

GERENTIA

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



Depósito Legal

N° pp200002ME1396

ISSN N° 1690-3153

**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

Dra. Nora Panza (UFT)

Dr. Jesús León Subero (UCLA-UFT)

Dra. Yahelys Sánchez (UCLA)

Dr. Douglas Barráez (UFT)

Dra. Carmen Alicia Pineda (UFT)

Dra. Maritza Principal (UPEL-IPB)

Dra. Alida Peña (UPEL-UTAEB)

Dra. Marianela Suárez (UFT)

Dra. Petra Cabrera (UFT)

Dra. Marienny Arrieche (UFT)

Dr. José Ángel Salcedo (UFT)

Dr. Jesús Araque (UNEXPO)

Dr. Wilmer García (UFT)

Dr. Alfredo Lucena (UPEL)

Dra. Teresita Alvarez (UFT)

Dr. Pier Paolo Pasceri (UCLA)

Dr. José Barradas (UCLA)

Dra. Alisbeth Araujo (UCLA)

CONTENIDO**ARTÍCULOS****ONTOLOGIA VITOLOGIA GERENCIAL EN VALORES PERSONALES Y PROFESIONALES** 09**Autora: Rosa García****GERENCIA ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. UNA CONSTRUCCION TEORICA EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO** 39**Autora: Emilia Lucena****UNA MIRADA DE LA GERENCIA MODERNA HACIAS LAS POLITICAS PÚBLICAS DE SALUD EN VENEZUELA** 61**Autora: Nazira Monsalve****GERENTE HIPERMODERNO DEL SIGLO XXI DESDE LA PERSPECTIVA DEL COACHING NEUROLINGÜÍSTICO** 80**Autor: José Salcedo****CAPITAL INTELECTUAL: GESTION INNOVADORA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES** 101**Autora: María Giménez****CONSTRUCCION TEORICA DESDE LA COMPARACION FISCAL ENTRE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESENTADO BAJO PCGA Y NIIF PARA PYMES** 126**Autora: Norma Pinto****TRANSFORMACION DIGITAL: DESAFIOS EN LA CULTURA GERENCIAL** 144**Autor: Douglas Barráez**

CONTINUACIÓN...

¿EL EMPRENDIMIENTO ES UNA ACTITUD PERSONAL? Autora: Lila Arias	172
PRAXIS GERENCIAL SUSTENTABLE EN TIEMPO DE PANDEMIA: VISION COMPLEJA EN ORGANIZACIONES Autora: Raiza Marmol Evelin Palomino	195
EL DESARROLLO SUSTENTABLE COMO DERECHO HUMANO EN VENEZUELA Autora: María Mamposo	221

ENSAYOS

EPISTEMOLOGIA GERENCIAL PARA EL SIGLO XXI Autora: Paula Rojas	244
GERENCIA PROSPECTIVA EN EL SISTEMA DE DIRECCION Y GESTION A CARGO DE LA DIRECCION EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA Autora: Diana Armanie	257
LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL EN VENEZUELA. UNA MIRADA DESDE LA COMPLEJIDAD Autora: Diana Herrera	268
LA GERENCIA EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL ACTUAL VENEZOLANO Autor: Fredis Torcates	282

CONTINUACIÓN...

ENGAGEMENT COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA AVANZADA PARA RETENCION DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	295
Autor: Tanilo Molina	
ANALISIS Y/O REFLEXIONES TEORICAS SOBRE LA PROSPECTIVA EN LA GERENCIA POST COVID-19	310
Autor: Ardenison Peraza	
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO DESDE LA OPTICA RECTORAL DE LA UNIVERSIDAD FERMIN TORO	321
Autor: Julio Quero	
EL TRABAJO INTELINGENTE (SMART WORKING) ¿UTOPIA O REALIDAD?	335
Autora: Dexi Azuaje	

EDITORIAL

Una mirada a lo social, cultural, educativo y tecnológico, entre la variedad de escenarios que se muestran ante el mundo moderno, verifica el gran potencial epistémico investigativo, que desde diferentes escenarios se vislumbran ante el nuevo modo de abordar situaciones sencillas y complejas. Por ello, la academia se ocupa de la preparación de las nuevas generaciones de investigadores, como prioridad y tarea en permanente reconstrucción, donde lo axiológico de lo humano y de lo colectivo, priva como importante en la llamada “nueva normalidad”; de ésta, se espera emerja una sociedad de intercambios, solidaria, comprensiva e informada, con menos atención en lo material y más atenta a las nuevas ideas, nuevos problemas y por ende nuevas soluciones, a partir de las cuales se indague en el amplio camino de contrastes, donde la reflexión, la verificación y la comprobación, concrete la generación de nuevas ideas en los productos de investigación.

Es así que, ante el renovado discurso social, la Universidad Fermín Toro, a través de la gestión de la investigación que se lleva a cabo desde el Decanato de Investigación y Postgrado, presenta a la comunidad académica y científica, el segundo volumen del año 2021, que frente a las innumerables intervenciones y avatares vivenciales, los investigadores pertenecientes a los diferentes programas de Especialización, Maestría y Doctorado, han tenido la constancia, tenacidad y fortaleza de presentar sus contribuciones, con el propósito de ampliar el conocimiento científico y tecnológico.

En el presente número de la Revista *Gerentia*, se podrán encontrar selectos temas de interés gerencial con orientaciones en lo empresarial, educativo, ambiental y de políticas públicas y de salud, como parte de los resultados de investigaciones culminadas, además de avances considerados de relevancia académica; así mismo interesantes contenidos, que por su actualidad profundidad

y pertinencia, forman parte del quehacer científico y divulgativo de la ciencia. Al respecto, se aborda el tema sobre si “*¿El emprendimiento es una actitud personal?*”, del cual el investigador presenta una mirada crítica hacia el emprendimiento, como ventana creativa para la solución a problemas en el contexto político, cultural y social; de igual manera, el abordaje sobre la “*Ontología vitalógica gerencial en valores personales y profesionales*”, lleva al investigador a un modelo estratégico gerencial vitalógico, desde las neurociencias, considerándolo un aporte hacia la ética de la alegría y la vía del lenguaje. En esta misma línea de conocimiento, se tiene al “*Gerente hipermoderno del siglo XXI desde la perspectiva del coaching neurolingüístico*”, como agente de cambio en el mundo empresarial y de influencia en la actitud y conciencia crítica de los grupos, para mejorar la calidad del proceso productivo. Así mismo el artículo sobre el “*Capital intelectual: gestión innovadora en las organizaciones inteligentes*”, en el que se destaca lo imperativo de contar con gerentes preparados para una gestión que permita espacios positivos para la creatividad, innovación y participación en las organizaciones inteligentes.

En el artículo “*Gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional: una construcción teórica en el contexto universitario*”, se busca construir teoría, al abordar y captar el medio universitario como complejo, construido y divergente, donde se desenvuelven los actores del futuro estudio. En igual contexto, la investigación “*Transformación digital: desafíos en la cultura gerencial*”, presentada como una innovadora experiencia relacionada con la expansión del ecosistema tecnológico de intercambio de información y la gestión de la transformación digital. Así mismo, el tema “*Praxis gerencial sustentable en tiempos de pandemia: visión compleja en organizaciones*”, generó reflexiones que concluyen en que los líderes al interpretar los diversos escenarios, tienen que reinventarse para lograr soluciones a partir de una gestión gerencial sustentable. Por otra parte, el artículo “*Una mirada de la gerencia moderna hacia las políticas públicas de salud en Venezuela*” concluye en que, para las políticas públicas de salud debe realizarse el cambio de visión paternalista, una planificación acorde a las necesidades del momento y el cambio de actitud de todo el talento humano en el sistema; en cuanto

al *“El desarrollo sustentable como derecho humano en Venezuela”* se referencia a la educación como herramienta para el conocimiento, cooperación y deber ciudadano. Y en otro tenor, se tiene la *“Construcción teórica desde la comparación fiscal entre los estados financieros presentados bajo PCGA y NIIF para Pymes”* donde se compara, desde el punto de vista fiscal, la relación entre los estados financieros que se presentan para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), las cuales, concluye, están dispuestas a invertir recursos en procesos de adopción e implementación de las NIIF, para la mejora de la información financiera.

Entre los ensayos, el tema gerencial se desarrolla a partir de *“La gerencia avanzada en la educación universitaria venezolana del siglo XXI”*, cuyo objetivo fue incorporar la gerencia avanzada en el despliegue de las labores que se realizan en estas casas de estudio, así mismo, *“Gerencia prospectiva en el sistema de dirección y gestión a cargo de la dirección ejecutiva de la magistratura”* destaca el gran desafío de enfrentar la realidad organizacional del siglo; transformándose para dejar atrás modelos organizacionales que les caracterizan. Otro tema se relaciona con la *“Gerencia del talento humano desde la óptica rectoral de la Universidad Fermín Toro”* resalta, que la universidad tiene que ir más allá de la especialización teórico-técnica, respetando el aspecto ecológico con ética y valores.

Entre la diversidad temática de la revista temas relacionados con *“Los órganos de control fiscal en Venezuela: una mirada desde la complejidad”* le definen como una estructura organizacional compleja, adaptativa de carácter social, que cumple sus funciones desde la misión y objetivos; por su parte *“El engagement como herramienta de la gerencia avanzada para la retención del talento humano en las organizaciones”*, invita a la gerencia a reinventarse para poder mantenerse en el mercado, dado que fideliza y engancha al talento humano; así mismo el *“Análisis y/o reflexiones teóricas sobre la prospectiva en la gerencia post Covid-19”*, concluye en la importancia del uso de la prospectiva como un proceso orientador de la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo organizacional, ya que mantiene a la gerencia centrada en objetivos y metas hacia la transformación, y como cierre de la edición se cuenta con el tema sobre *“El trabajo inteligente (smart working):*

¿utopía o realidad, que busca la reflexión sobre si aún, hacer trabajo remoto apoyado en las TIGSC, puede ser visto como una utopía, puesto que el verdadero protagonista es el colaborador y el espacio físico ha dejado de ser relevante, ya que la conectividad y la comunicación, se han convertido en aliados del gerente y de la gestión empresarial.

Es indudable que la calidad, pertinencia y actualidad de los temas contenidos en el presente número, invitan al lector a la exploración detallada por su variada episteme y contenidos de interés, que se espera, estimulen la investigación sobre nuevas y novedosas temáticas para la mejora continua de la sociedad.

Dra. Leonor C. Dillon
Docente Investigadora

**ONTOLOGÍA VITALÓGICA
GERENCIAL
EN VALORES PERSONALES Y
PROFESIONALES**

Autora: Rosa García
rvgb@gmail.com

RESUMEN

Este artículo trata sobre la aplicación del Modelo Estratégico Gerencial Vitalógico desde las neurociencias (MEGVN) en las consideraciones de aportes a l conocimiento en la línea de investigación: potencialidad social desde las organizaciones centrado en los valores personales y profesionales. El objetivo del artículo fue demostrar la continuidad del MEGVN en la Convergencia Ciencia, Estética y Ética, desde los valores personales y profesionales. Lo ontológico connota el ser identificado en las gerencias estratégicas como entidades abstractas que constituyen pensamientos, emociones, dolores y emociones tóxicas. Fueron tres los escenarios (Escuela, Universidad e Instituto de Salud) contemplados para su aplicación: la Escuela Lázaro Cárdenas (a personal docente), la Escuela Moreira (a personal docente), la Escuela Benito Juárez (a personal docente), en la Universidad Autónoma del Noreste Sabinas Coahuila (a personal docente), en el Hospital General Nueva Rosita (al personal) y en la Fundaciones para la ayuda a pacientes con cáncer (al personal), con la asistencia del personal que se desempeña en los diferentes niveles gerenciales de cada uno de los contextos participantes. La metodología aplicada fue a partir de lo cualitativo de las reflexiones tomadas al desarrollarse las charlas y al contrastarla con las visiones de los filósofos Spinoza y Wittgenstein. Los resultados fueron de seis (6) días que duraba la aplicación del modelo a un (1) día los cuales permitieron las adaptaciones al modelo y aceptación por las gerencias a los principios vitalógico. Se logró identificar los rasgos de personalidad de los asistentes al modelo en la proyección de respuestas a la organización con miras a su eficacia, competitividad, a través del bienestar emocional y buena atención por parte de los empleados a sus clientes. La reflexión apuntó hacia la ética de la alegría y la vía del lenguaje para mejorar objetivamente el MEGVN, así como sus aciertos y desaciertos.

PALABRAS CLAVE:

Ontología, vitalogia,
gerencia, valores
personales y
profesionales

MANAGEMENT LIFE ONTOLOGY IN PERSONAL AND PROFESSIONAL VALUES

Autora: Rosa García
rvqb@gmail.com

ABSTRACT

This article deals with the application of the Vitalological Management Strategic Model from the neurosciences (MEGVN) in the considerations of contributions to knowledge in the line of research: social potential from organizations focused on personal and professional values. The objective of the article was to demonstrate the continuity of the MEGVN in the Convergence of Science, Aesthetics and Ethics, from personal and professional values. The ontological connotes being identified in strategic management as abstract entities that constitute thoughts, emotions, pains and toxic emotions. There were three scenarios (School, University and Health Institute) contemplated for its application: the Lázaro Cárdenas School (for teaching staff), the Moreira School (for teaching staff), the Benito Juárez School (for teaching staff), at the Universidad Autónoma del Noreste Sabinas Coahuila (for teaching staff), at the Nueva Rosita General Hospital (for staff) and at the Foundations for the help of cancer patients (for staff), with the assistance of staff who work at different management levels of each of the participating contexts. The applied methodology was based on the qualitative of the reflections taken when developing the talks and when contrasting it with the views of the philosophers Spinoza and Wittgenstein. The results were six (6) days that lasted the application of the model to one (1) day which allowed the adaptations to the model and acceptance by the management of the vitalological principles. It was possible to identify the personality traits of the assistants to the model in the projection of responses to the organization with a view to its effectiveness, competitiveness, through emotional well-being and good attention by employees to their customers. The reflection pointed to the ethics of joy and the way of language to objectively improve the MEGVN, as well as its successes and failures.

Keywords: Ontology, vitality, management, personal and professional values.

INTRODUCCIÓN

El artículo tiene como objetivo demostrar la continuidad del Modelo estratégico gerencial vitalógico (MEGVN) presentado por García (2018) quien es la autora del presente artículo, donde el 2019 continuó aplicando desde los valores personales y profesionales en la convergencia ciencia, estética y ética, con la participación del personal gerencial en la Ciudad de México específicamente en el Estado de Coahuila, específicamente al personal en tres (3) escuelas, una universidad y dos instituciones de salud, es decir, en: la Escuela Lázaro Cárdenas (a personal docente), la Escuela Moreira (a personal docente), la Escuela Benito Juárez (a personal docente), en la Universidad Autónoma del Noreste Sabinas Coahuila (a personal docente), en el Hospital General Nueva Rosita (al personal) y en la Fundaciones para la ayuda a pacientes con cáncer (al personal).

Algunos aspectos considerados a la luz de la aplicación del Modelo MEGVN derivaron reflexiones acerca

de los cambios que nutrieron la revisión del mismo. Así, con la participación del personal docente de la Escuela Lázaro Cárdenas, la Escuela Moreira, la Escuela Benito Juárez la Universidad Autónoma del Noreste Sabinas Coahuila, el Hospital General Nueva Rosita y en la Fundaciones para la ayuda a pacientes con cáncer. Esto desde la convergencia ontológica de los asistentes a cada charla y contrastado con pensadores y filósofos como Spinoza y Wittgenstein, Marina y Goleman, además de los aportes de García (ob.cit) durante la creación del mencionado modelo.

La aplicación estructural del Modelo MEGVN requiere seis (6) días para recabar información a través de cuatro (4) instrumentos, con seis (6) dinámicas grupales e individuales. Ahora bien, dentro de los aportes gerenciales se activó la necesidad de disminución del tiempo. Para los efectos, se contempla en la nueva versión, el taller: Liberación de Emociones Tóxicas para ser desarrollado en un (1) día. En este artículo se da conocer tanto cómo eran

esos seis (6) días y sus cambios, con la toma de decisiones y por qué se deben producir estos cambios.

En este orden de ideas, el desarrollo teórico con la disertación teórica reflexiva de la Convergencia Ontológica desde la Ciencia, Estética y Ética del modelo MEGVN, asume los valores personales y profesionales, que identificaron al ser de los participantes del taller desde ese ser de aquellos asistentes al taller y cómo desde la armonía en la ciencia, la estética y la ética, lo que permitió que la adquisición de conocimientos para ´potenciar los valores, adquieran conocimientos para potenciar dichos valores en el marco de la inteligencia emocional y la vitalogía con las neurociencias. La epistemología desde un criterio psicológico De los asistentes al taller, construyeron el conocimiento que fundamento la armonía en cada una de las fases del Modelo MEGVN, con la mirada puesta en el referente de pertinencia y uso de los principios de las neurociencia y la vitalogía.

En este sentido, el artículo adquiere interés en la visión

prospectiva de la investigación, donde se detalla específicamente el qué y el porqué de los cambios, todo desde una reflexión del Ser en lo Ontológico, cerrando con posturas de la continuidad de la aplicación y a manera crítica que se ha de cambiar con más tiempo en el caso de las escuelas, esto debido a que fue aplicado primero en la Ciudad de México. Sin embargo, en las Escuelas los maestros enfrentan dos gerencias: personal y la laboral, caracterizada por directivos, coordinadores, niños con edades variantes distintas y emociones disímiles identificadas en la vitalogía y neurociencias, por lo que tuvo que trabajar con la inteligencia emocional, los rasgos de personalidad autopercebidos en dinámicas vivenciales en la organización.

Seguidamente, se creó esa armonía, detallando en cada uno de lo descrito en el relato, con la argumentación de los autores, como documento que permitieron el sistema de mejoras para generar nuevos conocimientos, puntos de vista y su transferencia a la realidad institucional.

Estado Teórico

Ciencia, Estética y Ética: Convergencia Ontológica del modelo MEGVN.

El modelo estratégico gerencial vitalógico desde las neurociencias (MEGVN) según García (ob.cit) trata de estrategias basadas en las disciplinas de la vitalogía, neurociencia, con la idea de lograr una armonía en la toma de decisiones y en el clima organizacional desde la autoestima, la asertividad y la motivación al logro, a través de las percepciones de los asistentes al taller su versión de la realidad.

El autor del Modelo MEGVN, hace ver que se trata de una herramienta estructurada en seis (6) momentos o días para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar en el conocimiento el accionar de las neurociencias, donde se estudia el funcionamiento cognitivo y conductual en un individuo; con soporte de la vitalogía en el área del conocimiento Vinculada a la ley de la vida y sus implicaciones mente-cuerpo-experiencias-relaciones del individuo.

Ahora bien, la aplicación del referido Modelo, los asistentes del taller adquieren una herramienta que implica el estudio del ser ontológico, permitiendo sostener vínculos de relaciones entre ellos mismos y la toma de decisiones, bajo una gestión de realidades de sus valores y profesiones. Para Martínez (2016) la armonía en la ciencia, la estética y la ética, a nivel de sus valores y su profesión, muestra de manera sistemática, la capacidad para adquirir y procesar la información, con la finalidad de aceptar el cambio hacia espacios adaptativos complejos de múltiples nodos conectores que circulan en un gran flujo de datos.

Cuando se está en el área de trabajo existen problemas personales y laborales, sin embargo, en presencia de un entorno De desempeño apegado a los valores y los principios de la profesión, envueltos en un sistema complejo, con una capacidad de combinar muchas escenas, las cuales deben ensamblarse para lograr la toma de decisiones eficaz y eficientemente.

De allí que, Martínez (2013) indica que un sistema complejo adaptativo “es un tipo especial de sistema; complejo en el sentido que es diverso y conformado por múltiples elementos interconectados: y es adaptativo, porque tiene la capacidad de cambiar y aprender de la experiencia”. (p.111). Esto permite dar el soporte argumentativo del mencionado autor en sus tres esferas: ciencia, estética y ética, que sirven para canalizar esas experiencias desde un contexto ontológico de la realidad.

La idea es tomar las situaciones de lo laboral y modelar lo conocido para una toma de decisiones oportunas. Por ello; en el primer encuentro de la aplicabilidad del primer encuentro en la aplicabilidad del mencionado modelo denominado La Vitalogía, trata de conocer a las personas presentes a través de una dinámica individual y grupal, donde se presentan como personas, luego la ubicación de sus trabajos y las funciones que cumplen.

