. Estos últimos, ameritan desplegar una actuación por principios y valores tanto en la vida personal como organizacional, cónsona con lo señalado por diversos autores (Rojas, Ob. Cit.; Varela, Ob. Cit.), tales como: autodisciplina, justicia, amabilidad, benignidad, amor, dignidad, creatividad, autodeterminación, integridad, honestidad, optimismo, corresponsabilidad, respeto a la alteridad, trabajo en equipo, proactividad, entre otros.

En definitiva, se puede afirmar que el elemento clave que vincula la formación gerencial avanzada con el talento humano es el proceso de rehumanizar a cada persona,

asumiéndola como ser humano integral, con capacidad de trascender más allá de su condición humana en el entramado organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (3a. ed.). México, D.F. McGraw-Hill. p. 586.

Díaz, N. Salcedo, C. (2017). **La Gerencia Social y los Procesos de Innovación en la Búsqueda de la Sostenibilidad**. *Revista Espacios*, 38 (52), pp. 1-4. Disponible:

<http://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p04.pdf>

Drucker, P. (1979). **La Gerencia de Empresa**. (1a ed.). España, Barcelona: Editorial Sudamericana, p. 506.

González, E. (2019). **La Estructura de la Temporalidad en la Ontología Teórica de la Acción Gerencial**. *Revista arbitrada del CIEG*. pp.1-16 Disponible: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.37\(1-16\)-Gonzalez%20Elsy_articulo_id469.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.37(1-16)-Gonzalez%20Elsy_articulo_id469.pdf)

Guzmán, J. Cayuna, A. (2015). **Ontología Emergente para el Posicionamiento del Sujeto ante la Naturaleza de una Realidad desde la Perspectiva Transcompleja**. *Revista de Filosofía Eikasia*, pp. 1-16,

Disponible:

<https://pdfslide.net/documents/ontologia-emergente-para-el-posicionamiento-del-sujeto-ante-la-naturaleza.html>

Lombardi, A. (2019). **Vuelta a una Ontología Trinitaria. Persona y Trinidad en Ser Finito y Ser Eterno de Edith Stein**, *Revista Veritas*, 43, 89-106. Disponible: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/veritas/n43/0718-9273-veritas-43-00089.pdf>

Malavé, J. (2017). **Ética en la Gerencia: un Enfoque Conductual**. [Tesis no publicada en línea], pp. 151. Caracas, Venezuela. IESA. Disponible: http://www.iesa.edu.ve/FILES_MediaBroker/Public.pdf. [Consulta, 2020 Octubre 10]

Morín, E. (1999). **Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura**. p. 72.

Poveda, S. (2018). **La Evolución del Concepto de Talento Humano**. [Tesis no publicada en línea]. Especialidad en Gerencia de Talento Humano. Fundación Universidad de América. Bogotá, D.C.: Colombia, p.p.1-35. Disponible: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6879/1/5131586-2018-II-GTH.pdf> Consulta, 2020 Octubre 10

- Olivares, N. (2014). **Ontología, Epistemología y Axiología desde una Visión Transdisciplinaria.** *Revista de Postgrado FACE-UC*, 8 (14), pp. 323-340. Disponible: <http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arj14esp/art15.pdf>
- Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional.** (13 ed.). México: Editorial Pearson, p. 752.
- Rodríguez, M. (2017). **La Transgresión Educativa Transparadigmática en Venezuela,** *Praxis Investigativa ReDIE*, 9 (10), pp.118-129. Disponible: <https://redie.mx/librosyrevistas/revistas/praxisinv17.pdf>
- Rojas, B. (2014). **Investigación Cualitativa: Fundamentos y Praxis.** (2da ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL, pp. 228.
- Rojas, L. (2006). **Los Retos de la Gerencia en la Sociedad de la Información.** *Revista Negotium, Ciencias Gerenciales*, 2 (5), pp.77-100. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/5/5Doc1.pdf>.
- Soto, M. Morillo, R. Soto, A. (2019). **Revisión Histórica del Concepto de Gerencia: Su Evolución, Contrastación hasta la Multiangulación.** *Revista Global Negotium*, 2 (2), pp. 113-132. Disponible: <https://publishing.fgu.edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/80/80>
- Tadeo, J. (2018). **Debate Epistemológico en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.** *Revista Sinapsis*, 10 (1), pp.16–27. Disponible: <https://www.researchgate.net/publication/335609099>
- Torres, A. (2020). **Mirada Compleja y Transdisciplinaria del Objeto de Estudio de las Ciencias Organizacionales.** *Revista Scientific*, 5 (15) p.p. 67-86. Disponible: http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/
- Varela, C. (2019). **El Humanismo como Fundamento Axiológico de la Gerencia Avanzada. Una Cosmovisión desde el Pensamiento Filosófico Levinasiano.** *Revista Gerens*, 5, p.p. 38-45. Disponible: <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/gerens/volumen5/ARTICULO4.pdf>

UNIVERSIDAD FERMÍN TORO

GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado
Universidad Fermín Toro

¿QUIERES PUBLICAR TU ARTÍCULO?

NORMAS DE PUBLICACIÓN

GERENTIA Revista arbitrada, de publicación semestral 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, 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

- 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

www.uft.edu.ve

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

Teléfono: (0251) 7100180
Correo Electrónico:
decanatopost@hotmail.com
dirinvestigacionuft@gmail.com

Año 2020 N° 3

Periodicidad
cuatrimestral

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

www.uft.edu.ve

EL FUTURO ES TUYO