Los siete (7) principios de la Vitalogía son: El Mentalismo,

Correspondencia, Vibración, Polaridad, Ritmo, Causa y Efecto, y el último principio Generación. Los mismos, han trascendido en el modelo MEGVN al implementar una charla denominado liberación de emociones tóxicas tomando como referencia Todos los principios mencionados con la idea central del dinamismo en la primera reunión, para lograr humanizar a los asistentes, sin importar su nivel en el cargo que cumplen en la escuela, universidad o institución.

Su finalidad va orientada hacia el conocimiento de cada uno entre sí. Por tanto, el conocimiento entre las personas que conformaron el taller, va dirigido a concienciar entre pares, frente a las expectativas de humanizar en pro de destacar atributos positivos de la vida de sus compañeros de trabajo, tales como felicidad, satisfacción, éxtasis, amabilidad, generosidad, afecto.

El MEGVN se centra en el ser de la persona, su experiencia interior, el significado que le concede a sus experiencias y en la auto-presencia; se enfatiza en el hecho que existen

características distintivas y específicamente humanas: decisión, creatividad, autorrealización, la investigación, también el valor de la objetividad y el compromiso con el valor.

Es allí, donde García (2018) cita a Martínez (ob. cit) quien expresa que la significación y la verdad introducen la integración de estas tres formas eidéticas de la realidad, dando como resultado una formación personal y profesional, la cual llevará prudencia, con capacidad para juzgar rectamente, en sí, se trata de una sabiduría emergente vivencial.

En punto, sabiduría integra aspectos verdaderos de la realidad (La Ciencia) con su armonía y la elegancia de la estética (El Arte); dicha triada permite integrar saberes como objetivos fundamentales en la renovación, reforma y planificación de cualquier organización. La filósofa Spinoza citado por Séverac (2011) en su reflexión sobre la ética señala la alegría implica, “el bien no es un valor dominante que permitirá juzgar nuestros actos” (p.48).

Tomando como basamento lo expresado en los párrafos precedentes, el MEGVN reflexiona al ser aplicado tanto en escuelas, universidades e instituciones, al observar y tomar nota del comportamiento de los asistentes, donde la neurociencia puede lograr que una organización sea inteligente, enfocada en los aportes del talento humano, se mantiene una buena conexión sensible y social tanto en lo personal, como en los valores y profesión, se puede lograr con éxito un alto grado de competitividad, integración efectiva y eficiencia en las experiencias laborales, al llevar a cabo las estrategias y conseguir metas.

Entonces, las Ciencias, las Artes y la Ética, reflejan una confluencia y una armonía de las ideas. Para Martínez (ob. cit) esta armonía se centra específicamente en el modo de pensar, razonar y valorar, ya que se puede realizar a través de las tres esferas del pensamiento humano, donde la confluencia y la conciencia de un equilibrio planetario alcanza la plenitud personal, en sí el óptimo funcionamiento del ser humano y sus

niveles de salud, física y mental, para el máximo despliegue de capacidad creativa y éxito.

Estos referentes otorgan en el ser la libertad de acción, estímulo a las iniciativas, supresión de toda rigidez y control excesivo, descentralización de dirección en la toma de decisiones, todo ello dando soporte básico que promueven un desarrollo personal y social. Donde al permitir mayor interacción entre si el pensamiento humano puede ser compartido entre sus pares para ser creativos.

Asimismo, Martin y Torremocha (2016) establecen que los procesos creativos se encuentran en la capacidad de un individuo al generar nuevas ideas e integrar la facilidad para generar ideas, manifiestan la capacidad de asociación semántica en las ideas, la memoria de trabajo y la capacidad perceptiva. Un proceso creativo se asocia a funciones cognitivas superiores como la memoria de trabajo, el control emocional, neuroplasticidad y memoria de la experiencia.

De allí, que este proceso a nivel de las neurociencias ocurre en ambos

hemisferios y, más concretamente, en las cortezas pre-frontales aunque también está asociado a los circuitos del sistema límbico. Además, Spinoza citado por Séverac (ob.cit) indica que “es bueno lo que nos proporciona alegría. Así de escandalosa es la filosofía de Spinoza que no ofrece una moral del deber, sino una ética de la alegría” (p.48).

De esta alegría se trata en el MEGVN con la dinámica de la liberación de emociones tóxicas en el primer día, cuando al tomar el factor humano como eje transversal en la toma de decisiones a nivel gerencial y en equipo con el talento o capital humano a cargo, esto cuando conocen bien sus puestos de trabajo, sus funciones, sus valores y su profesión, se manifiesta este sentimiento de alegría. No obstante, en la charla se busca ontológicamente el ser de cada uno de los participantes a la charla, donde las neurociencias permiten que en el cerebro proceda a la dinámica de estar relajado; en estado alfa; esta condición alfa según Dispenza, (2012) Se focaliza cuando el cerebro emite ondas de 8 -13 ciclos

por segundo, en sí, es un estado de relajación, introspección y no se presta atención a la información del exterior.

Adicionalmente, se generan instantes de atención consciente o en gamma (son las ondas cerebrales más rápidas, de 40-100 ciclos por segundo). Estas ondas, se asocian a estados mentales elevados y una mayor atención que implica una mejor formación de recuerdos; es un nivel de conciencia, donde el esfuerzo se destina a producir instantes de concentración consciente. En otras palabras, para Spinoza citado por Séverac (Ob.cit) indica que el conocimiento del bien y del mal permiten que el afecto de la alegría o de la tristeza, en cuanto que somos conscientes de ello; debe observar en el cerebro las características particulares de este órgano y las capacidades humanas, es decir los presentes escuchan y observan las características de sus compañeros de trabajo y su comportamiento no antes observados.

En este estado, la mente, al igual que cualquier organización, es caótica

por lo que se propicia el ambiente adecuado para generar nuevas ideas y, de ahí, su idoneidad como herramienta para lograr alcanzar las tres que distingue Martínez (2016) como armonía en la ciencia, armonía de la estética y la armonía de la ética. Al respecto, García (ob. cit.) indica que la armonía en la ciencia, explica que todo ser humano explora, conoce y domina el mundo que lo rodea. Igualmente, complementa Martínez (ob. cit.) al citar a Aristóteles, que todo hombre, por naturaleza, apetece saber. Las interconexiones físicas, biológicas, psicológicas, sociales y que son interdependientes, donde se necesita una perspectiva amplia, holística, sistémica y ecológica, desde una nueva visión de la realidad, un paradigma, una transformación del modo de pensar, percibir, razonar y valorar una crisis de percepción.

A ello se suma, los referentes que hace Martínez (ob. cit) de Kant y Heidegger, en cuanto a la lógica, la cual debe ser integral, sistémica y ecológica, es decir, entrar en una ciencia más universal e integradora, en una ciencia verdaderamente inter y

transdisciplinaria. Sobre todo, cuando se va a trabajar un enfoque modular, estructural, dialéctico, gestáltico, estereognóstico, que afecta e interactúa con cada elemento que lo que es, o representa en sí mismo, específicamente, por su red de relacionarse con los demás.

De esta manera, la armonía de la ciencia como red de relaciones gira en torno a más pensar que ver, así la ubicación y sistematización desde la psicología humanista y transpersonal comprenden que se vive en una red de sistemas y se integran en un orden jerárquico.

La situación anunciada en el párrafo anterior conduce a entender que las intenciones afectan al futuro, así también lo hacen a otras personas que impactan las propias; siempre un sistema auto-regulador tiende a un equilibrio, igualmente permite al ser humano observarse a sí mismo como energía que puede guiar los diferentes procesos de inteligencia. Para Beauport y Díaz (2004) los procesos de inteligencia permiten al ser humano observarse a sí mismo, donde la inteligencia múltiple involucra

capacidades, gustos y las exigencias de su propia vida.

En este mismo sentido, en lo concerniente a la Armonía en la Estética, para Martínez (2016) cita a Einstein, indica que la ciencia no busca tanto el orden y la igualdad de las cosas, existe una armonía, simetría, belleza y elegancia, aun a expensas, aparentemente, de su adecuación empírica; lo que, Einstein estaba convencido cuando encontró la teoría de la relatividad, que el universo está en Armonía.

Así en la actualidad, determina que el sistema cognitivo y el afectivo no son dos sistemas totalmente separados, sino que forman un solo sistema lógico y estético. De allí que, los gerentes según Goleman (2005), deben ser más eficaces y emocionalmente inteligentes, con una claridad de los objetivos, su confianza en sí mismo, capacidad de influir positivamente y saber leer los sentimientos ajenos.

En este orden de ideas, la simplicidad y la belleza a través de una armonía estética, es captada por los científicos actualmente al tomar

consciencia de la importancia del arte como elemento cognoscitivo, donde la emocionalidad con la que vivimos cada experiencia influye en cómo se almacena dicho recuerdo en la memoria a largo plazo, de esta manera al conocer los valores y la profesión de cada uno de los compañeros permite una mayor sintonía con las intuiciones y la compleja naturaleza.

Siguiendo a Martínez (ob. cit) la armonía de la ética instauro el uso de la razón y siguiendo sus demandas, armonía y convivencias cívicas, el ser humano busca su esencia, la realidad lleva hacia una integración y armonía con el entorno universal. Es decir, como si todo indicara que el ser humano no puede ser algo que está al margen o en contraste con el todo de cual forma parte; todo respira orden, armonía y belleza.

En sí, se trata de medir la motivación al logro en el MEGVN; al taller, cuando se presentan y comparten eventos de su vida personal y profesional, se puede lograr en ellos, la capacidad de tener óptima calidad de su vida, para así

contribuir al progreso de la organización donde labora. Igualmente, lograr que el equipo de trabajo sea capaz de vencer las resistencias a los cambios y formar parte de un equipo interdisciplinario capacitado en el área del desarrollo humano.

En este sentido, la armonía ética no puede ser individualista, Martínez (ob.cit) indica que Hegel rechaza el individualismo; a lo que un individuo aislado es un enajenado y carece de verdad. En sí, el individuo tiene verdadera realidad cuando se supera a sí mismo para unirse a lo universal. El hecho de tener experiencias y ser ético, es hablar sinceramente uno a otro como persona, como somos, sentimos, sin ficción, ni al hacer un papel o desempeñar un rol, sino con plena sencillez, espontaneidad y autenticidad. De este modo, la actitud ética, y su correspondiente parte práctica, la moral, se alcanzan, según Martínez (Ob.cit) cita a Aristóteles (1973) al ir “desarrollando los dotes y facultades que cada ser humano tiene por su propia naturaleza, lo cual le permitirá lograr una mayor felicidad,

en cuanto en su mayor perfección propia” (p.227)

La complementariedad sobre lo anunciado anteriormente, se razona según Maslow (1991) cuando indica que una revolución, en el prístino y más verdadero de la palabra en el sentido en que Galileo, Darwin, Einstein, Freud y Marx llevaron a cabo las suyas. Es decir, una corriente que aporte nuevas formas de percibir y pensar otras representaciones del hombre y la sociedad. Es en la práctica, donde se implica un aspecto de la nueva filosofía de la vida, de una diferente concepción del hombre. Sin embargo, el territorio de la armonía de la ética, desde las ideas y actitudes influye en la distancia; entendida como la naturaleza de sus actividades con estricto apego a altos principios morales que expresado en la consideración del bien como cimiento de la felicidad individual y la obtención plena del compromiso con la sociedad.

Por tanto, el MEGVN se mantiene sobre la idea de poner en práctica una actitud ética, bajo un punto cognitivo, que vendría a ser algo

así como observar la realidad desde varias caras (como una pirámide), en otras palabras, es la adopción de una actitud recta, justa, imparcial, interesada en ver la realidad completa con los aportes y riqueza de cada una de las caras, en este caso, lo moral y lo práctico. Para ello, es importante realizar una jerarquía de valores, donde se use el diálogo y su lógica dialéctica, a fin de establecer un acercamiento a la vida cotidiana para adquirir el conocimiento y hacer ciencia.

SUSTENTO METODOLÓGICO

El Objetivo del artículo fue demostrar la continuidad del MEGVN en la Convergencia Ciencia, Estética y Ética, desde los valores personales y profesionales, en el cual lo epistemológico se basa en el criterio psicológico a través de la doctrina que asume la fenomenología inspirado en el análisis de todo lo percibido, en un contexto de la armonía para las organizaciones inteligentes. Cada una de las fases del MEGVN se basa en las neurociencias y la vitalogía como

paradigmas emergentes en la gerencia, desde un contexto de la visión humanista para las organizaciones inteligentes.

En este sentido, lo ontológico del ser en las gerencias estratégicas como entidades abstractas desde los pensamientos, emociones, dolores y emociones tóxicas, se dejan ver en los asistentes al taller cuando se inicia en el devenir y comienza en un primer momento en conocerse como equipo de trabajo, a fin de identificar valores y su profesión, todo desde la cognición, emoción y conducta. Por ello, los resultados mostrados en este artículo, a partir de lo cualitativo de las reflexiones tomadas al desarrollarse del taller y al contrastarla con las visiones de los filósofos Spinoza y Wittgenstein.

Asimismo, las reflexiones finales se percibieron la concepción de Hernández, Fernández y Baptista (2006) que indican “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea; además, señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de

conocimiento que se han planteado.” (p. 184). En este punto, lograr identificar los rasgos de personalidad con proyección a dar respuesta a una organización más eficaz, competitiva, desde el bienestar emocional y buena atención hacia interior de las personas y su accionar para la toma de decisiones, desde la vitalogía y las neurociencias, representan anclajes de las organizaciones inteligentes..

El MEGVN mantiene desde su concepción según García (ob. cit) una visión humanista y global, con la orientación de aplicar estrategias que mantengan un equilibrio en la vida personal y profesional del equipo de trabajo, así como, en lo social, físico, mental y espiritual. Para Segarra (2007) se han estudiado aspectos técnicos y sobre el protagonismo de las personas, debido a que se está gestionando al talento humano organizacional, el autor determina que actualmente se retoma los señalamientos de Aristóteles, donde se debe priorizar los aspectos relacionados con la influencia, motivación y cambio de este capital laboral por encima de presupuestos,

asignación de recursos, planificación y control.

Al mismo tiempo, para Sierra (2008) el nivel de abstracción empírica o indicadora representan aspectos de dimensiones totalmente observables; de allí que, el contexto Axiológico, se toma la realidad, del acontecer en las charlas, a fin de evidenciar la utilidad práctica de la teoría de la inteligencia emocional y humanista, concede el buen manejo de emociones haciendo uso de los principios de las neurociencias y la solución de conflictos en una organización por medio de la vitalogía se constituye como paradigma de ley de vida.

Así el Ser en lo Ontológico, se centrará en la existencia y en el ser como tal, lo que implica identificar los rasgos de personalidad desde la observación, la evaluación y la socialización de los presentes a las charlas. Estos asistentes son el personal que labora en el contexto del estudio ya señalado, de la Ciudad de la Ciudad de México específicamente en el Estado de Coahuila. En tanto, para recabar la información se tomó notas

de los cambios realizados a cada una de las fases del MEGVN.

Visión Prospectiva de la Investigación

En el presente artículo se destacan los resultados de las observaciones y reflexiones el taller del MEGVN, en cuanto a los Valores Personales y Profesionales de los asistentes, que permitieron actualizar y aceptar cambios en cada una de las fases del MEGVN. Al principio en México en el Estado de Coahuila, el Hospital General Nueva Rosita, invita a la autora del MEGVN a facilitar las charlas del modelo al personal, con la finalidad de accionar a nivel estratégico pasos sistémicos para organizar un norte común y logro de objetivos en la acción de la asignación de actividades de su personal, con la idea central de mejorar las relaciones de todo el personal que labora en el hospital; pero una de las peticiones fue no extenderse tantos días, ya que se realizó una primera exposición sobre los elementos del modelo estructurado en las siguientes fases:

Día 1. La Vitalogía: se trata de conocer a las personas presentes a través de una dinámica individual y grupal, luego se presentan los siete (7) principios de la Vitalogía: Primer Principio (El Mentalismo), Segundo Principio (Correspondencia), Tercer Principio (Vibración), Cuarto Principio (Polaridad), Quinto Principio (Ritmo), Sexto Principio (Causa y Efecto), Séptimo Principio (Generación). Además, ese día se les entrega el Instrumento de Autoestima Forma C. del autor Coopernmith (1981)

Día 2. Neurociencias: se inicia con los resultados del instrumento aplicado durante el primer día, para presentar las Zonas neocortical que sirven para mejorar las habilidades gerenciales de Goleman (2005): Relaciones formales (metas, objetivos, estrategias, políticas, tecnología, control, estructura, estilo, autoridad, procedimientos administrativos), y las relaciones informales (aptitudes, percepciones, valores,

sentimientos emotivos, comportamiento normativo, comunicaciones, interacciones informales). La finalidad de realizar dos dinámicas (relaciones formales y relaciones informales), luego la aplicación del instrumento de Asertividad de Rathus (2000).

Día 3. La Gerencia: Se presentan los resultados del instrumento de Asertividad de Rathus (2000), con la finalidad de evaluar sus relaciones formales e informales. A fin de construir en equipo del deber ser del desarrollo organizacional y construir los elementos fundamentales informales en la institución o empresa.

Día 4. Motivación al Logro: Este encuentro comienza con la aplicación del instrumento Motivación al Logro de Morales (2013) (ML-1), luego se presenta los señalamientos de Senge (1999) en cuanto a la Quinta disciplina (dominio personal, visión compartida, visión personal, apertura participativa y reflexiva, aprendizaje en equipo), con la finalidad de construir un cuadro

denominado Necesidades Aprendidas de García (2016) el cual consta de indicar desde su interpretación que es para ellos el deber ser, lo cual incluye (disciplina, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo) desde un pensamiento grupal y sistémico. Luego, se cierra con la aplicación del instrumento de motivación al logro de Morales (2013) ML-2.

Día 5. Inteligencia Emocional: se inicia con los resultados de los instrumentos de Morales (2013) de motivación al logro (ML-1 y ML-2), así pueden contrastar los resultados de lo que contestaron al inicio ML1 y luego que pasó con ML-2, con la idea central de las reflexiones sobre necesidades aprendidas. Se realiza la dinámica sobre los cuatro (4) pilares de inteligencia emocional de Cooper y Sawaf (1998) el cual trata de los Pilares del conocimiento emocional: intuición práctica, honestidad emocional, energía emocional, retroinformación. Pilar

actitud emocional: flexibilidad y renovación, presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo. Pilar profundidad emocional: compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad aplicada, influencia de la autoridad, potencial único y propósito. Pilar alquimia emocional: cambio de tiempo, percepciones de oportunidades, creación del futuro, flujo intuitivo, además, se realizaron las dinámicas de cada uno de los pilares, frente a lo cual, los asistentes realizan una relatoría de media página a nivel individual, donde especifican los pros y los contras de cada pilar y cómo mejorar en cambios de rol entre jefe y subordinado.

Día 6. Paradigma Emergente: comienza con los señalamientos de Segarra (2007) en compaginar vida, valores personales y profesionales de orientación para el buen desarrollo gerencia en las dimensiones (internas y externas) de un buen gerente, estas dimensiones internas (física

(cuerpo), mental (mente), emocional (emociones) y espiritual (espíritu)); y externas (social (ciudadano), organizacional (directivo), externa (personal), transcendental (ser humano)). Luego que se tienen claro las dimensiones internas y externas, se realizó la dinámica de compaginar los valores personales y profesionales de Segarra (Ob.cit) el cual consta de: valores personales, valores entorno, principios universales, equilibrio y armonización, con la finalidad de dar paso a proporcionar un recuento, el cual aconteció cuando de que pasó cuando llegaron a la actividad y también al finalizar el encuentro.

Lo antes descrito, son los seis (6) días, es decir seis (6) talleres del MEGVN, donde se aplican cuatro (4) instrumentos con seis (6) dinámicas grupales e individuales, que conducen a reflexionar sobre la petición de disminuir los días, para lo cual se ha de considerar no aplicar los instrumentos para medir autoestima, asertividad, motivación al logro, como

también, las dinámicas grupales dirigidas a entender los principios del Kybalion (2011), la vitalogia, la inteligencia emocional; pero sobre todo, reflexionar sobre conocerse desde lo personal como lo profesional, en el cual los sentimientos son la clave del éxito para una gerencia inteligente. La toma de decisiones en una empresa, escuela o institución desde la inteligencia emocional, es comprender que la emoción y la inteligencia son claves de éxito para triunfar, ya que no es necesario reprimir sentimientos, sino canalizarlos, lo que permite optimizar la calidad de vida en su entorno tanto personal como laboral de cualquier persona sea de la gerencia alta o baja.

Al respecto, Wittgenstein, dirige su atención hacia la vía del lenguaje citado por Halpern (2011) el cual indica que el filósofo versa “se puede pensar trazando las fronteras de lo que se puede decir” (p.104), de esta manera se procedió a organizar el primer taller llamándolo liberación de emociones tóxicas en dos sesiones de un día (mañana y tarde). Este escenario se apega a los

razonamientos de Wittgenstein “el objetivo de la filosofía es la clasificación de la lógica de los pensamientos. La filosofía no es una teoría sino una actividad” (p.104). Con lo descrito se quiere inferir que en los talleres los instrumentos son importantes pero el lenguaje y la actividad en si misma pueden la implementación de los instrumentos son autoestima, asertividad y motivación al logro; en el cual, “la diferencia del lenguaje, concebido a imagen y semejanza de la realidad” (p.104).

En este sentido, el MEGVN desde la vitalogia indica que “es la disciplina que estudia la Ley de la Vida y sus implicaciones: mente, cuerpo, relaciones, experiencias y la vida de los sujetos” (García, ob. cit, p.105), de allí que los cambios del modelo deben ser reflexionados ontológicamente en el ser de un gerente para sus empleados. Se trata de identificar al ser sistémico para controlar y dirigir el talento humano con un norte común y objetivos. Para García (Ob.cit) una organización inteligente “es un sistema orientado hacia la gestión del

saber organizacional de comunicación un código unísono de las habilidades y actividades humanas para el aumento de la productividad y producción de una organización” (p.105), lo descrito permite tomar decisiones y comenzar con la reformulación del MEGVN.

De esta manera, el MEGVN se centra en el comportamiento humano, donde la vitalogia apoyada de los principios del Kybalion (2001) citado por García (ob.cit) indica que “son estudios vitalógicos que explican detalladamente sus implicaciones en la mente, cuerpo, relaciones, experiencias de vida de los sujetos a fin de lograr comprender o entender situaciones para resolver conflictos” (p.6).

La importancia del modelo es la satisfacción humana, lo que hace necesario que un gerente emocionalmente inteligente conozca las cualidades humanas a nivel personal desde sus valores y lo profesional, ya que una universidad, escuela o institución, no depende exclusivamente de las habilidades técnicas o los aspectos que tienen que

ver con la realización de sus funciones para resolver problemas, ni tener un alto nivel de conocimiento, sino que es fundamental un ingrediente de éxito son los sentimientos, las emociones en el marco de permitir el éxito en armonía. Así lo señala Séverac (2011) al citar a Spinoza indicando:

“Por qué no concibe Spinoza como norma del bien y del mal que los sentimientos de alegría y tristeza?

Fundamentalmente porque la moral no puede ir contra de la vida misma; por ello es una ética también, una ética de alegría antes de ser una moral del deber. La vida según Spinoza es el poder mismo de la naturaleza, de la cual el hombre forma parte su ser está constituido entonces por un poder de pensar y de moverse, un poder de obrar, por el espíritu y por el cuerpo” (p.104-105)

Lo anterior, destaca la condición ideal para tomar como decisión e iniciar una dinámica de asertividad que puntualice en los presentes el encuentro empático entre sus compañeros para aplicar un

instrumento. Y luego tabular para demostrar cuantitativamente su tendencia de asertividad, de allí el cambio a cualitativo por el poco tiempo se realiza desde la observación, se utilizó lo que indica García (2009) sobre los rasgos de la personalidad. Al citar a Schultz y Schultz (2002), se distinguen las disposiciones persistentes e internas que hacen que el individuo piense, sienta y actúe de manera característica ya sea empáticamente

Ahora bien, dentro de estas disposiciones de rasgos de personalidad de Schultz y Schultz (ob. cit) se manifiestan en la existencia de disposiciones: los rasgos de capacidad, estos describen las destrezas y la eficiencia con que un sujeto puede trabajar para conseguir sus metas. En los rasgos de temperamento, el estilo conductual general responde al ambiente propio. El rasgo dinámico, describe dentro de las motivaciones e intereses individuales. Los rasgos superficiales, se muestran en una correlación. Asimismo, los rasgos de fuente con aquellas manifestaciones estables y

permanentes identificados como factores básicos de la personalidad. Los rasgos constitucionales, estos son fuente que depende de las características fisiológicas y por último, los rasgos moldeados por el ambiente que rodea en la cotidianidad a los asistentes o participantes de (los) taller(s) de ellos se aprenden en las interacciones sociales y situacionales.

Del mismo modo, afirman Schultz y Schultz (Ob.cit), que los rasgos de personalidad son características distintas orientadas de conducta. Así los autores clasifican los rasgos cardinales, éstos son poco frecuentes, generales e influyen en todas las acciones del sujeto. Los rasgos centrales, son aquellos que se pueden observar en el comportamiento común del sujeto. Y los rasgos secundarios, son atributos que no constituyen una parte vital de la persona pero intervienen en ciertas situaciones.

En este sentido, al iniciar con la asertividad se dio paso a la actualización del modelo MEGVN presentado por García (ob. cit) y actualizado en este 2021 por la misma

autora, se orientó con la actividad de conocer a las personas asistentes a los talleres a través de una dinámica individual y grupal, la cual trata de que indiquen sobre los rasgos, mencionar algún aspecto de su personalidad caracterizado como positivo y otro negativo, tanto en lo personal como en lo en lo laboral. La orientación tuvo la intención sobre la base de las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿cuál es su puesto de trabajo?, ¿cuáles son sus funciones?, ¿Ayer cuál fue su última actividad realizada? Con ello se pudieron ordenar los equipos con variedad de nivel gerencial, con la finalidad de realizar una dinámica donde termina en los siete (7) principios de la Vitalogía y realizar una dinámica de trabajo en equipo para observar Autoestima; a lo que García (ob. cit) indica:

“Es un término significativo que expresa autovaloración, en cuanto a competencia, habilidad y personalidad, es la noción de valía que imprime direccionalidad, objetivos y alcances en la vida de un individuo, orienta el camino

hacia el éxito o fracaso, a la satisfacción o insatisfacción al autorespeto o hacia un constante deterioro de la existencia” (p.28).

Lo descrito tiene relación con el hecho que no se aplicó el instrumento de Autoestima. Para ello, se aplicó una dinámica que desde las neurociencias, identifica el aspecto psicológico que desarrolla la personalidad en relevantes rasgos de personalidad implicados en autoestima, motivación, afirmación del yo, seguridad en sí mismo, autoconcepto, inteligencia emocional, afectividad, expresividad, los cuales están interconectados con el aspecto social y el biológico, para que oriente a nivel gerencial una organización inteligente, a fin que sean exitosas, productivas y con un nivel alto de humanidad.

Ahora bien, la dinámica debe ir orientada hacia la Zona Neocortical: la neurocorteza (zona de pensar, el cerebro límbico (zona de sentir) y sistema R (Zona de comportamiento); a lo que Martínez (2016) explica que el cerebro tiene una corteza que cuenta con diferentes áreas, las cuales

desempeñan funciones sensoriales y motoras que están comprometidas desde el nacimiento; así como, las dedicadas a los procesos mentales superiores, que son áreas no comprometidas sino que son responsables para la realización de un futuro no programado.

De tal manera, que la Asociación Educativa para el Desarrollo Humano (ASEDH, 2007), señala que “las Neurociencias son las encargadas de estudiar el funcionamiento y las patologías del cerebro y el sistema nervioso desde distintos ángulos, las neurociencias constituyen una valiosa herramienta para mejorar la calidad humana y su desarrollo” (p.20)

En este orden de ideas, en la mañana se cierra con una reflexión y entregándole el instrumento Motivación al Logro de Morales (2013) (ML-1) en él se mide según García (ob.cit) las organizaciones inteligentes, desde la gestión del saber en cuanto a habilidades, actividades, productividad, producción. La finalidad de entregar los instrumentos cuando se retiraron del taller en la mañana por la mañana

al descanso o después del descanso es un tiempo disponible para completar el test, mientras al llegar van entregando para poder realizar un sondeo rápido por parte de donde se dirige la motivación al logro, para definir la dinámica a realizar, ya que, Papália y Olds (1992) Freud, indican tres áreas de la personalidad en cuanto al comportamiento humano, el cual es complejo, donde las motivaciones son ignoradas por su mismo entorno; de allí que todos los individuos siempre deben mantener un equilibrio de defensa que sean subconscientes, tales como: la represión, la proyección, la identificación y la formación reactiva.

Del mismo modo, la motivación al logro para Papália y Olds (ob.cit) Retoman en pensamiento Freudiano en tanto divide la vida psíquica a nivel de concienciación en tres niveles: consciente: fenómeno que se puede conocer en determinado momento; preconsciente: necesaria para la atención de conocer dichos fenómenos; e inconsciente: son fenómenos que se escapan a la conciencia y difícilmente pueden

penetrar en ella (representado por el mundo de los símbolos).

Con las conductas individuales o de masas, tienden a dirigirse a los sueños, las esperanzas y los temores de las personas, pues esta teoría enfatiza el uso de sueños para identificar los motivos inconscientes que subyacen en el comportamiento de las personas. Esta situación sirvió para apropiarse de la dinámica inicial en cuanto a la Quinta Disciplina de Senge (1999): donde refiere el dominio personal, visión compartida, visión personal, apertura participativa y reflexiva, aprendizaje en equipo.

De esta manera, se continuó con la dinámica grupal construyendo un cuadro denominado Necesidades Aprendidas de García (2016) el cual los participantes desde su interpretación indican que es para ellos el deber ser dentro de la universidad, escuela o instituto, la disciplina, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo.

Luego, se realizó una dinámica individual de carácter dinámica y que englobó los señalamientos de los

cuatro (4) pilares de inteligencia emocional de Cooper y Sawaf (1998) los cuales son: Pilar conocimiento emocional, Pilar actitud emocional, Pilar profundidad emocional, Pilar alquimia emocional. Los pilares se orientan a esa inteligencia emocional que todos deben tener, tanto gerentes como empleados, la gerencia aplica desde lo personal hasta lo laboral.

La inteligencia emocional para Marina (1996) establece que parte su conceptualización de la idea de afectividad, donde los sentimientos y las emociones influyen en el desarrollo y la eficacia del intelecto. Asimismo, Goleman (2005) destaca que las emociones son antiguas, pero ahora se tiene por primera vez en la historia, la capacidad de hablar científicamente de un territorio del comportamiento en cuyo análisis sólo se habían dedicado a los poetas.

En el MEGVN, se procede a realizar una dinámica que activa las emociones, al representar impulsos que mueven una acción, los cuales se ponen en marcha en el momento en el que se producen los estímulos desde lo externo, por ejemplo, el miedo, hace

que la sangre llegue a los músculos y que se dilate las pupilas, para que así reaccionen rápido y eficaces ante los problemas que plantea su entorno inhóspito.

En este mismo orden de ideas, para reforzar la dinámica relacionada con la inteligencia emocional, se decide entregar el instrumento de Morales (2013) sobre la motivación al logro el (ML-2) en el momento en el cual los participantes estaban en sus asientos, allí comenzaron a completar el test (instrumento) aprovechando ofrecer un refrigerio, a fin de seguir con la inteligencia emocional, ya que quienes sienten apego a la actividad seguirán llenando el test (instrumento) y otros pasarán primero al refrigerio, mientras otros continuarían con la actividad de llenarlos. Lo que permitiría ver si los que se quedaron llenándolos aprovechan para preguntar o comentar. El MEGVN permite esa observación y acción en la toma de decisiones, ya que aquellos presentes que completaron el instrumento entregándolo, para así lograr identificar esa motivación al logro.

De esta manera, se afianzan los planteamientos de Wittgenstein citado en Halpen (2011) al señalar que el lenguaje es un juego de reglas que determinan que tiene o no sentido y se inscribe en la práctica, es decir, las reglas de la lingüística, la manera en que se utilizan las palabras, están en el corazón en relación con él y es lo identificado como real. Para ello, los que entregaron el instrumento después del refrigerio, pudieron conversar y distraerse para luego llenar el instrumento antes de comenzar.

La vida emocional crece en una área del cerebro, específicamente el sistema límbico, en la amígdala, allí se encuentran las emociones de las pasiones y del disgusto, o del miedo y la ira; además otra pieza fundamental para el comportamiento se encuentra el sistema nervioso, es ahí donde se procesan las señales del exterior donde se produce el aprendizaje y la memorización, fundamenta el hecho de hacer planes y tener expectativas. Por ello, los participantes de este modelo al modelo completaron el instrumento lo que trajo expectativas

que continuaron después del refrigerio.

En este sentido, se dará inicio el taller y se les indicó aquellas personas que no han terminado de llenar el instrumento que traten de terminar pues la actividad se inició luego de diez (10) minutos, considerada en la dicotomía de activar los dos tipos de mentes, la emotiva o la racional, las dos son inteligentes y se complementan cuanto más se evolucionan mayor número de conexiones existen entre ambas mentes. Luego de los diez (10) minutos se inició la dinámica que activo el sistema límbico, mientras entregaron los instrumentos, la coordinadora del evento dio una mirada a las respuestas para cotejar. Ahora bien, por ejemplo, en la dinámica se indicó que cerraran los ojos y visualizaran una caminata por el bosque y de repente ven a la derecha algo que se mueve, se da un fuerte aplauso, produjo en algunos de los asistentes un salto, al pensar que se trataba de una serpiente, automáticamente el sistema límbico los puso en guardia y a salvo.

En este sentido, los asistentes debieron entender que la inteligencia emocional es conocerse desde lo personal y lo profesional, a veces la dinámica del trabajo no permite observar o escuchar, lo que realmente pone en acción a las personas es que, inconscientemente se signe un valor emocional a cada experiencia, a cada decisión, sino se activa las emociones con ejercicios grupales para resolver problemas en conjunto como equipos de trabajo en el beneficio propio y de su entorno, puede que no se tomen decisiones correctas, que no aprenden de sus errores, que no tiene sentimientos de culpa, ya que otro no tuvo la confianza en indicar, sugerir por no conocer a su entorno y las capacidades de sus compañeros.

Luego, en la dinámica se procedió a cerrar con el recuento del inicio en la mañana para luego mostrar los resultados de los instrumentos de Morales (2013) de motivación al logro (ML-1 y ML-2), allí se observó en lo subsiguiente el antes y el después, con la visión de que conocer a tu entorno desde lo personal y lo profesional lo cual mejorar la

inteligencia emocional no solamente en lo laboral, sino también como la capacidad de controlar las emociones, con la idea que puedan saber utilizar sus sentimientos a cada problema que se le presente como una experiencia. Goleman (2005) indica que las emociones no se presentan en cada situación, cada persona es un mundo y el corazón de cada cual tiene sus reglas. Ser afectivo inteligentemente no es un horario, pero si se puede aprender a reaccionar adecuadamente cuando una emoción se presenta, en otras palabras, ser listo con lo que se siente, no sólo con lo que se hace.

Es así como, para poder potenciar la inteligencia emocional desde las neurociencias y la vitalogia permite conocerse y conocer el entorno para mejorar tanto en lo personal como en lo profesional. Para cerrar el día se realizó una dinámica en los señalamientos de Goleman (Ob.cit) en la cual se debió distinguir cinco habilidades, que, en conjunto, componen la inteligencia emocional: la capacidad de reconocer los sentimientos propios, la capacidad de

administrar esos sentimientos, la automotivación, el reconocimiento de las emociones de los demás y la empatía; es saber reaccionar correctamente a los sentimientos de otro, cada una de estas habilidades pueden aprenderse con la práctica.

De esta forma, cuando se comenzó en la mañana a presentarse en lo personal se activa esa empatía, a lo Marina (1996) “la familia es el núcleo en el cual primero se debe potenciar la inteligencia afectiva. Todas las madres saben cómo alimentar a sus hijos, pues también deberían saber cómo preparar el biberón emocionar a sus pequeños” (p.75). A lo que Goleman (2005) al señalar que los padres deben aprovechar cualquier oportunidad para dar lecciones emocionales, pueden enseñar a sus hijos a saber qué sienten en cada momento y cómo pueden responder a esos sentimientos” (p.115). Estos señalamientos, permite indicarles a los asistentes a la charla si conocemos el entorno personal de los que tenemos al lado, lo que mejorar la relación y el trabajo en equipo en pro

del entorno laboral, en la vida todos se topan con un sinnúmero de problemas, la idea es enseñar a resolverlas no sólo inteligentemente, sino también emotivamente. Goleman (Ob.cit):

“Podemos mejorar las áreas en las que nuestra inteligencia afectiva es débil. Para ello hay que motivarse y controlar nuestra furia o potenciar nuestra empatía escuchando más a los vecinos. Hay que concentrar todos los esfuerzos en cambiar nuestras respuestas automáticas siempre que podamos y reemplazarlas por otra mejor. Si se persiste en el intento, el circuito cerebral que pone en marcha una nueva actitud será cada vez más fuerte, hasta que nuestra nueva respuesta se vuelva automática”. (p.5)

Todo lo descrito anterior, son las modificaciones realizadas al MEGVN y dichos cambios se han mantenido al aplicarse en dos (2) escuelas, una (1) universidad y un (1) instituto en la Ciudad de México, específicamente en el Estado de Coahuila, es

importante aclarar que el estudio fue el Hospital General Nueva Rosita, Escuela Lázaro Cárdenas; ha sido los cambios a lo descrito, se puede indicar que ha tenido una estabilidad de cada una de las actividades, enseñar el MEGVN a través de una jornada de un día denominada Liberación de Emociones Tóxicas, desde un contexto gerencial permite mantener un equilibrio de las emociones buenas y malas de los presentes.

Sin embargo, en las dos escuelas fue necesario realizar más encuentros a fin de trabajar con más detenimiento los maestros ya que su gerencia se ve dentro del aula con niños de diferentes edades, no es lo mismo los docentes que laboran en primaria que aquellos cuya dinámica del desempeño se mantienen en la educación secundaria, la idea es que sepan manejar las propias y las ocasionadas por el entorno, las malas o las buenas sensaciones deben canalizarse.

En la literatura psicológica abundan los estudios realizados que observen el estado anímico en que se encuentra en ese momento una

persona, pero observarlo en las actividades diarias de un maestro a diferencia de una persona que trabaja en una empresa, son diferentes, ya que ninguna persona asegura encontrarse bien en todas las ocasiones que se les presenta. Es más, la felicidad y el éxito personal no son directamente proporcionales al número de veces que se anota una buena sensación. La inteligencia emocional es la que permite, precisamente, reponerse de los malos tragos y seguir siendo eficaz incluso en las peores épocas de la vida.

En el mundo laboral, la inteligencia emocional encuentra un sentido. Anteriormente las empresas premiaban al jefe o empleado manipulador o informativo (chismoso), quien se movía en la oficina como si se tratara de la selva. Sin embargo, esto ha ido cambiando y el futuro en una gerencia inteligente será premiado a la persona más capacitada en las relaciones interpersonales. Los líderes de mañana no serán los primeros de la clase, sino los más inteligentes; además, no es que los empresarios se hayan vuelto, de

repente, unos angelitos afectivamente o que se mueven por egoísmo, el fin último es que mejoren las tomas de decisiones a la hora de desarreglos interpersonales, que mejoren la pobreza de las relaciones laborales y sociales, el exceso de autoritarismo o ambición, y los constantes conflictos entre jefes y empleados o entre los mismos muy bien empleados.

Por tanto, la modificación del modelo MEGVN permite que las distintas gerencias o los distintos empleados puedan potenciar estratégicamente desde la vitalogia y las neurociencias la inteligencia emocional, las gerencias hoy en día se observa en ambos campos, en el personal y en el laboral, ambas deben estar equilibradas ya que el mundo emotivo debe ser neutro y trabajado según las características de cada entorno laboral. Las emociones malas o buenas en la vida, no suelen ser toma de decisiones correctas o incorrectas, molestarse o tener una reacción negativa o positiva frente a ciertos hechos.

Lo importante es saberse controlar en el momento justo, la

vitalogia es un paradigma emergente en la gerencia del milenio, cuya armonía sirve para las organizaciones inteligentes, de manera que a partir de identificar los rasgos de personalidad y conocerse en lo personal y en lo profesional las empresas, escuelas u organizaciones se puedan autoevaluar y socializar desde sus actores: empleados, jefes y gerentes. Lograr una proyección a la hora de dar respuesta más eficaz, eficiente, competitiva, orientada al bienestar emocional y una buena atención por parte de los empleados ya sea con su entorno personal como el laboral, es la evidencia y la utilidad práctica de la teoría de la inteligencia emocional para el manejo de emociones a través de las neurociencias y la solución de conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Educativa para el Desarrollo Humano (2007). **Neuroeducación: Uniendo las Neurociencias y la Educación en la Búsqueda del Desarrollo Humano.** Disponible: http://www.educoea.org/portal/La_Educacion_Digital/laeducacion_143/articles/neuroeducacion.pdf

- Beauport, E. y Díaz, A. (2004). **Las Tres Caras de la Mente**. Caracas: Galac
- Cooper, R y Sawaf A. (1998). **La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones**. Bogotá: Norma.
- Coopersmith, S (1981) **The Antecedents of Self Esteem**. USA: Consulting Psychologist Press.
- Dispenza, J. (2012). **Deja de Ser tú. La Mente Crea la Realidad**. (N. Martí Pérez, Trad.) Barcelona, España: Urano.
- García, R (2018) **Modelo Estratégico Gerencial Vitalógico desde las Neurociencias para los Centros Hospitalarios Privados del Municipio Barinas**. Tesis Doctoral en Gerencia Avanzada. UFT-Barinas.
- García, R. (2009) **Las Neurociencias en la Formación Docente; un Modelo Neuropsicoeducativo para el Niño del Subsistema de Educación Básica**. Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación Superior. UFT-Cabudare.
- García, R. (2016) **¿Cómo Sistematizar las Lecciones Aprendidas de los Proyectos de Desarrollo?** Disponible: <https://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2016/11/03/como-sistematizar-las-lecciones-aprendidas-de-los-proyectos-de-desarrollo/>
- Goleman, (2005). **La Inteligencia Emocional**. Barcelona: Kiaros.
- Halpern W. (2011) **Los Grandes Filósofos. Maestros del Pensamiento Universal**. Colección Filosofía Hoy. España: Globus Comunicación.
- Hernández, S; Fernández, C y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill.
- Kybalión (2001) **El Kybalión**. Disponible: <http://190.186.233.212/filebiblioteca/Literatura%20General/Tres%20Iniciados%20-%20El%20Kybalion.pdf>
- Marina J. (1996) **El Laberinto Sentimental**. Barcelona: Anagrama.
- Martín, L. S., y Torremocha, M. M. (2016). **Neurociencia y Caos en la Gestión Organizacional**. Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones 3(2).
- Martínez M. (2016) **El Conocimiento y la Ciencia en el Siglo XXI y sus Dificultades Estereotípicas**. Caracas, Venezuela: Trillas.
- Maslow, A. H. (1991). **Motivación y Personalidad**. Díaz de Santos.
- Morales M. (2013). **Cuestionario y Escalas. Escala de Motivación al Logro. (ML-1)** Universidad Pontificia Comillas. España: Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Disponible en:

<http://es.slideshare.net/maevenana/cuestionariosy-escalas>

Papalia D. y Olds W (1992). **Desarrollo Humano**. Colombia: (4ta. ed.) Mc. Graw Hill.

Rathus, S. (2000). **Psycology the Core. Instrumento Psicológico**. Traducido por Editorial Thonson. Learning.

Schultz D. y Schultz S. (2002). **Teoría de la Personalidad**. México: Thomson.

Segarra O. (2007) **Los 15 Círculos del Autoliderazgo**. Barcelona: Gestión 2000.

Senge P. (1999) **La Quinta Disciplina**. Barcelona: Granica.

Séverac P. (2011) **Spinoza los Grandes Filósofos. Maestros del Pensamiento Universal**. Colección Filosofía Hoy. Madrid: Globus Comunicación.

Sierra B. (2008) **Técnicas de Investigación Social Teoría y Ejercicios**. (14ª. Ed.) Madrid: Thomson.

**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO
HERRAMIENTA DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL. UNA
CONSTRUCCIÓN TEÓRICA EN EL
CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Autora: Emilia Lucena
emiliadelosangelesb@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo científico atiende al propósito de la tesis doctoral en desarrollo que pretende generar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario, donde se pretende desarrollar el estudio con un enfoque cualitativo, cimentado en el paradigma interpretativo, a fin de conocer y dilucidar las voces de tres (3) actores sociales del personal gerencial, así como, sus percepciones, ideas y creencias sobre el fenómeno tratado. Se escoge el método fenomenológico - hermenéutico, ya que el mismo, me permitirá abordar y captar el medio donde se desenvuelve los actores protagonistas del estudio, en un contexto complejo, construido y divergente, en el cual la intersubjetividad está presente en todo su desarrollo. El proceso metodológico lo realizaré en tres fases: Primera fase, referida a la organización y selección de informantes, estrategias de recolección de información y registro; Segunda fase, comprende el trabajo de campo; y, Tercera fase, basada en el análisis intensivo de la información. El diseño que usaré será el emergente; como técnicas de recolección de información utilizaré la entrevista en profundidad y la observación participante. La información será registrada a través de grabadora y notas de campo, el análisis de la información, se hará mediante la creación y sistematización de las categorías y subcategorías, utilizando el método de comparación constante, recurriendo a la triangulación de técnicas y fuentes de datos. A efectos, de atribuir los significados con la interpretación, la reflexión dialógica va de lo ontológico y epistemológico, a partir de ahí se construirá la aproximación teórica que denominaré gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario, que servirá de aporte para lograr una visión de la investigación en la universidad.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia estratégica,
cultura organizacional,
universidad

STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL OF ORGANIZATIONAL CULTURE. A THEORETICAL CONSTRUCTION IN UNIVERSITY CONTEXT

Autora: Emilia Lucena
emiliadelosangelesb@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of the research is to generate a theoretical construction of strategic management as a tool of organizational culture in the university context, where it is intended to develop the study with a qualitative approach, based on the interpretive paradigm, in order to know and elucidate the voices of three (3) social actors of the management personnel, as well as their perceptions, ideas and beliefs about the phenomenon discussed. The phenomenological-hermeneutical method is chosen, since it will allow me to approach and capture the environment where the protagonists of the study operate, in a complex, constructed and divergent context, in which intersubjectivity is present throughout its development. The methodological process will be carried out in three phases: First phase, referring to the organization and selection of informants, strategies for information collection and registration; Second phase, includes field work; and, Third phase, based on the intensive analysis of the information. The design I will use will be the popup; As information gathering techniques I will use the in-depth interview and participant observation. The information will be recorded through a recorder and field notes, the analysis of the information will be done through the creation and systematization of the categories and subcategories, using the constant comparison method, resorting to the triangulation of techniques and data sources. In order to attribute the meanings with the interpretation, the dialogical reflection goes from the ontological and epistemological, from there the theoretical approach that I will call strategic management as a tool of the organizational culture in the university context will be constructed, which will serve as a contribution to achieve a vision of research at the university.

Keywords: Strategic management, organizational culture, university.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del siglo XXI son afectadas por una serie de cambios sin precedentes, caracterizados por la globalización, los avances tecnológicos, la evolución de la información, las comunicaciones y la alta velocidad con la que avanzan los conocimientos. En consecuencia, se ven en la necesidad de reorientar sus acciones gerenciales considerando enfoques más dinámicos y flexibles. Desde esta óptica, las empresas requieren cambios en la aptitud y actitud de su personal, también, necesitan que su gente cambie su forma habitual de pensar y que abran sus mentes a ideas innovadoras, aplicando nuevos métodos o formas de llevar a cabo las actividades en consonancia con la cultura organizacional de la institución.

De ahí que, las empresas deben capacitar a su personal para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas con la finalidad de que los pongan en práctica contribuyendo con el logro de los objetivos propuestos, a través de

su desempeño. Senge (2005) expresa que las organizaciones “sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. (p.179). Por consiguiente, en su interior se desarrollan nuevos aprendizajes, modificando normas y procedimientos, para mantener y ampliar su presencia en los mercados regionales, nacionales e internacionales.

Este marco de ideas, me conduce a reflexionar sobre el propósito de las organizaciones, el cual consiste en promover el aprendizaje en todos los niveles, además, es un enfoque integrador que incide tanto en su gente como en la estructuración de la empresa para lo cual se hace necesario aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer

soluciones innovadoras, y de aceptar el compromiso que nos brinda la gerencia estratégica de crecer cada vez más junto con la organización.

Por otro lado, Barroso (2000), argumenta que la gerencia es “un proceso de planificación, organización, selección y control, además de bregar con la incertidumbre y añadir valor a la organización” (p.35). En este sentido, las personas que administran las organizaciones programan las estrategias, estructuran y supervisan las actividades que se deben desarrollar para lograr los objetivos trazados. Al referirse al gerente estratégico, Hellriegel y otros citados por Fernández (2011) expresan que “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización” (p.7).

Como correlato de lo señalado, la gerencia planifica y presupuesta el uso de los recursos materiales, clasifica el recurso humano y lo distribuye entre los departamentos que conforman las organizaciones,

asigna las tareas a las personas y luego las inspecciona; todas las actividades se programan en base a los objetivos estratégicos de las empresas. Bajo esta óptica, Robbins (2013), acota que el término gerencia se refiere “al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas” (p.8). En este ámbito, las actividades se planifican y se asignan a los subordinados quienes la deben culminar en el menor tiempo posible con el mínimo uso de recursos materiales, garantizando la calidad de los productos o servicios, según las especificaciones de los clientes.

Bajo este entramado de ideas, considero que la gerencia debe aplicar estrategias innovadoras para adaptarse a las situaciones de cambios del entorno; debe tener una visión compartida con todos los miembros de la organización; debe generar confianza, impulsar el trabajo en equipo y mantener un buen clima organizacional. En esta misma línea discursiva, tiene la facultad para llevar las instituciones hacia el éxito mediante la toma de decisiones

oportunas y acertadas para cada situación que se pueda presentar, transformando las adversidades en oportunidades.

Al respecto, Hellriegel y otros citados por Fernández (ob.cit.), sostienen que las estrategias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p.5). Además, afirman que en “labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse al personal con las siguientes competencias: competencia en la comunicación; para la planificación y administración; en el trabajo en equipo; en la acción estratégica; para la globalización y; en el manejo personal” (p.5). En efecto, el gerente debe tener habilidades para fomentar la comunicación entre todos los miembros de la empresa para evitar consecuencias negativas y debe impulsar el trabajo en equipo planificando las actividades en

conjunto con sus supervisados, tomando en cuenta sus opiniones.

Las ideas mencionadas entonces, se reconoce desde la dirección, orientación y asesoramiento del gerente desde su cultura organizacional, como la calidad que se activa en torno al servicio que se intenciona, al contar con la disposición y disponibilidad del personal, activadas a través de las iniciativas supervisadas, dentro de un perfil de indicadores gerenciales que validan la proporcionalidad del trato, orientación y seguimiento en las tareas de eficiencia alcanzadas.

Abordado lo concerniente a estrategias gerenciales, es evidente que desde el punto de vista de los actores sociales que hacen vida en las organizaciones, emergen dimensiones y categorías que pueden ser del interés de los investigadores, de allí que sea oportuno citar a Pedroso y otros (2004), para conceptualizar la cultura organizacional como: “el patrón general de conductas, creencias, y valores compartidos por los miembros de una organización.”, (p. 9).

Una definición tan sucinta como la anterior, obliga a mencionar lo sostenido por Dodd y Viveló (citados por Gámez, 2007), cuando afirman que “existen alrededor de 200 conceptos de cultura, iniciando desde el enfoque antropológico hasta el de la organización”, (p. 66). De cualquier manera, dicha cultura es asimilada por los miembros que componen la organización, a través de sus credos, mitos, comportamientos, tradiciones, hábitos y valores: estas percepciones suelen ser remotas e inconscientes. Por su parte, Alabart (citado por López, 2013), define la cultura organizacional como:

...el conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización. (p. 94).

Sin embargo, la cultura organizacional es un concepto que no siempre goza del consenso general; es así como Gámez (ob. cit), refiere a varios autores entre quienes destacan: Granell: “es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social (...) valores, creencias, actitudes y conductas”, (p. 63) y Chiavenato (2004): “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”, (p. 63). Es oportuno citar un brevísimo compendio sobre los aspectos, que los estudiosos de la cultura organizacional consideran al momento de conceptualizarla, para tales fines se enumeran los siguientes: comportamientos en la relación entre individuos, normas de los grupos de trabajo, valores de la organización, filosofía de la empresa, reglas, ambiente y clima derivados de la distribución física de los miembros y de la relación de estos con clientes o terceros, creencias, símbolos (metáforas, leyendas, héroes, tabúes) de la organización.

Se acepta de forma general, que la cultura organizacional debe ser abrazada de manera individual y en colectivo por los trabajadores; en consecuencia, hablar de ella, de sus diferentes relaciones, propiedades, características, dimensiones, es hablar a su vez de los hombres que conforman la organización; es así como de este modo y según la opinión de Otero (2007), en presencia de la globalización: ...el trabajo se individualiza más, se desagrega la realización del trabajo y se reintegra su resultado mediante una multiplicidad de tareas interconectadas en emplazamientos diferentes, marcando la entrada de una nueva división del trabajo, basada en los atributos/capacidades de cada trabajador más que en la organización de tareas, (p. 232).

En concordancia con lo que se viene indicando, es inevitable insistir en la complejidad de los sistemas sociales en general, y empresariales, en particular. Para Morin (1999): “hay complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo (como el

económico, el político, el sociológico, el psicológico, el afectivo, el mitológico)...Por esto, la complejidad es la unión entre la unidad y la multiplicidad”, (pp. 15,16).

Resulta evidente que la cultura organizacional en el seno de la globalización y la mundialización, debe ser comprendida considerando todos y cada uno de estos elementos señalados por Morín. Para ello, será necesario recurrir a los principios de recursividad, hologramaticidad, dialogización, emergencia, auto-eco-organización y borrosidad, como recursos teóricos que permitan establecer las infinitas líneas que se entrecruzan en las dinámicas sociales que se desarrollan, tanto dentro de la empresa, como en su entorno, y que a la postre, conforman la axiología que rige los fundamentos de la cultura organizacional.

En este escenario descrito ut supra, las organizaciones del sector universitario, están obligadas a desarrollar estructuras reticulares que les permitan trabajar integrando los procesos de forma sistémica. Estos ingredientes asociados a la sociedad

de la información, producen notables influencias en la cultura, caracterizándola entre otras cosas, por su dinamismo, complejidad, elevado perfil tecnológico de los trabajadores, poder de reconfiguración y adaptación permanente a los cambios, integración con los estudiantes y demás personas que conforman la comunidad universitaria.

Contrario a lo expresado, podría manifestarse preocupación dentro de la universidad al considerar una cultura organizacional desestructurada e informal; por cuanto la tecnología es aprovechada medianamente, los sistemas funcionan de manera aislada y a veces no responden a protocolos que les faciliten la integración y el trabajo mancomunado. Tampoco se estaría en la conducción de un proceso de reingeniería que contemple el adiestramiento de los trabajadores, siendo que aún subsisten personas en condición de analfabetismo informático, que se muestran reticentes a la implementación de nuevas tecnologías. Estas carencias

se agudizan ante la insuficiencia de equipos informáticos, software y sistemas.

Si consideramos los planteamientos hasta aquí formulados, se abren varias interrogantes que orientan el propósito de esta investigación, muchas de las cuales, sin duda alguna, también estarán motivando a la comunidad científica. Algunas de ellas son: ¿Qué elementos conforman la cultura organizacional de la Universidad? ¿Cómo Interpretar las percepciones de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional de los actores que participan en la universidad? ¿Cómo elaborar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario?

Las inquietudes antes señaladas conducen al planteamiento de los propósitos que persigue la investigación; los mismos recogen los motivos que conducen a la búsqueda de nuevos conocimientos: Develar los elementos que conforman la cultura

organizacional de la Universidad, Interpretar las percepciones de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional de los actores que participan en la universidad. Generar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario.

Cabe destacar que la gerencia universitaria venezolana, enfrenta una serie de retos, tales como mantener los procesos de planificación, organización, dirección y control, como los grandes pilares de la universidad y del perfeccionamiento de una profunda reflexión entre los significados, responsabilidades, retos y la diversidad de desafíos del gerente como un sendero para que asuma los conocimientos e identidad multidimensional que le permita afrontar los factores que están relacionados con su desempeño universitario además de los cambios económicos, políticos, socioculturales que está gestando la sociedad venezolana.

En el campo académico se procura realizar contribuciones enmarcadas en la construcción colectiva del conocimiento, con respecto a la cultura organizacional y las influencias que sobre ella produce la gerencia estratégica. En lo social, el aporte se encamina hacia una aproximación acertada del análisis de los fenómenos que rigen las organizaciones universitarias en el marco de un nuevo paradigma enmarcado en los procesos tecnológicos que han de ser considerados al momento de plantear los cambios que se deben generen desde la cultura organizacional de las universidades. En el campo de la gerencia, el propósito conduce a la construcción de la gerencia avanzada como una disciplina que deberá sustituir formas tradicionales y obsoletas de dirigir a las organizaciones.

Los aportes señalados cobran importancia si consideramos los retos que deben ser explorados por la gerencia, con el ánimo de redimensionar la forma como deben ser conducidas las organizaciones; es

decir, más allá de la simple rentabilidad o del logro de las metas de producción, técnicas o financieras, procurando de esta manera que el ser humano se convierta en el motivo primordial, alma principal y razón central de las organizaciones.

La nueva universidad que amerita y reclama el país, debe estar acompañada de una transformación lo que implica la obligada implementación de estrategias gerenciales que involucren de manera directa la participación de todo el talento humano que labora en ellas, esto debido también a los escenarios cambiantes del acontecer social, los cuales generan grandes metamorfosis que deben ser visualizadas por las diversas organizaciones.

Los gerentes universitarios tienen la responsabilidad de construir organizaciones donde el talento humano se mantenga en expansión de forma continua en su motivación, la aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos. Las organizaciones, se ven en la necesidad de adaptar,

actualizar y renovar su capital técnico y humano (hoy talento humano), los cuales son de vital importancia para garantizar la consolidación y permanencia de la misma.

Según este criterio, el papel del gerente se basa en elaborar un detallado marco de referencia adecuado para alcanzar la fluctuación de la dinámica organizacional y a su vez brindar un clima que permita la diversidad y promueva la concordancia para enfrentarse al futuro. El estudio de generar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario.

La investigación se inscribe dentro de la línea la gerencia en la sociedad de la información, en su área temática: transformaciones de la cultura organizacional, que se lleva a cabo en el área de investigación y postgrado de la Universidad Fermín Toro. Se pretende estudiar las transformaciones que se producen en la cultura organizacional; del mismo modo, se procura ofrecer soluciones y propuestas que desde la gerencia

estratégica, satisfagan las demandas que hacen las organizaciones que necesitan reconfigurarse y adaptarse a situaciones novedosas emergentes de estas realidades complejas.

Antecedentes y Supuestos Teóricos

Una etapa fundamental del proceso de investigación consiste en consultar los antecedentes de investigación, esto se realiza con el propósito de determinar el estado del arte, aportes, hallazgos, metodologías y demás aspectos que hayan encontrado y utilizado otros investigadores. Este procedimiento contribuye también a enriquecer el campo teórico y vislumbrar los conocimientos que giran en torno al objeto y tema de estudio. De este modo, se presentan aportes importantes de cinco investigaciones previas que a continuación se documentan:

Chung (2017) en su tesis doctoral denominada Impacto de la Cultura Organizacional en la relación entre el gerente y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.

Presentada por optar el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa, tuvo el objetivo de determinar si cultura organizacional modera la relación entre el gerente como líder y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la UNPRG. Con el propósito de fundamentar el estudio, se trabajaron teorías, modelos y enfoques relacionados con la cultura organizacional, el gerente como líder y la gestión del conocimiento.

Según los resultados, los comportamientos del gerente como líder transformacional y transaccional generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional. En conclusión, la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre

el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

Blanco, (2017) en su tesis doctoral *Constructo Teórico sobre la Cultura Organizacional en el Escenario del Informacionalismo en Empresas Eléctricas de Servicio Público*, para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro, señala que las organizaciones del siglo XXI están influenciadas por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que determina su cultura organizacional; es así como la aplicación del conocimiento e información ha producido una espiral que eleva el uso de la tecnología en un ciclo acumulativo de innovaciones sorprendentes.

El paradigma interpretativo rige la matriz epistémica bajo el método fenomenológico-hermenéutico; la investigación utiliza la entrevista en profundidad como técnica para recoger la información. El constructo teórico plasma hallazgos donde las organizaciones que prestan servicio público deben forjar la identidad desde

la raíz fundacional; por tanto, la fusión de empresas debe acompañarse de un plan estratégico con objetivos claros, respaldado con el desarrollo del talento humano, bajo una estructura en red que dinamice la organización, incremente su productividad financiera, social, le permita gestionar los cambio y adaptarse a la tecnología en un entorno cambiante.

Hidalgo (2016) *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*. Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala, mediante el proceso de la gestión estratégica institucional y su relación con la gestión organizacional; gestión académica; gestión de infraestructura; gestión de bienestar universitario; a través de las fases de planificación, ejecución o implementación institucional;

evaluación, seguimiento y retroalimentación de los componentes de gestión estratégica. Cuyo contenido y desarrollo se considera como una investigación de tipo empírica, debido a que en el entorno de su análisis es un hecho que ocurre en las instituciones de educación superior y también se considera una investigación de tipo explicativa, porque se va a enfrentar el problema de la gestión proponiendo alternativas de componentes y subcomponentes como parte del proceso estratégico.

Se obtuvo como resultado de la investigación, que existe una correlación positiva entre la Gestión Estratégica y la Planificación Estratégica Institucional; por lo tanto el Modelo de Gestión Estratégica Institucional propuesto para la Universidad Técnica de Machala, articula cuatro niveles con los componentes de gestión organizacional y sus subcomponentes de planificación institucional, ética institucional, gestión de la calidad; la gestión, infraestructura con los subcomponentes de recursos e infraestructura; gestión académica

con docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes; de tal manera que este proceso permitirá una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación institucional de la UTMACH.

Para una mayor comprensión de la gerencia estratégica existen doce pasos que resumen el modelo o proceso de la misma Quinn, J. B. (1997).

Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual, con la gerencia estratégica la empresa utiliza efectivamente sus fortalezas. Para ello en la formulación de estrategias se determina la misión de la empresa; asimismo se establecen debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas a través de investigaciones, igualmente se realizan análisis comparativos de factores internos y externos fijando objetivos y estrategias en la organización.

Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales; esta

auditoría permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, política, tecnológica y competitiva luego se plasma esta información en una matriz FODA.

Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa; se realizan auditorías en las áreas de mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo con el fin de detectar y evaluar las fortalezas internas asimismo los factores que limitan o inhiben el éxito de la misma; igualmente una vez identificadas las fortalezas y debilidades se plasman en una matriz FODA.

Establecer la misión de la empresa significa formular los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, productos, mercados y talento humano que soporta el logro de estos propósitos; en resumen revela el concepto de la organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que se propone satisfacer.

Llevar a cabo análisis de la formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles; la formulación de estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos que incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado, entre otros. Luego de evaluar las estrategias formuladas se analizan la factibilidad de seguir las mismas tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa previamente identificadas así como las oportunidades y amenazas externas.

Determinar objetivos, es decir, definir los resultados a largo plazo que la empresa aspira lograr una vez establecida la misión; estos objetivos deben ser medibles, razonables, claros, coherentes e impulsores del recurso humano.

Establecer estrategias, en esta etapa se establecen aquellas estrategias que diferencian a la empresa en relación con los competidores con el fin de conseguir,

alcanzar, mantener y/o mejorar una posición favorable a la empresa, es decir alcanzar una ventaja competitiva como elemento diferenciador con la competencia que hará que la empresa obtenga resultados positivos.

Definir metas, en otras palabras, determinar los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones desean lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Estas metas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias; así como ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización e igualmente formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Determinar políticas, dicho de otra manera la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de

una estrategia, las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas; dependiendo de la necesidad definida.

Asignar recursos, no es más que fijar los recursos económicos, humanos, tecnológicos y cualquier otro necesario para la consecución de los objetivos.

Analizar bases internas y externas para estrategias actuales, es decir los factores internos y externos que respondan a preguntas como: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso, se debe comparar el progreso real con el previamente planificado con respecto al logro de las metas y objetivos anticipadamente establecidos con el fin de reformular las estrategias tanto ofensivas como defensivas.

En este marasmo de ideas es destacable el consenso, entre muchos autores, como Crosby (1988), Krygier (1988) y Ditcher (1994), al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Autores como Drucker (2002) señalan que la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización, mientras que Henry Fayol, citado en Chiavenato (2004), indica que la gerencia consiste en conducir la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone. Ambos coinciden en que es clave para la empresa, ya que el éxito que puede tener una organización para alcanzar sus objetivos depende en gran medida del desempeño gerencial.

En otras palabras, la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una

empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para señalar el camino.

La gerencia estratégica permite a la empresa ser proactiva, ya que participan los empleados bajo la tutela del gerente estratégico, exponiendo sus ideas, las cuales son canalizadas por éste con el fin de establecer oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar las fortalezas internas a la vez que minimizar y/o vencer las amenazas internas, con lo cual se sincroniza el funcionamiento del equipo de trabajo.

Con relación a la cultura organizacional Cornejo (2004), sostiene que la cultura organizacional “siempre ha sido sumamente compleja de comprender y por ello existen un

gran número de definiciones que tratan de estructurarla bajo diferentes criterios y puntos de vista, todos ellos muy válidos y ricos en posibilidades para su análisis.”, (p. 18); de modo que la perspectiva con la cual se estudia el fenómeno, dependerá muchas veces del enfoque asumido.

Consecuente con lo afirmado, y sólo para mostrar un ejemplo, es oportuno citar a Gámez (2007), quien en un estudio acerca de la cultura organizacional en empresas chinas y japonesas en México, argumenta acerca de la infinidad de dimensiones y enfoques empleados para definirla, expresándose en los siguientes términos: “hablar de cultura organizacional significa un gran reto por la gran fragmentación de términos y enfoques de estudio.”, (p. 63).

Schein (citado por López, 2013), proporciona una definición de la cultura organizacional a la que se recurre con suma frecuencia:

Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus

problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, (p. 92).

El análisis detallado de la definición anterior permite identificar una serie de cualidades interesantes de considerar; en primer lugar, destaca el hecho de que los grupos elaboran o descubren presunciones que les servirán de fundamento o filtro para enfrentar las dificultades o retos que emanan desde el medio ambiente, tanto interno como externo en el cual se desenvuelven.

Estas presunciones, una vez consideradas válidas, es decir: reconocidas, admitidas y aprobadas por su influencia y permanencia en el tiempo, les permitirán a los grupos, integrarse generando una especie de ADN social; a su vez, cualquier nuevo miembro que desee ser admitido dentro del conglomerado de la organización, deberá aprender las

presunciones básicas establecidas en el código o ADN, concebido como la forma legítima de percibir, pensar y sentir los problemas.

Al profundizar un poco más las implicaciones que admite la definición de Schein y complementando con las diferentes dimensiones consideradas por diversos autores; nos atrevemos a señalar que la cultura organizacional obedece a una estructura reticular de comportamiento sistémico según la cual, los subsistemas que la conforman emergen desde la identidad corporativa y la filosofía de gestión.

Dichos subsistemas de valores, filosofía, creencias, símbolos, políticas, ambiente, clima, normas y reglas; intercambian materia, información y productos en forma recursiva, multidireccional, determinando así los modos de comportamiento que permiten enfrentar las dificultades y retos.

Como ha sido señalado reiterativamente, los autores, de acuerdo con el interés y propósito de su investigación, conceden a la cultura organizacional cualidades,

características y dimensiones muy particulares; Rivas (citado por Vallenilla, 2006) es uno de ellos al afirmar que la cultura:

...es un instrumento para fortalecer las organizaciones empresariales, (...) en una época de cambio donde las organizaciones se ven enfrentadas a utilizar estrategias competitivas para triunfar en el mercado e impulsar innovaciones (...) Es una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que se establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras de trabajo (pp. 19-20).

Lo señalado en el párrafo anterior, significa que la acción eficiente de individuos parte de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, para incorporar a todos los miembros de la organización al accionar sincrónico dentro de la institución, lo cual permitirá tomar decisiones con menor grado de incertidumbre en un ambiente

dialógico para moldear las estructuras de trabajo.

METODOLOGÍA

En el Plano Ontológico

La postura ontológica se circunscribe en el carácter intersubjetivista, puesto que se considera que sólo a través del proceso dialógico con los actores sociales del medio fenoménico que interesa adentrarse hacia la interpretación informativa que ellos aportan, tiene cabida eminentemente en el diálogo. Por lo tanto, el significado se construye por medio de acciones compartidas en la interacción conjunta con el referente humano, en su esencialidad para interpretar el significado que le atribuyen los actores sociales a la forma de establecer la gerencia estratégica que predomina en las organizaciones universitarias y poder develar los elementos que conforman la cultura organizacional de la Universidad. Entender ese significado es trascender lo específico y lograr una comprensión de lo general, a lo

que es común, de la conciencia del fenómeno.

En el Plano Epistemológico

En el plano epistemológico se considera la relación del investigador con la realidad que se investiga, permite de esta manera concebir las organizaciones universitarias como un sistema abierto de naturaleza social y epistemológica, no limitado por los muros que la gerencia tradicional ha levantado. Valora la dinámica interactiva que se genera, dado el rol del gerente y desde la autonomía que le confiere ser un líder, posibilita la construcción de nuevas tramas conceptuales que enriquecen el saber desde su dimensión dialógica.

En este sentido, es relevante repensar el objeto de estudio de la construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario; es decir: ¿Cómo elaborar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario?

En el Plano Metodológico

El diseño de esta investigación, es el producto de la creatividad que se tiene como investigador, que a su vez, está guiada por los eventos y hallazgos que marcan el rumbo de la misma, sobre la base de lo que emerge del discurso de los actores sociales. Es importante aclarar, que la condición artesanal, no le resta rigurosidad y credibilidad al proceso investigativo; por el contrario, se ajusta a los postulados de fiabilidad que le establece el paradigma interpretativo.

En efecto, en los trabajos de investigación con enfoque metodológico cualitativo, lejos de pretender generalizar, se busca percibir y aprehender la realidad desde el sentir y pensar de los actores sociales protagonistas de lo estudiado. En otras palabras, al concebir el mundo de diferentes maneras, la consideración sobre los atributos del fenómeno es particular. El ser humano trata reconocer y comprender su propia naturaleza y el mundo donde vive, hacia la búsqueda

de significados de su existencia individual y colectiva.

En cuanto al método, se adopta la hermenéutica de Paul Ricoeur, (1971) que permitirá realizar la interpretación de los significados que le otorguen los informantes clave a la realidad inmersa en el desarrollo del fenómeno objeto de estudio en el proceso de la investigación.

De lo anterior se desprende que los estudios fenomenológicos contemplan mucho más que una descripción, ya que incluyen también la comprensión e interpretación de fenómenos hasta llegar a teorizaciones sobre los mismos. Por lo tanto, en atención a este razonamiento, el estudio no solamente comprende la descripción de los valores, creencias y costumbres que forman parte de los gerentes, sino que además pueda interpretar la cultura organizacional regulada por los valores institucionales.

Los informantes clave que se seleccionarán para el desarrollo de esta investigación, guardan correspondencia con la calidad informativa a la cual tienen acceso en

las actividades donde ejercen su accionar gerencial. Por lo tanto se entrevistará a tres (3) gerentes que laboran en la Universidad Fermín Toro, de ambos sexos, con más de cinco (5) años de experiencia en la gerencia institucional.

Como técnica de investigación, se seleccionará la entrevista a profundidad, en el sentido de interpretar dentro del contexto de la gerencia, las declaraciones que aporten a lo largo del proceso evidenciando la manera en la cual se desarrollará, su forma de pensar sentimientos o sensaciones y la manera de comportarse ante determinadas situaciones planteadas en la entrevista, que dejen espontáneamente el reflejo de su personalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barroso, M. (2000). **Meditaciones Gerenciales**. Editorial Galoe. Caracas, Venezuela.
- Blanco, J (2017) **Constructo Teórico sobre la Cultura Organizacional en el Escenario del Informacionalismo en Empresas Eléctricas de Servicio Público**, para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela
- Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones**. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2004). **Proceso Administrativo**. Editorial Mc Graw Hill. 3ª Edición. Colombia
- Chung (2017) **Impacto de la Cultura Organizacional en la Relación entre el Gerente y la Gestión del Conocimiento, en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**. Presentada por optar el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa. Perú.
- Cornejo, A. (2004). **Complejidad y Caos. Guía para la Administración del Siglo XXI**. Monterrey. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Crosby, P. (1988). **Dinámica Gerencial**. Editorial McGraw Hill. Primera edición. México
- Ditcher, E. (1994). **¿Es Usted un Buen Gerente?** Editorial McGraw Hill. México.
- Drucker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Grupo Editorial Norma. Bogotá

- Fernández, A. A. (2011). **Epistemología Transcompleja**. [Publicación en línea]. En Revista Logogrifo. Editorial Ala de Cuervo. Disponible: <http://aladecuervo.net/> [Consulta: 2019, diciembre15].
- Gámez, R. (2007). **Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas**. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/>. [Consulta: 2020, enero 26].
- Hidalgo (2016) **La Gestión Estratégica y su Influencia Institucional en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador**. Presentada por optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Caso: Universidad Técnica de Machala. Lima Perú.
- Krygier, A. (1988). **Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las Organizaciones?** Editorial Gerente Continental. México.
- López, M. (2013). **La Cultura Organizativa Como Herramienta de Gestión Interna y de Adaptación al Entorno. Un Estudio de Casos Múltiples en Empresas Murcianas**. Tesis doctoral. Universidad de Murcia. España.
- Morín, E. (1999). **Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro**. París. UNESCO.
- Otero, M. (2007). **Regionalismo, Desregulación, Informacionalismo y Nuevos Actores en la Globalización**. Geoenseñanza. 12, (2), 229-240. Mérida. Universidad de Los Andes.
- Pedroso, R. y otros. (2004). **Gerencia: los Desafíos del Siglo XXI**. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Ricoeur, P. (1971). **The Model of the Text: Meaningful Action Considered as a Text**. Social research. 38, 529-562.
- Quinn, J. B. (1997). **El Proceso Estratégico**. Editorial Pearson Educación. Ciudad de México
- Robbins, S. (2013). **Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones**. (6a ed.). Prentice-Hall. México
- Senge, P. (2005). **La Quinta Disciplina: el Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje**. (2a ed.). Buenos Aires, Granica.
- Vallenilla, F. (2006). **Cultura Organizacional y Posmodernidad. una Aproximación al Caso Venezuela**. Revista Negotium. Ciencias Gerenciales. (3), 16-39.

**UNA MIRADA DE LA GERENCIA
MODERNA HACIA LAS
POLÍTICAS PÚBLICAS DE SALUD
EN VENEZUELA**

Autora: Nazira Monsalve
namouz@hotmail.com

RESUMEN

Este artículo, es producto de una revisión bibliográfica de algunas de las teorías que rigen la administración y los sistemas de organización para poder precisar los principios que puedan poseer las políticas públicas de salud en Venezuela hacia el desarrollo de la gerencia moderna, bajo una estructura social, organizada, con normas bien definidas y relacionada con el propósito de la organización. El artículo se desarrolló desde la perspectiva epistemológica, centrándose en un enfoque cualitativo, bajo la investigación documental, utilizando una revisión descriptiva de algunos de sus principios para poder relacionar con el objetivo de estudio. Se tomaron ideas de diversos autores para entender la relación de las teorías y la gerencia moderna. Es importante resaltar, que las teorías tienen un carácter normativo y ordenado y cada una de ellas desarrolladas por circunstancias y consecuencias dadas en un momento de la historia. Se concluye que, para las políticas públicas de salud debe realizarse el cambio de visión paternalista, una planificación acorde a las necesidades del momento y el cambio de actitud de todo el talento humano en el sistema. El fin es, brindarle a la población venezolana servicios de calidad para poder atender la demanda de la población, cubriendo así, sus necesidades para lograr un país de prevención emanado de los programas de salud implantados por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social que se fundamentan por los lineamientos de las políticas públicas de salud en Venezuela.

PALABRAS CLAVE:

Teorías,
administración,
organización,
políticas

A LOOK OF THE MODERN MANAGEMENT TOWARDS PUBLIC HEALTH POLICIES IN VENEZUELA

Autor: Nazira Monsalve
namouz@hotmail.com

ABSTRACT

This article is the product of a bibliographic review of some of the theories that govern administration and organizational systems to be able to specify the principles that public health policies in Venezuela may have towards the development of modern management, under a social structure, organized, with well-defined norms and related to the purpose of the organization. The article was developed from the epistemological perspective, focusing on a qualitative approach, under documentary research, using a descriptive review of some of its principles to be able to relate to the objective of study. Ideas were taken from various authors to understand the relationship of theories and modern management. It is important to emphasize that the theories have a normative and orderly character and each one of them developed by circumstances and consequences given at a time in history. It is concluded that, for public health policies, the change of paternalistic vision, planning according to the needs of the moment and the change of attitude of the entire human resource in the system must be carried out. The goal is to provide the Venezuelan population with quality services to meet the demand of the population thus covering their needs to achieve a country of prevention emanating from the health programs implemented by the Ministry of Health and Social Development that are based on the guidelines of public health policies in Venezuela.

Keywords: Theories, administration, organization, policies.

INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad, la gerencia era practicada como una forma estructurada y ordenada de llevar la vida. Según investigaciones se pudo apreciar que, desde tiempos muy remotos la civilización egipcia gerenciaba la construcción de sus pirámides y monumentos religiosos. De igual manera, el Imperio Romano logró establecer toda una estructura organizativa que respondía a modelos gerenciales claramente definidos. (Falcón. 2004:7). Se acostumbraba a implementar una Gerencia Sistemática, donde el recurso humano no era considerado como un aspecto importante ni esencial para las organizaciones, por lo que no disfrutaban de consideraciones ni beneficios.

Por otra parte, en 1878 aparece la Gerencia Científica y el teórico Frederick W., Taylor quien descubre que la producción en la organización no era lo suficientemente buena y que la paga de los trabajadores era muy baja. Taylor determina que a mayor volumen de trabajo, mayor debe ser la

paga para los trabajadores. Pero a partir de la llegada de la Revolución Industrial en 1916, el gerente se ve en la necesidad de perfeccionar los procesos productivos llevando un mejor control y planificación de las actividades, lo cual da origen a la Gerencia Moderna.

A través del tiempo, el hombre ha ido diseñando diferentes modelos y sistemas para lograr una efectiva gerencia, llegando a descubrir con el transcurrir del tiempo, que lo más importante y esencial para las organizaciones es el talento humano. Es por esto que, Falcón sostiene que “El hombre es definitivamente uno de los factores más importantes en el desarrollo de las ciencias gerenciales”.

Ahora bien, todo gerente en cualquier organización debe estar o ir de la mano con las políticas públicas del país ya que, son el factor fundamental en la estructura de una nación, por ende, se deben analizar de acuerdo a como se presentan en la realidad, porque son producto de un proceso político, complejo con estrategias destinadas a la gestión

que se debe proponer en la toma de decisiones, las cuales deben ser claras y transparente y de forma explícita.

De allí que, las políticas públicas pueden entenderse, según Boneti (2017) “cuando la acción del Estado, o un conjunto de ellas, tiene como objetivo transformar la realidad en una perspectiva de futuro, no apenas momentáneo”. Al hablar de políticas públicas debe tenerse presente, que el proceso de las mismas debe enfocarse en resolver conflictos de manera que los resultados sean favorables a través de dinámicas complejas, donde el análisis de los involucrados establezca una interacción para influenciar la decisión, la cual se refleja en leyes, decretos, resoluciones, reglamentos, ordenanzas y documentos oficiales.

Son varias las políticas presentes en el Estado y las mismas son de gran importancia, para abordar el tema. Las políticas públicas de salud se deben trabajar no solo para buscar las metas sino el crecimiento del país, a través de gerentes con visión sinérgica innovadora que

consoliden un buen trabajo en equipo y de prosperidad en los diferentes sistemas organizativos.

Las mismas, están contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 84 donde “se ordena la creación, ejercicio de la rectoría y gestión de un sistema público nacional de salud de carácter intersectorial, descentralizado y participativo, integrado al sistema de seguridad social, regido por los principios de gratuidad, universalidad, integralidad, equidad, integración social y solidaridad”. El Estado a través de sus decisiones, delimita las políticas públicas donde el gobierno busca dar respuesta a las demandas de la población para garantizar sus beneficios, ya que debe generar instituciones firmes para que en un futuro se traten de resolver problemas y necesidades presentes y producir resultados óptimos a través de un buen enfoque administrativo, como lo exponen las diferentes teorías administrativas que se mostraran en el desarrollo del presente artículo.

La CRBV 1999 establece orientaciones para gestionar la parte pública a través de programas de salud, uno de ellos es la formulación del Plan Estratégico Social (PES) del Ministerio de Salud creado 2003 el cual, busca cambios sustantivos en la calidad de vida de los venezolanos, tal y como lo expone Alvarado y otros (2008) “Establece los principios orientadores para cumplir en la práctica con el mandato constitucional de garantizar el derecho a la salud con universalidad, equidad, participación popular, solidaridad y gratuidad.” Las directrices emanadas por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social (2003), la cuarta estrategia señala “Construir una nueva institucionalidad pública con capacidad rectora, conducción y liderazgo dentro de una estructura intergubernamental, descentralizada y participativa, comprometida con la transformación de los patrones de calidad de vida y salud.”

El Plan Nacional de Salud 2014-2019 a través de sus estrategias, busca desarrollar la gestión del Estado Venezolano garantizando el derecho a la salud, dentro de su política. El VI

Proyecto estratégico 3, habla del nuevo modelo de gestión hospitalaria con los siguientes elementos de desarrollo: “red de distribución de insumos y medicamentos, sistema de mantenimiento de equipos, instalaciones e infraestructura, programa de cálculo de trabajadores y trabajadoras requeridos por nivel de complejidad, capacitación continua y generación de incentivos al desempeño”. Todo esto lo desarrolla el Estado con el fin de garantizar un efectivo cumplimiento de los principios del sistema público nacional de salud, con énfasis en que los trabajadores y trabajadoras del sistema salud estén bajo gerentes capacitados hacia una perspectiva moderna que genere eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones, que tengan ética profesional y gocen de un sentido humanista y de pertenencia hacia su país y la organización.

El Estado para garantizar el cumplimiento de estos principios relacionados con la salud, debe tener en cuenta una buena gerencia basada en planes que generen eficacia y eficiencia. Que con esa visión de

Estado en sus planes de acción tenga presente los cambios mundiales generados por las megatendencias, como la postmodernidad, globalización y otras. Los gerentes de hoy no pueden ni deben ser los mismos de ayer, por ello deben adquirir una perspectiva competitiva a través de una motivación colectiva que conciba la innovación a través de la creatividad, cumpliendo así con las metas y objetivos de la organización.

Las personas que estén dispuestas a ejercer una gerencia moderna, deben desarrollar autocontrol, pero sobre todo compromiso social, para poder obtener una buena consecución de las metas del grupo, dirigir y cumplir, de una manera eficaz, los objetivos de la organización. Como lo expone Lehmann (2014) dirigir “significa comprender los diferentes sesgos motivacionales que activan a las personas, con el objeto de obtener su adhesión y compromisos para alcanzar las metas acordadas”, (p 48). Esto se logra a través del trabajo en equipo, de manera que, todos los involucrados se sientan motivados y

de esta forma obtener las metas u objetivos esperados.

Un gerente innovador debe trabajar visualizando los cambios presentes en la actualidad, donde involucre a todo su colectivo y que fortalezca los planes y disciplinas que se asienten a los sistemas, como por ejemplo: Los estipulados en el pensamiento sistémico, el cual se basa en el establecimiento de alianzas fructíferas entre múltiples interesados y en la adopción de una perspectiva que englobe a todo el sistema.

Por lo antes expuesto, surge la necesidad de precisar los principios teóricos de la administración y los sistemas organizacionales que se requieren para el desarrollo de la gerencia moderna en las políticas públicas de salud en Venezuela, para certificar la misión del Ministerio del Poder Popular para la Salud, el cual es, “instituir la rectoría y el fortalecimiento del sistema público nacional de salud ejecutando políticas estratégicas para la promoción, prevención, vigilancia, control, regulación, rehabilitación, restitución efectiva y seguridad de la salud

integral, garantizando el acceso oportuno a las redes de servicio, asegurando un medio ambiente saludable; impulsando la investigación, el desarrollo científico, tecnológico y humano así como la producción de insumos para la salud, con la universalidad, equidad, solidaridad, honestidad, responsabilidad y celeridad, en procura de la calidad de vida de la población venezolana de forma articulada corresponsable y participativa”

Por consiguiente, se requiere una reestructuración de las formas de aplicar enfoques y teorías gerenciales para favorecer los cambios de la actual gerencia venezolana, para así, impulsar el proceso de transformación hacia una gerencia moderna garantizando la satisfacción de las demandas de la sociedad.

METODOLOGÍA

El desarrollo del artículo desde la perspectiva epistemológica, orientada hacia las teorías de la administración y la organización, dentro del plano

epistémico para poderlas comprender y explicar, se centran en un enfoque cualitativo, bajo una investigación documental basada en la búsqueda de información básica de fuentes primarias y secundarias, utilizando una revisión descriptiva de algunos de sus principios para relacionar con el objeto de estudio. Es importante acotar que el abordaje del artículo se fundamenta, en una realidad actual que está inmersa en las políticas públicas de salud en Venezuela.

Teorías

Para poder entender la gerencia moderna, es necesario exponer las tendencias históricas que se han relacionado con las teorías administrativas, que marca la pauta en el desarrollo organizacional, incluyendo herramientas como marcos y directrices que se pueden implementar. En el presente artículo, se revisaron teorías y enfoques, los cuales son mencionados de manera general sin llegar a profundizar en su filosofía, el fin es resaltar los principios que se vinculan con el objeto de estudio. Dentro de las principales teorías se tienen:

La teoría de la administración científica realizada por Frederick W. Taylor (1856-1915), se enfoca en la gestión de trabajo y los trabajadores con el fin de lograr una empresa eficiente y productiva, en otras palabras un enfoque organizacional con énfasis en las tareas, permitiendo organizar el trabajo y reducir al mínimo el tiempo desocupado, estableciendo un necesario incentivo en función de la producción estimada. Su método se basó en el estudio del tiempo, la supervisión y la estandarización, la misma consistió en cuatro (4) principios tales como: 1.- La Gerencia debe determinar, de forma científica, cada proceso individual de trabajo. 2.- La Gerencia debe seleccionar, entrenar, educar y desarrollar a cada trabajador para la realización de su específica actividad laboral. 3.- La Gerencia debe colaborar con los trabajadores para asegurarles una completa identificación con los planes de trabajo presentados por ella misma. 4.- Se deben establecer, de manera clara y pareja, las responsabilidades entre gerentes y empleados.

La teoría de Taylor (llamado también como, El Padre de la Administración Científica), pretendía aumentar el rendimiento del desempeño laboral y disminuir los errores con fundamentos científicos, dejaba al lado lo empírico que era como realizaban las tareas para ese momento. Dentro de sus múltiples acciones se puede resaltar que sirvió de base para otras teorías, desarrollo el concepto de salario justo por el trabajo justo. Sus aportes principales fueron sustituir el método empírico por un método científico basado en el tiempo y el movimiento, así como también planteó la necesidad de planificar el trabajo, pero sobre todo introdujo la idea de seleccionar al personal de acuerdo a sus capacidades, contribuyo al prestigio del papel de los administradores, y destacó el papel del trabajador a través de la motivación, capacitación y evaluación. Taylor da inicio a la organización funcional.

Según Portilla (2007) en su artículo, la teoría científica y su impacto en la empresa actual concluyo que "Es importante retomar

los planteamientos de Taylor referentes a que, se necesita buscar nuevos métodos en el trabajo para conseguir mejores objetivos y logros en la producción y que hay que tener una buena organización en el trabajo y al mismo tiempo debe haber varias escalas de trabajadores, que cada quien realice sus tareas que le son asignadas para tener un gran rendimiento, a la par que estamos muy a favor en cuanto a que los obreros tengan una gran preparación y ayuda, es decir, que cada obrero sea elegido para ocupar el puesto en el que realmente este mejor preparado y pueda rendir mejor”.

En otras palabras, Taylor dividió el trabajo entre los gerentes encargados de aplicar los principios de gerencia científica en la planeación y supervisión de trabajos mientras que los trabajadores realizan las actividades asignadas en la empresa, lo que originaba la pérdida del talento y autonomía del trabajador. Según Taylor la gerencia está basada en la eficiencia, productividad, prosperidad y rendimiento nacional de la empresa.

Es por esto, que los pensadores de la disciplina de la sociología y psicólogos, insertaron aspectos sociales y psicológicos para favorecer al ser humano, uno de ello fue Henry Fayol (1841-1925), seguidor de Taylor, toma ideas para fortalecer y desarrollar la segunda teoría clásica, la cual se basa en la idea que los empleados solo tienen necesidades físicas, enfocándose en la economía de los trabajadores de la organización representante de la administración general e industrial, bajo una perspectiva estructuralista y un enfoque organizacional formal, producto a la necesidad surgida en la época de encontrar lineamientos para administrar.

Creó las funciones básicas de los elementos de administración, divididas en seis (6) grupos de funciones; La técnica encargada de la producción de bienes o servicio, comerciales relacionada con las compras, ventas e intercambio de productos, financieras encargada de buscar y gerencia el capital, de seguridad procurando la protección y preservación de los bienes de las

personas, contable encargada de los inventarios, registros, balances costos y estadísticas y por último la administrativas responsable de coordinar, sincronizar e integrar las funciones anteriores.

Este modelo de Gerencia Administrativa se basó, en los aspectos de la división del trabajo, aplicación de proceso administrativo y criterios técnicos que orienten la función administrativa, esto permitió identificar las cinco reglas que deben cumplir los gerentes para garantizar una buena administración, las cuales son; planeación, organización, coordinación, dirección y control.

En 1916, el Ingeniero francés Henry Fayol, publicó una obra en la que desarrollaba 14 principios generales de gerencia. Los mismos se menciona a continuación cada uno de ellos: División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, interés individual subordinados al interés general, remuneración del personal, centralización, Jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

Algunos de los principios se encuentran vigentes aún y son utilizados con frecuencia en las organizaciones. La ventaja planteada es que un dirigente o líder debe poseer características como son: el conocimiento completo del personal, crear un buen equipo, mantener relación empresa-trabajador y realizar auditorías periódicas. Por otro lado, las desventajas son: la poca relevancia que merece el aspecto humano.

Pineda (2015) en su artículo, Teoría general de la administración: una reflexión en torno a su vigencia en las organizaciones del mundo moderno, menciona, “Esta Escuela interpreta la necesidad de elaborar principios para una adecuada administración, sea que estos principios tengan status científico o no, a través del siglo XX y lo corrido del siglo XXI, se ha concebido a la organización como aquel ente social en el que el ejercicio de la administración define una lógica de estructura y procesos que anteponen los objetivos del ente social a la hora de asignar tareas, autoridad y

responsabilidad, líneas de coordinación y comunicación”.

En la búsqueda de encontrar aspectos relevantes que sirvieron para elevar la productividad y garantizar el desempeño laboral de los trabajadores, George Elton Mayo (1880-1949) da origen a la teoría humanista, desde la perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas basada en la organización informal donde se afirma, que los empleados están motivados por factores sociales y ambientales destacándose la atención personal o la pertenencia a un grupo, el incentivo monetario y las condiciones de trabajo.

Su aporte principal, amplió el criterio para el incremento de la productividad de la organización considerando las necesidades del trabajador, fue la relación al comportamiento grupal, como las relaciones interpersonales, a pesar que muchos administradores se resistían en obtener una preparación adecuada. El aporte más importante está en la concepción de la empresa, como sistema social y su postulado en

el que, la satisfacción en el trabajo aumenta la productividad.

De igual forma, él junto a sus colaboradores desarrolló la teoría de las relaciones humanas fundamentada por la función desarrollada en el postulado de la administración científica y en la estructura organizacional de la administración clásica como forma de alcanzar la eficiencia en las empresas dándole prioridad al hombre y su grupo social pasando del aspecto técnico al psicológico.

El aporte fue, demostrar la importancia de las relaciones sociales dentro de los ambientes de trabajo, y su principal ventaja es que considera la organización como una entidad social y la motivación como parte esencial en el desempeño de los empleados, teniendo como debilidad las suposiciones sobre el comportamiento humano.

Según Lobaton (2011) en su artículo intitulado, Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo, este plantea “Que la escuela de las relaciones humanas con su pensador

Elton Mayo, identifica a las organizaciones como un organismo social, porque el hombre es un ser social, los individuos son miembro de una diversidad de grupos destacando los grupos informales y los líderes informales”.

El sociólogo alemán Max Webber, en su obra Teoría de las organizaciones sociales y económicas, plantea un nuevo sistema gerencial denominado Burocracia. Un apoyo para el desarrollo de esta teoría clásica bajo la concepción burocrática sobre la administración, el desarrollo y el rendimiento de una organización que partía desde una jerarquización establecida con reglas, normas y procedimientos precisos y escritos, fundamentando la centralización y el autoritarismo.

Esto dio origen a la teoría burocrática bajo la perspectiva de la estructura organizacional con un enfoque en un sistema cerrado basada en seis (6) principios: Una burocracia se basa en el concepto de autoridad racional-legal; los papeles organizacionales se mantienen con

base en la competencia técnica; la responsabilidad de tarea de un papel y la autoridad de toma de decisiones así como su relación con otros papeles, deben especificarse claramente.

Sin embargo, la organización de papeles en una burocracia está, en que cada cargo inferior en la jerarquía se encuentre bajo el control y supervisión de un cargo superior; las reglas, procedimientos, estándar de operación y norma deben utilizarse para controlar el comportamiento y la relación entre los papeles de la organización; las acciones, decisiones y reglas administrativas deben formularse y ponerse por escrito. Esto permite formar las bases sistémicas de las organizaciones con el fin de garantizar la eficiencia y efectividad económica de una organización.

Rodríguez (2018) en su artículo, La comprensión de la economía en Max Webber: fundamentos de su planteamiento en el pensamiento económico y empresarial, cita a Bencomo (2008) el cual comenta que, “En el estudio de las estructuras de autoridad tradicional, carismática y

legal, esta última de mayor interés para Webber al asociarlo con la burocracia que es el tipo más puro de la autoridad legal, este modelo lo consideraba aplicable a cualquier tipo de sociedades sea capitalista o socialista, teniendo en cuenta que la burocracia aumenta el orden de las organizaciones gubernamentales y la sociedad”.

Esto significa que, la gerencia aplicada en la burocracia era netamente autoritaria sin derecho a réplica por parte de los trabajadores. Afirma, que la tendencia de Webber era hacia la burocracia organizacional, donde permite que la administración de la sociedad y las empresas establecieran una eficiencia económica dentro de la misma.

Uno de los precursores del desarrollo organizacional es Richard Beckard (1963-1984), quien define el mismo como “un esfuerzo planeado desde arriba que involucra a toda la organización para incrementar su eficiencia a través de inversiones en sectores específicos que se determinan por el conocimiento de la ciencia del comportamiento”, se

fundamenta en el enfoque organicista. El incremento de la efectividad individual y el de la organización, lo realizan a través de un proceso sistemático y planificado utilizando los principios de la ciencias del comportamiento, esto permite centrarse en diferentes necesidades que presenta la organización priorizando su capital humano y produciendo un cambio de cultura y desempeño de la organización. Desde los procesos externos cuyo objetivo es adaptarse al cambio y mejorar las habilidades, mientras que lo interno mejorar los recursos humanos, incrementar la capacidad de los empleados y los sistemas de comunicación. Esta práctica está enfocada en, mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización, potenciando el capital humano.

Segredo (2016) menciona en su artículo Desarrollo Organizacional. Una mirada desde el ámbito académico”, que la sociedad moderna está obligada a compartir dentro de un mercado cuya dinámica está pauta da primordialmente por el desarrollo

vertiginoso de la ciencia y la técnica. La clase de una gestión acertada en las organizaciones educacionales, se fundamenta en los sistemas de salud, está en las personas que participan en ella; en la actualidad, los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, develar los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva.

Es importante señalar que, en la Gerencia contemporánea (1950-1999), desde la II Guerra Mundial se fueron desarrollando nuevas técnicas y sistemas gerenciales que generaron otros niveles gerenciales más actualizados, entre ellos 5: * La Gerencia cuantitativa, la cual utiliza métodos estadísticos, programaciones lineales, simulaciones, proyecciones de ventas, modelos para el manejo de inventarios, entre otros. Una vez aplicados estos métodos, ayudaron a los gerentes a correr menos riesgos a la hora de tomar decisiones. ** La Conducta organizacional, establece

que luego de realizar varios estudios en las áreas de sociología y la psicología determinaron, que se debía establecer no solo la motivación desde el punto de vista monetario sino que había que despertar en los individuos un verdadero sentido de pertenencia hacia la organización y de compromiso.

Douglas Mac Gregor, estableció una Teoría X y una Teoría Y, que según las cuales la Teoría X ameritaba mucho más control y seguimiento en los trabajadores ya que se creía que eran muy flojos en el trabajo. Mientras que la Teoría Y, afirmaba que las personas eran lo suficientemente capaces de desempeñar de manera correcta su trabajo y que no había necesidad de realizar supervisión tan continuamente a los trabajadores. *** Teoría de los sistemas, es el proceso gerencial entendido como un todo absolutamente interrelacionado con su medio externo. Es un sistema abierto, en el que factores como el recurso humano, el insumo de materiales, los recursos financieros, la tecnología, entre otros; forman parte

importante de la organización aunque no estén dentro de ella.

Se habla de Sinergia, donde se aprovechan las capacidades de la organización de forma total. En resumen, la Teoría de sistemas afirma que, “el todo es mayor que la suma de cada una de sus partes”. **** Calidad total, se fundamenta en lograr la total elaboración de sus productos sin fallas ni defectos. La misma presenta 4 principios: 1.- Hacerlo bien la primera vez para evitar el costo de repetirlo. 2.- Escuchar y aprender de los empleados y clientes. 3.- Construir equipos de trabajo de alta confiabilidad. Y 4.- Realizar continuas mejoras en los procesos. ***** Reingeniería, aquí se involucra la idea del mejoramiento continuo de la organización de manera sustancial, evitando al máximo los errores y pérdidas.

La misma concluye, que la gestión del capital humano para el desarrollo organizacional en la educación médica es necesaria en busca del logro de una mayor calidad y pertinencia de los procesos que lleva a cabo la institución, lo que convierte

en condición indispensable en el mundo actual. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquellos que influyen sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Otro de los grandes teóricos que emerge en el tratamiento de la gerencia es Peter Senge, (2009) quien considera en su obra La Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; considera que, una organización aprende de manera continua y sistemática buscando obtener el máximo de provecho de sus experiencias, esto solo puede ocurrir, detectando y corrigiendo los errores y trampas más graves que estén. Este autor sostiene que las organizaciones para ser inteligentes y funcionales deben practicar cinco (5) disciplinas: dominio personal, la aplicación de modelos mentales, una visión compartida, el aprendizaje en equipo y lograr implementar un pensamiento sistémico. Peter expone, lo importante

que son estas disciplinas y recomienda que se desarrollen en conjunto para que funcionen.

Asimismo, el pensamiento sistémico es de gran ayuda ya que permite dirigir a otros con eficacia teniendo presente la retroalimentación donde a través de ella las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse, es decir, va a existir un balance. Por ello, la quinta disciplina va a permitir cambiar los sistemas de manera que se trabaje más eficiente con los procesos del mundo natural y económico, teniendo presente que las empresas deben adaptarse a cambios para brindar mejor servicio y productos de calidad.

Mendoza (2018), en su trabajo intitulado Pensamiento sistémico en la administración de organizaciones, expresa que las organizaciones se visualizan desde un enfoque lineal. En este sentido, se entiende que las organizaciones son sistemas abiertos, son influidas y absorben el elemento del exterior, pero que también producen artículos o servicios para el entorno en un intercambio constante, además comenta, que el pensamiento

sistémico favorece a la visión en los gerentes y líderes de las organizaciones para que en las tomas de decisiones puedan guiar a su equipo de trabajo, en su desempeño colaborativo que le ayude a reconocer lo que debe mejor cambiar, continuar y proyectar, superando el modelo mecanicista en el que se puedan resolver problemas simples, pero que resulten insuficientes si se consideran las complejidades del mundo actual”

Discusión

Toda teoría presenta diferentes conceptos desarrollados en un momento dado de la historia, las cuales se desarrollaron de acuerdo a las necesidades del momento, esto ayudo a aumentar la productividad y mejorar la calidad de servicio lo que se traduce a mayor fuerza laboral y cultura de empresa.

Es importante resaltar, que las teorías tienen un carácter normativo y ordenado y cada una fue desarrollada por consecuencias y circunstancias dadas en el momento donde intervienen factores sociales, económicos y el desarrollo de la tecnología, por lo que, la aplicación de

cada una de ellas o la combinación va a depender de la situación en ese momento de la historia. Esto permite evaluar y comprender los diferentes procesos que intervinieron a favor o en contra en las organizaciones, para solucionar problemas o necesidades que se presentan en la organización a través de los procesos de planificación, gestión administrativa y desarrollo de las acciones pertinentes que permita lograr su meta.

En el presente artículo, la forma más adecuada de un modelo moderno de gestión en el entorno de las políticas públicas de salud en Venezuela, se debe atender a la demanda de la población, con el fin de satisfacer sus necesidades y lograr un país de prevención, por lo cual, debe existir recurso humano capacitado constantemente de acuerdo a los cambios en la actualidad, se suma a esto una administración y planificación acorde a cada rama con el presupuesto justo cambiando la visión paternalista. Todo esto se logra, con un cambio de actitud y gestión de la organización brindando a la población venezolana un servicio de calidad que

permitirá fortalecer los programas de promoción y prevención en salud y así transformar la salud del país.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario revisar los principios que rigen las políticas públicas de salud tomando decisiones en el cual, el Estado a través del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, con la participación de diversos autores involucrados, establezcan las estrategias para incorporar los siguientes principios de acuerdo a su línea de tiempo considerando la tendencia de los paradigmas de la administración; gerencia científica (Frederick Taylor), Gerencia Administrativa, general e industrial (Henry Fayol), Relaciones Humanas (Elton Mayo), seguida de los paradigma de sistemas organizacionales Burocracia Max Webber, la cultura organizacional Mac Gregor, la Teoría de sistemas, la calidad total, la Reingeniería; el Desarrollo Organizacional por Richard Beckard y el Pensamiento Sistémico (Peter Senge).

CONCLUSIONES

Las diferentes necesidades en distintos momentos dieron origen a las teorías, los cuales han evolucionado mostrando pensamientos administrativos a situaciones organizacionales que sirven de sustento a los nuevos modelos de gerencia moderna.

Transformar a largo plazo las políticas públicas en organizaciones inteligentes bajo una estructura integrada, trabajando como un todo capaz de vincular las habilidades de cambiar la esencia de sus bases políticas y programas que apoyen el aprendizaje organizacional del manejo efectivo del conocimiento, permite detectar oportunamente las necesidades y procurar la capacidad de innovación con el fin de lograr las metas establecidas por el estado, para así facilitar el trabajo en equipo y la creatividad del mismo.

Desde el punto de vista político, este término siempre tendrá la última elección en la escogencia de un sendero u otro, es por ello que, las políticas públicas señalan, que una

vez escogido dicho sendero este servirá para el desarrollo efectivo y eficaz de unificación de criterios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, C.; Martínez, M.; Vivas, S.; Martínez, N.; Gutiérrez, W. (2008). **Cambio Social y Política de Salud en Venezuela**. Sección especial: reformas progresistas en salud...

Boneti, L. (2017). **Políticas Públicas por Dentro**. 1a ed. Ciudad Autónoma de San Pablo. Mercado de Letras. Libro digital, PDF CLACSO. Buenos Aires,

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta Oficial 36.860 del 30 de diciembre de 1999 y Gaceta Oficial 5.436 del 24 de marzo.

Falcón, J. (2004). **Gerencia y Toma de Decisiones**. Editorial Intermedio. 3era. Edición. Bogotá. Colombia.

Lehmann, F. (2014). **Soy Gerente. ¿Y Ahora qué?** Editores Cengage Learning. México.

Mendoza, C. (2018). **Pensamiento Sistémico en la Administración de Organizaciones**. Consultado en: <http://repositori.unimilitar.edu.co> m.

Organización Mundial de la Salud 2009. **Aplicación del**

Pensamiento Sistémico al Fortalecimiento de los Sistemas de Salud. Alianza para la investigación en políticas y sistemas de salud.

Perfil del Sistema de Servicios de Salud de la República Bolivariana de Venezuela (1a. ed., 20 de Octubre de 1999) (2a. ed. 14 de Mayo de 2001).

Plan Estratégico de Salud y Desarrollo Social 2000-2006. (3era, versión).

Plan Nacional de Salud (2014-2019). Documento para el debate público.

Polo de Lobaton. (2011). **Teoría Organizacional para la Gerencia Humana como Factor de Desarrollo**

Portilla, L. (2007). **La Teoría Científica y su Impacto en la Empresa Actual.** Scientia et Technica Año XIII, No 35, Agosto de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

Segredo, A. (2016). **Desarrollo Organizacional. Una Mirada desde el Ámbito Académico.** Consultado en: <https://www.sciencedirect.com>

Senge, P. (2009). **La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje.** Editorial GRANICA. Buenos Aires – México – Santiago – Montevideo.

Rodriguez (2018). **La Comprensión de la Economía en Max Weber: Fundamentos de su Planteamiento en el Pensamiento Económico y Empresarial.** Revista GEON. Volumen 5 Número 1. Recuperado: <https://www.revistageon.unillanos.edu.com>. Consultada 10 Noviembre 2019.

**GERENTE HIPERMODERNO DEL
SIGLO XXI DESDE LA PERSPECTIVA
DEL COACHING GERENTE
HIPERMODERNO DEL SIGLO XXI
DESDE LA PERSPECTIVA DEL
COACHING NEUROLINGÜÍSTICO**

Autor: José Salcedo
Salcedovillamizar@gmail.com

RESUMEN

El gerente del siglo XXI debe formarse, capacitar, entrenar en aquellas habilidades requeridas por este nuevo entorno. Este artículo su propósito fue generar una aproximación teórica del gerente del Siglo XXI desde la perspectiva del Coaching Neurolingüístico. Se trabajó fue ubicado en el enfoque cualitativo con el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica. Como actores sociales se asumieron

los gerentes de tres organizaciones del estado Lara, pertenecientes a diversas ramas del campo empresarial con conocimiento del coaching neurolingüístico, como herramienta en los procesos organizacionales, a quienes se les aplicó la entrevista a profundidad para luego triangular fuentes, técnicas y teorías que condujeron a la cientificidad de la información. La teoría se denominó Gerente del Siglo XXI desde la perspectiva del Coaching Neurolingüístico. En consecuencia, el gerente hipermoderno como agente de cambio en el mundo empresarial, debe propiciar el coaching neurolingüístico que contribuya en el desarrollo, crecimiento y cambio de actitud de los participantes, donde el propio cliente y los demás integrantes del grupo, incluyendo al gerente, puedan aportar criterios que coadyuven a estimular la conciencia crítica y capacidad creadora del empleado, a fin de elevar su nivel de responsabilidad y mejorar así la calidad del proceso productivo.

PALABRAS CLAVE:

Gerente,
hipermodernidad,
neurolingüística,
coaching

THE HYPERMODERN MANAGER OF THE 21ST CENTURY FROM THE PERSPECTIVE OF NEUROLINGUISTIC COACHING

Autor: José Salcedo
Salcedovillamizar@gmail.com

ABSTRACT

The 21st century manager must be educated, empowered, trained in those skills required by this new environment, for this reason this article is the product was to generate a theoretical approach to the 21st Century Manager from the perspective of neurolinguistic coaching. The work was placed in the qualitative approach. Methodologically, he distinguished himself as phenomenological supported by hermeneutics. As social actors, the managers of three organizations in the Lara state belonging to various branches of the business field with knowledge of neurolinguistic coaching as a tool in organizational processes were assumed to whom the in-depth interview was applied to then triangulate sources, techniques and theories that led to the scientificity of the information. The legitimacy of the experiences and experiences lead the neurolinguistic coaching that contributes to the development, growth and change of attitude of the participants, where the client himself and the other members of the group, including the manager, who must provide criteria that help stimulate critical awareness and creative capacity of the employee, to raise their level of responsibility and thus improve the quality of the production process

Keywords: Manager, hypermodernity, neurolinguistics, coaching.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI trae consigo proceso de transformación, retos y cuestionamientos que redimensionan nuevas formas para conceptualizar el rol del gerente actual de las organizaciones hipermodernas sumidas en medio de la complejidad de los cambios suscitados, por lo que se asume la necesidad de trascender en su accionar, desempeñando un conocimiento amplio de la realidad donde se desenvuelven, mediante una visión holística, que permita una consideración del todo, además de, comprender su entorno desde su interioridad y complejidad, que le ayude a conocer toda su dimensión.

Ante este panorama, Chacín y cols (2009) refieren que “hablar de gerencia en las organizaciones sociales implica asumir los cambios que se han producido en la sociedad e incidido en el contexto de las organizaciones, en su estructura, cultura y vías para accionar los procesos gerenciales”. (p. 43). Esto significa asumir que no puede seguirse inmerso en el denominado

paradigma tradicional, sino que debe darse paso a un nuevo concepto de gerencia que vaya más allá de los modelos clásicos como la gerencia Weberiana, hacia otro sustentado en el hombre y para el hombre, donde se tomen en cuenta sus características, motivaciones, intereses y desarrollo humano en forma integral.

Esta nueva manera de concebir la gerencia, reclama en su organización, un empleado o trabajador, considerado como individuo estable, que pueda equilibrar sus pensamientos y acciones de forma coherente, en tanto permita sujetarse y adaptarse a los cambios que demanda el dinamismo de la globalización y la mundialización, como fenómenos emergentes actuales imbricados en organizaciones capaces de gestionar un conglomerado social enmarcado en el bienestar social de la persona dispuesta a supervisar, en apostar dentro de la organización al logro, la calidad de vida de sus empleados, el desarrollo sostenible, mediante la actuación ética, y así poder lograr la

mayor eficacia social, política y económica.

En consecuencia, autores como Zohar (1997) señalaba la necesidad de visionar la gerencia bajo lo que se denomina filosofía corporativa, para fundamentar la nueva ciencia, a fin de reformular estructuras y dirigir las organizaciones; en tanto Valdés (2002), plantea la necesidad de conceptualizar el nuevo paradigma hacia la revolución empresarial del siglo XXI; mientras que Drucker (2002), se refiere a la gerencia del conocimiento como fundamento de la gerencia en la sociedad futura.

A decir de Jaramillo (2014) “la consideración de generar el cambio, obliga que estas organizaciones diseñen estructuras y estrategias flexibles, dinámicas y adaptativas que le permitan ajustarse a los nuevos requerimientos” (p. 69). De acuerdo con el autor, este nuevo enfoque en la gestión de las instituciones de bienestar social se denomina gerencia social. Por lo tanto, es urgente la necesidad de pasar de la administración asistencialista a la “Gerencia Social”, en la medida en que

esta última propicia la búsqueda de la innovación y la configuración de una visión de futuro.

A objeto de asumir los cambios en la gerencia, asumo que las organizaciones en el marco de su proceso de transformación, deberán plantearse modificaciones más profundas en múltiples opciones aplicables a la solución de problemas neurálgicos, como capacitar a su personal, asirse de los nuevos retos que lo inducen a aprender otros modelos de concebir la gerencia, ya que ese aprendizaje conduciría a la organización como empresa a un cambio de conducta principalmente de carácter colectivo, que connota la motorización de esfuerzos para hacerse y mantenerse competentes.

Por otra parte, es importante fomentar la capacitación y formación del personal a objeto que aprenda a pensar, reflexionar, actuar y decidir como un equipo altamente competente. Para lo cual se requiere: cambiar el paradigma gerencial, por ello se ha de impulsar las transformaciones con el fin de ajustarse a los modelos gerenciales

imperantes de la sociedad de la información y, a su vez, se convierta en una sociedad del conocimiento, que promueva la excelencia como respuesta válida al desarrollo globalizado e integracionista de hoy.

En este orden de ideas, se debe propiciar el desarrollo organizacional, significa reinventar a la organización para hacerla cambiar en cuanto a su comportamiento volviendo la mirada a los seres humanos que la integran, propiciando un nivel superior de funcionamiento, mejorando al mismo tiempo el desempeño y la satisfacción de sus miembros y promoviendo el trabajo en equipo. Estos eventos van a permitir, impulsar la ética, los valores como una bandera imperativa en las organizaciones, lo cual significa que la gerencia ha de buscar el equilibrio además de la integración dentro de un modelo social competitivo, dominando la ideología de las nuevas realidades mundiales, conforme a los requerimientos de la sociedad que sean compatibles con la solidaridad cooperativa.

Del mismo modo, una de las características que distingue al

gerente de los nuevos tiempos, es aquel que es capaz de optimizar la dinámica de flexibilidad ante los cambios, para producir una respuesta efectiva, eficiente a las nuevas formas de conducir la gerencia, que busca revertir la homogenización y la burocracia las cuales afectan a este tipo de organizaciones. Por consiguiente, se ha de promover el compromiso con el cambio en la organización, aprovechando la participación activa en propuestas compartidas desde un punto de vista empresarial conforme a un todo integrado. Incentivar la motivación de los integrantes de la empresa, mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación consonos con el manejo de los parámetros de una realidad compleja, por cuanto en la actualidad prevalecen las nuevas formas de organizar el conocimiento complejo.

Por otra parte, se debe fomentar el trabajo en equipo, mediante la inversión del tiempo necesario para la formación de los actores como equipo, crecer, desarrollarse de manera

interdependiente, de modo que se aprenda a aprender, a ser competente. Que la acción fluya en forma positiva a través de la organización en el desarrollo de valores comunicativos, colaboración, cooperación, empatía, liderazgo, siendo este último, canalice las energías hacia el cambio posible; esto es factible en la medida que se aproveche la sinergia con relación al involucramiento, además del compromiso de los líderes para obtener mayores y mejores resultados.

Estas premisas, representan un insumo para caracterizar el deber ser hacia el poder ser del nuevo gerente hipermoderno, el cual deberá surgir si se pretende que las organizaciones, sobre todo las venezolanas, se vuelvan más competitivas y adaptadas a los nuevos cambios que imperan en la gerencia del siglo XXI. En consecuencia, el coaching neurolingüístico como estrategia de entrenamiento, permite orientar este proceso de manera tal, que se logre una completa sintonía entre el gerente y sus gerenciados.

En función de lo anteriormente descrito, se destaca la importancia de interpretar el rol del gerente actual desde la percepción del coaching neurolingüístico, ya que permite evaluar las fortalezas y debilidades del personal, la calidad del trabajo realizado aunado al compromiso con la empresa de este profesional que actúa como ser social de manera racional con sus sentidos y significados atribuidos a los informantes que participan en el desarrollo de la investigación.

Se hace imperativo abordar lo expresado por Bou (2009) quien define el coaching como una técnica o herramienta poderosa de cambio que permite orientar al individuo hacia el éxito o bien, como una filosofía de vida que, aunque pretenciosa, suspira por un mundo mejor. Por su parte, MacManus (2007), manifiesta la definición del proceso de coaching, de la manera siguiente:

“El coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación recíproca en la cual ambos (coach y coachee)

comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas". (p.122)

En este bagaje de ideas, se hace necesario destacar lo expresado por Muñoz (2014) que, al expresar sus ideas con respecto al coaching, lo cataloga como un sistema integral que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas al comprender un estilo de liderazgo. Se destaca en esta conceptualización, la condición significativa asociada al desarrollo, de forma particular de seleccionar a la gente o crear grupos de personas; y trata de orientar y movilizar hacia el éxito a equipos ganadores en la competición mundial.

En este orden de ideas, se coincide con los argumentos de Guerrero (2011) quien argumenta que el Coach es el encargado de liderar la sesión de Coaching, además de acompañar a quien recibe este proceso a alcanzar sus metas y objetivos, es la persona capaz de

conducir el proceso de disminución de brechas desde la situación actual al estado deseado. Mientras que el Coachee es la persona que adquiere los servicios de un Coach para que éste le ayude a "desatorar" lo que le esté impidiendo alcanzar sus objetivos o bien a definirlos.

A partir de lo expresado en los párrafos precedentes, se podría afirmar que en un mundo globalizado en las organizaciones que están comprometidas con los requerimientos de una nueva sociedad, se hace evidente la presencia de un gerente que sea un líder transformador, capaz de entender a fondo lo que esto significa y el cómo aprender a ejercer su influencia idealizada, a fin de generar motivación inspiradora en cada uno de los miembros de la empresa, lograr la estimulación intelectual, y ofrecer consideración individualizada.

De allí que al gerente para actuar como coach no le basta con incrementar sus competencias puramente lingüísticas, sino que requiere dominar competencias emocionales y corporales que le

faciliten alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal, organizacional, conducentes al logro de elevados niveles de prosperidad. Por consiguiente, los atributos gerenciales, para ejercer liderazgo con éxito, son hoy mucho más exigentes que los de antes: como lo es el tipo de liderazgo utilizable, lo que él involucra donde se generen desafíos en la perspectiva de afrontar la realidad con éxito.

En este contexto de situaciones relativas al coaching como gerente se han de establecer conversaciones de manera tal que se propicie el generar interpretaciones más efectivas y se logre alcanzar los objetivos que se propone la organización. Muchas veces sucede que los procesos comunicacionales de las empresas son inefectivos, sobre todo, cuando existen conversaciones bidireccionales y colectivas haciendo uso de las diferentes herramientas tecnológicas.

Se podría agregar que una conversación infectiva suele ser equivocada y este tipo de escenarios habría que aprender a identificado con

los múltiples tipos de diálogos posibles y saber diseñar procesos comunicativos que conduzcan de manera efectiva hacia donde queremos llegar. Lo que condujo a develar los sentidos y significados del Coaching Neurolingüístico en el contexto del siglo XXI, desde la percepción de un gerente hipermoderno, generando reflexiones acerca de los modos de pensar y hacer, para construir la nueva gerencia, caracterizada por un individuo crítico, ético, comprometido con su sociedad.

Supuestos Teóricos

Gerente Hipermoderno

El gerente, es aquella persona que se desenvuelve conjuntamente con sus colaboradores, a través de las cuales coordina las actividades laborales para así lograr cumplir con los objetivos y las metas establecidas por la organización. Es un líder que ha de guiar y asesorar a los miembros del equipo de trabajo, según Robbins (1999), se puede establecer diferentes maneras de conceptualizar al gerente como tal, en su más amplio espectro como individuo trabajador a cargo de

un grupo de personas dentro de una organización, por lo que debe apropiarse de aptitud y actitudes para enfrentar los retos.

Dentro de la misma línea, según Villegas (2004), todo gerente competente debe gozar de credibilidad, confianza y respeto. Esto ha de ayudar a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir, lograr las metas trazadas y en consecuencia, la misión de la empresa. Sin embargo, para poder obtener esta caracterización, éste debe comportarse de una manera muy honesta, ser accesible, saber escuchar sus planteamientos, demostrar los intereses en sus situaciones complejas que se presenten emergentes en su lugar de trabajo, y también en los espacios personales, e individuales.

En este orden de ideas, Chiavenato (2007) expone, que una de las funciones más importantes que este gerente debe desempeñar es la de crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la

organización; el gerente debe velar porque los empleados de la organización cuenten con las habilidades que requiere el trabajador. Asimismo, ha de asegurar la incentivación para que los empleados se sientan motivados y lleven a cabo su labor de la mejor manera posible.

De acuerdo con los autores precitados puedo afirmar que el gerente hipermoderno que trabaja mancomunadamente con su equipo ha de ser un líder capaz de gozar de credibilidad, confianza y respeto del personal que tiene bajo su responsabilidad. De modo que cuando se concibe este gerente como un coaching con características que lo ubican en un acervo neurolingüístico, se puede identificar en él, un comportamiento honesto, accesible, con disposición para saber escuchar los planteamientos de sus empleados, capaz de demostrar el verdadero interés en situaciones complejas.

Por consiguiente, asumo la postura de Chiavenato (ob.cit) cuando expresa que este gerente se debe desempeñar tomando como premisa que se puedan ejercer los

mecanismos que conduzcan a la creación, mantenimiento y desarrollo de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización, lo cual necesita conocer la valoración que hace el personal de sus propias capacidades y cómo percibe el nivel de dificultad del reto que se le propone, ya que esto determinará su comportamiento.

Programación Neurolingüística, Ámbito Interpretativo del Coaching

La programación neurolingüística debe ser el canal de comunicación asertiva para lograr relaciones Cliente – empresas consolidadas en un mediano o largo plazo, exhibiéndola como un factor importante en la obtención de resultados de valor en cualquier organización, presentándola como una estrategia importante que permita transformar la competitividad y alcanzar la mejora continua. De acuerdo a lo anterior, enfocándolo al ámbito empresarial, es el área comercial la encargada de atraer los actuales y potenciales clientes, además, es allí en donde se tiene un

campo de acción importante para la innovación, acercamiento, mantenimiento de sus clientes.

A tal efecto, la programación neurolingüística, parafraseando lo que dice Harris (2004) es entendida como el método que estudia los procesos del cerebro humano, en el marco de comprender acerca del comportamiento. Con el tiempo se ha convertido en una disciplina, arte, ciencia, y proceso metódico, cobrando importancia en ámbitos empresariales. Todo ello, debido a que esta ciencia en su uso específico, permite al hombre ser guiado por estrategias definidas y llegar a un conocimiento intrínseco de su ser, para así, modificar o ampliar aspectos personales que lo ayuden al cumplimiento de los objetivos pluridimensionales.

La programación neurolingüística, según Robbins (2010) se plantea como la ciencia que permite explorar la psiquis humana, en cada uno de sus ámbitos, para así poder interrelacionar patrones de referencia cerebrales y adoptar medidas para su cambio, supresión

o ampliación, posee varios enfoques; uno de ellos, es aquel que va dirigido hacia las empresas, en el entendido que; el fin por el cual son creadas, es suplir las necesidades de grupos poblacionales específicos, así las cosas, las compañías cada día se ven más abocadas al conocimiento de su cliente directo, para generar estrategias comerciales que permitan el equilibrio solvente a su infraestructura, inventario, costos, ingresos y ventas (*cash flow*).

La neurolingüística según lo expresado O'Connor y Seymour (2009), interactúa desde tres canales de comunicación sensorial de visión, audio, tacto, y provee herramientas para detectar el canal del interlocutor, a fin de lograr un mayor interés, percepción en el relacionamiento. Esta herramienta se ha consolidado como un instrumento de formación que conduce a amoldar conductas y conexiones cerebrales para conseguir éxito.

Lo anteriormente descrito conduce a pensar que es necesario abordar el Coaching como una técnica gerencial que logra el mayor

desarrollo profesional y personal de los individuos, sobre todo cuando este proceso interviene en la mutación, creando enfoques distintos de pensamiento, generando aumento de motivación, además de responsabilidad y compromiso. Por tanto, el coaching:

“Es un método sistémico que propende por el aprendizaje y siembra cambios, en la conducta, además de inferir en el nivel emocional y cognoscitivo, para así aumentar la capacidad de ejercicio en función de la obtención de las metas propuestas”. (Allen, J. 2015, p.1).

De acuerdo a ello, cuando se habla de temas neurolingüísticos, se define en tres palabras: finalidad, agudeza, y flexibilidad. El primero, basado en conocer el propósito personal de la meta, el segundo, tomado como la disposición y agudeza sensorial de la persona para enfocar la atención, y, por último, la disposición al cambio, a aprender y desaprender. A tal efecto, toda actividad de PNL que trabaje el Coach con sus entrenados debe referir los siguientes pasos:

1. La orientación a objetivos: entendido como la capacidad de administrar procesos, analizar detalladamente los factores y recursos para lograr resultados sobresalientes.

2. Indagación: se logra por medio de preguntas de direccionamiento, por medio de éste se permite establecer interacciones para lograr el resultado, así como establecer la estructura del problema.

3. Interacción frente al fracaso: consiste en aprender del error, comprender que el fracaso es una correlación útil para corregir el direccionamiento.

4. Desplazamiento del enfoque: todo el personal que esté en entrenamiento deberá poseer una actitud de mente abierta, para así poder contemplar las posibilidades que pueden surgir de acuerdo a las necesidades.

La Programación Neurolingüística tiene varias connotaciones que se relaciona con la psicología de manera transpersonal, pues contempla facetas de individuo, hogar, equipos, sociedades e instituciones concentrándose en la

identidad, emoción, y motivación del individuo. Este tipo de enfoque transpersonal, en donde se contemplan varias fuentes de influencia como interacción humana como las creencias, conduciendo a las personas a actuar de cierta manera.

METODOLOGÍA

La investigación de acuerdo a lo expresado por Hernández y cols (2007), tiene una característica descriptiva de campo; porque, se describirán en su complejidad y extensión cualitativa, procesos sociales específicos y la información que permitió la descripción, que se obtuvo directamente del ámbito natural de los actores sociales de las empresas del estado.

Asimismo, se ubica en el enfoque cualitativo asumiendo la postura de Patton (1990) quien sostiene que generalmente este tipo de investigación tiene elementos profundos de la diversidad de fenómenos que se deben entender e investigar en el medio del ámbito institucional para conocer ciertamente

sus problemas de cerca, éstos relacionados con el gerente hipermoderno del siglo XXI desde la perspectiva del coaching neurolingüístico, ayudar a resolverlos con el concurso de ellos mismos.

La presente investigación se ubicado en el enfoque cualitativo bajo el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica, por cuanto la situación a estudiar fue una realidad personal, única, propia de cada gerente, captada desde el marco de referencia interno de cada uno, de quien la vive y experimenta, es una realidad fenoménica que le concierne a la esencia. El interés se centra en “las cosas existentes en su individualidad y en el modo irreducible de su aparición” (Husserl, 1986. p.13). El principio refiere a la búsqueda de la esencia del fenómeno, a través de la descripción y comprensión de lo real, relacionando el conocimiento auténtico del fenómeno con el mundo natural e inmediato que precede a toda reflexión.

Los informantes clave fueron tres (03) actores sociales cuyas características de elegibilidad fueron

el tener formación gerencial, poseer una trayectoria en el ámbito de coaching, tener conocimiento en PNL y ejercer un cargo como gerente ejecutivo de una empresa. Se buscó un doble perfil, gerencial y coaching, para que el informante tenga tanto la experiencia creativa como las herramientas intelectuales para poder describirla de una manera precisa. En este caso se identificaron como el Gerente de Empresa de Turismo Happy Club franquiciados de Visión Travel; Gerente de Empresa de Capacitación CeFaDi ubicada en Puerto Ordaz y Gerente Nacional de Ventas Copykom de Venezuela.

Hallazgos Emergentes

Al develar el significado intersubjetivo que los informantes le otorgan a la gerencia hipermoderna, ésta gira y se interconecta en torno a las seis categorías construidas de manera inicial por el investigador en concordancia con las intenciones del estudio: coaching, programación neurolingüística, gerente hipermoderno, gerencia de avanzada, comunicación y liderazgo. Estas categorías a su vez, están definidas

por treinta y cuatro (34) sub-categorías emergentes identificadas como: desempeño de los trabajadores, relaciones personales, rapport, equipo de trabajo, modelar con el ejemplo, excelencia humana, capacidad de reinventarse, desarrollo personal, coaching cambio personal, laboral y social, PNL método de redescubrimiento.

También se destacan: superación personal, logro de metas, manejo de emociones, confianza, valoración, formación de líderes, espacios de reflexión, resolución de conflictos, compromiso, conducta, experiencia, comunicación efectiva, definir y ejecutar acciones, retroalimentación, entrenamiento continuo, acompañamiento, desarrollo y manejo de potencial, crecimiento personal y espiritual, creatividad, personalidad, liderazgo, correcciones, respeto y lealtad.

En este sentido, las nuevas categorías construidas en el marco de la síntesis comprensiva y proceso inductivo, estuvieron integradas en la configuración teórica referente al fenómeno estudiado. Ahora bien, al

concentrar la atención en la información obtenida, lo que emergió de cada experiencia de los informantes, las cuales se discriminaron en las seis categorías.

En consecuencia, el significado que los gerentes le otorgan al hipermodernismo es sinónimo de coaching neurolingüístico, dado que precisamente representa un procedimiento o recurso, como su arsenal de conocimientos, es el cómo los gerentes ponen en práctica todo su potencial de saberes neurolingüísticos que conduzcan a facilitar los conocimientos necesarios para que sus trabajadores puedan aprender, pero además que ese conocimiento se convierta en una herramienta significativa. O sea que lo que estén evidenciando sea la puesta en práctica de sus líderes.

Se pudo conocer a través de esta investigación, que los gerentes del contexto estudiado, aplican el coaching haciendo alarde a las diversas actividades relativas a la importancia que para ellos como líderes le confieren al desempeño de los trabajadores, las relaciones

personales y el *Rapport* que se genera entre los trabajadores dándole la debida importancia al trabajo en equipo, conjugando las emociones como parte del acervo cotidiano donde se hace uso continuo de espacios de reflexión para la resolución de conflictos y afianzar el compromiso que se tiene con la empresa.

Esta realidad, hace que el gerente en sus funciones como un coaching, establezca dentro de su plan de acción de la institución empresarial donde se genere programas, estrategias y actividades de entrenamiento continuo que sirva de acompañamiento, compromiso y desarrollo del potencial humano. Por otra parte, cuando se aborda la programación neurolingüística como una aplicación que aplican los gerentes en el contexto de lo que se podría denominar los aportes de la hipermodernidad en el siglo XXI, los informantes clave destacan que esta realidad se hace efectiva a través del liderazgo debido a que es capaz de modelar conductas con el ejemplo, a fin de garantizar la excelencia del ser humano, capaz de reinventarse en

correspondencia con los cambios que se generan en la empresa.

Por consiguiente, a través de la aplicación efectiva de la Programación Neuro Lingüística (PNL) como una herramienta dentro de la gerencia hipermoderna que facilita la gestión de cambios conductuales enfocados hacia de ejecución de acciones focalizadas hacia la resolución de problemas que han de presentarse en el personal en el horizonte abierto de avizorar la relevancia significativa en el manejo del potencial que cada trabajador sostiene en la puesta en práctica de las estrategias implicadas.

Una categoría relevante del estudio y que fue recurrente en las voces de los informantes clave fue lo relativo a la gerencia avanzada lo cual donde se enfatizó en el desarrollo personal como una subcategoría que hace del gerente un líder capaz de afianzar entre sus metas, el hecho de considerar al coaching como una herramienta de cambio personal, laboral, social y a la PNL como el método de redescubrimiento hacia la superación personal donde se conjugan la comunicación y la

experiencia en favor del personal que se cataloga como un constante aprendiz de los procesos que se establecen den la empresa.

La categoría gerente hipermoderno, nos ubica en la concepción del gerente líder hacia lo que se denomina coaching neurolingüística el cual orienta su principio primordial en la comunicación que se gesta entre el personal de la empresa que tiene como norte el trabajo en equipo, para alcanzar las metas de manera significativa. Esto hace concebir al gerente líder, dentro de la organización, presto a revisar de manera constante, las metas fijadas y de acuerdo con los logros y desaciertos, definir acciones en beneficio de su crecimiento personal y espiritual. Es allí donde juega un papel primordial la personalidad del jefe, su creatividad y liderazgo.

Con relación a las categorías preestablecidas, comunicación y liderazgo separados para efecto de este estudio, no dejan de estar unidas como vínculo contribuyente al desarrollo del gerente hipermoderno

del siglo XXI desde la perspectiva del coaching neurolingüístico, su mayor énfasis lo enfoca hacia la valoración del ser humano pendiente de su trabajo para que exista una manera efectiva de comprometerse con éste, reconocer su trabajo para lo cual se requiere tener dominio del manejo eficaz de las emociones que generen en el trabajador en términos de confianza hacia el gerente y viceversa.

Por consiguiente, dentro de sus funciones como líder, debe propiciar cursos, talleres dirigidos a la formación de líderes que estén dispuestos a desarrollar su trabajo en el marco del respeto y la lealtad, sin dejar de lado el cúmulo de conocimientos que sólo la experiencia puede cristalizar, consustanciadas con las necesidades satisfechas al consolidar un desarrollo armónico, donde la preocupación por la humanización del hombre esté presente en cada una de las acciones que se emprendan.

REFLEXIONES

Parte importante del producto doctoral, es atribuido a la exploración acerca del concepto del coaching

neurolingüístico donde se demuestra que es una disciplina de pleno derecho, definida como proceso integral de acompañamiento mediante la implementación de técnicas profesionales, enfocadas a la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos marcados por *coachees* que son agentes del proceso gerencial enmarcado en la hipermodernidad.

La aproximación teórica conduce a sostener que el coaching neurolingüístico en la gerencia hipermoderna, ha de fortalecer el gerente líder para desarrollar las competencias para la vida conceptualizadas por los diferentes modelos existentes en el ámbito empresarial que tiene un impacto demostrable en el desempeño global de los trabajadores. Por consiguiente, el coaching neurolingüístico tiene un impacto benéfico profundo en las trayectorias de vida de las personas que lo experimentan.

Esta realidad se aproxima al planteamiento de Villas (2009), quien hace énfasis en los beneficios del

coaching neurolingüístico en favor que el gerente se conozca mejor para progresar, orientar sus esfuerzos hacia su desarrollo profesional; destaca que para el empleado el coaching es un método de acompañamiento eficaz que le hace cambiar su conducta para lograr mejores resultados, no solo visionar su futuro, sino construirlo. Particularmente los informantes consideran, que es importante aplicar el coaching neurolingüístico como un modo de gestión e interacción que apunta al alcance de objetivos de la empresa al suscitar el compromiso y la autonomización de los empleados y equipos de trabajo, mejorando sus resultados. Este tipo de coaching puede permitir el alcance de objetivos tales como mejorar su rendimiento, aumentar la satisfacción de los empleados, reducir el nivel de estrés laboral, e incluso facilitar la conciliación vida familiar-vida laboral, siempre desde el respeto a la ética personal de los empleados.

Por otra parte, se reflexiona acerca del gerente hipermoderno deberá ser consciente de su

transcendencia, considere el impacto de sus competencias y habilidades emocionales en su desempeño con los trabajadores, tal como lo destaca Sánchez y Boronat (2014) quienes sostienen que la aplicación del coaching neurolingüístico no es tarea fácil dado que se requiere ser coherente, entusiasta, respetuoso, saber escuchar, utilizar preguntas poderosas, potenciadoras que lleven al empleado a buscar soluciones, a reflexionar, contrastar opiniones, expresar emociones favorecedoras de su crecimiento personal; pero también que se eviten los juicios de valor, se promueva el diálogo, la libre participación del empleado en la generación de soluciones creativas.

El trabajo de coaching neurolingüístico está caracterizado por promover el desarrollo personal, transformar al individuo u organización a través de la ayuda brindada para descubrir expectativas y de esta manera, poder aprender de los errores del pasado. Centrar todo tipo de asesoramiento en la resolución de problemas coadyuvante en el equilibrio de la vida profesional. Es

posible decir, que es a través de la gerencia hipermoderna donde una empresa analiza a sus empleados desde un compromiso personal para formarse y adquirir conocimientos capaces de permitir al individuo transformarse en un ser útil a la sociedad y diseñar, en ese camino, se activa su proyecto de vida.

Cuando se aborda la gerencia hipermoderna dentro del contexto del coaching neurolingüístico se proyecta como una herramienta de perfeccionamiento individual y colectivo en el marco de la excelencia, propiciadora de sensibilidad y humanización de este mundo sumido por diversidad de barreras comunicacionales, paradigmas sociales y culturales; a objeto de optimizar nuestras esferas de acción; en palabras de Dilts, citado por Puche (2002, p: 23) “la misión de la PNL es forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer”.

Lo descrito anteriormente me permite reflexionar que es a través de la comunicación que asuma el coaching neurolingüístico como se establece un proceso idóneo para

contactar a los demás a partir de ideas, hechos, pensamientos, y conductas, que busquen generar reacción que conduzca a cerrar el proceso. Por consiguiente, el establecimiento de una comunicación efectiva, genera los sistemas de representación en cada individuo que el líder se forma del mundo y constituyen una especie de cartografía mental en la cual se configura la manera cómo toma contacto con el medio exterior, centrando sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, buscando facilitar tareas, estructurar de manera clara, tanto su rol como el de sus colaboradores para llegar a tal fin.

En tal sentido, la programación neurolingüística provee al coaching de técnicas y herramientas que permiten optimizar las relaciones intraorganizacionales, desarrollar procesos con base en la planificación estratégica, estructurar equipos altamente capacitados y proactivos, generadores de *empowerment* y sinergia corporativa. Las organizaciones con estructura PNL

establecen una Filosofía Organizacional que integra los valores individuales, con los de los equipos de trabajo y los organizacionales en forma congruente, esto trae como consecuencia una visión de destino compartido.

El coaching neurolingüístico propone la excelencia como vía de realización que atañe tanto a las organizaciones como a los individuos responsables de emprender una tarea común en la búsqueda de un bien. El elemento determinante para integrar la PNL al coaching dentro de la gerencia hipermoderna es la elección asertiva, elegir el campo de acción adecuado, el negocio adecuado, los socios adecuados, las pautas de eticidad y comportamiento; un líder con un perfil transformador, un personal altamente motivado a la tarea y dispuesto a compartir un destino, los canales de comunicación idóneos, tecnología de avanzada, que hagan del gerente un ser que conjugue mente y corazón palpitando en un mismo sentir para dar forma a la excelencia en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J. G. (2015). **Los 6 Tipos de Coaching: Los Distintos Coaches y sus Funciones**. Recuperado el 27 de Febrero de 2016: Psicología y mente.
- Bou, J (2009). **Coaching para Docentes: El Desarrollo de Habilidades en el Aula**. Editorial Club Universitario. Alicante
- Chacín, M., Briceño, M. y Zavarce, C. (2009). **La Gerencia En las Organizaciones Sociales: Perspectiva Crítica Interpretativa**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve>.
- Chiavenato, I. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Editorial McGraw Hill. México.
- Drucker, P. (2002). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Grupo Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.
- Guerrero R, O. (2011). **Coaching Basado en Administración de Proyectos**. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) San José, Costa Rica
- Harris, C. (2004). **Los Elementos de la Programación Neuro Lingüística**. Editorial Edaf. Madrid. España
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2007). **Metodología de la Investigación**. México: 2da Edición. McGraw Hill, Interamericana.
- Husserl, E. (1986). **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica**. México. DF: Fondo de editorial Económica.
- Jaramillo, C. (2014). **La Gerencia Social: una Alternativa para el Sector Social**. Revista universidad. EAFIT. Edit. N° 96 .Disponible: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit>
- Macmanus, P. (2009). **Como Hacer Coaching** (1ra Edición ed.). Santiago, Chile: I. Media Ed. Harvard Business School.
- Muñoz, P. (2014). **La Percepción Del Impacto del Coaching y la Programación Neurolingüística en el Desarrollo de la Carrera Profesional**. Universidad Abat
- O'Connor, J. y Seymollr J. (2009). **Introducción a la Programación Neuro Lingüística**. Ediciones Urano, S.A. España.
- Patton, M.Q. (1990). **Qualitative Evaluation and Research Methods**. USA. New York bury Park, C.A: Sage.
- Puche, J. (2002). **Desarrolle su Inteligencia Espiritual con la PNL**. 1ra. edición.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. 13a edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, A. (2010). **Controle su**

- Destino.** Editorial de bolsillo. Barcelona. España
- Sánchez, B. y Boronat, J. (2013). **Coaching Neurolingüístico: Modelo para el Desarrollo de Competencias Intra e interpersonales.** Educación XXI, 17(1), pp. 221-242.
- Valdés, R. (2002). **Gerencia del Desarrollo Social: Investigación y Docencia.** Bogotá: ICFES.
- Villas, J. (2009). **Manual de Coaching.** Editorial Bresca, Barcelona, España.
- Villegas, A. (2004). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial de San Martín, Perú.
- Zohar, D. (1997). **Renovar la Filosofía Corporativa.** Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, SA.

**CAPITAL INTELECTUAL: GESTIÓN
INNOVADORA EN LAS
ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Autora: María Giménez
carolagimenez@gmail.com

RESUMEN

El propósito de este ensayo argumentativo, en el contexto del capital intelectual como modelo estratégico, hacia la gestión innovadora en organizaciones inteligentes, los rasgos que distinguen el capital intelectual hacia la gestión de la innovación, bibliográfica y documental, y metodológicamente tiende a ser participativo, valorando el talento humano, empleando la filosofía la calidad sin dejar de considerar al cliente dentro procesos de cambio. Cabe destacar que esto hace imperativo, contar con gerentes preparados para afrontar la turbulencia, gestionándola lo mejor posible, que permitan espacios positivos para el desarrollo de la creatividad, innovación y participación de los trabajadores de la organización. El conocimiento organizacional puede llegar a convertirse en capital intelectual, destacándose el rol del capital humano para configurar las organizaciones inteligentes, es necesario iniciar definiendo muy someramente, que la comprensión es la capacidad del hombre para percibir por medio de la razón el mundo que lo rodea o el mundo en el que se desenvuelve. Por tal motivo la idea se origina a través de la percepción que cada uno de nuestros sentidos tiene del mundo que nos rodea, lo que permite al ser humano realizar representaciones gráficas en su mente; posteriormente serán analizadas mediante el entendimiento, para luego llegar a la razón. Puedo concluir que indiscutiblemente el ser humano, el juicio que él desarrolle y logre transferir para mejorar las conductas de otros, constituirán el enfoque estratégico de las organizaciones que aprenden, empoderando al capital humano a través del ejercicio de un buen liderazgo, dará como resultado una organización inteligente.

PALABRAS CLAVE:

Capital intelectual,
innovación,
organizaciones
inteligentes,
creatividad, talento
humano, gestión

INTELLECTUAL CAPITAL: INNOVATIVE MANAGEMENT IN SMART ORGANIZATIONS

Autor: María Giménez
carolagimenez@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this argumentative essay, in the context of intellectual capital as a strategic model, towards innovative management in intelligent organizations, the features that distinguish intellectual capital towards innovation management, bibliographical and documentary, and methodologically tends to be participatory, valuing human talent, using the philosophy of quality without ceasing to consider the client within change processes. It should be noted that this makes it imperative to have managers prepared to face turbulence, managing it as well as possible, allowing positive spaces for the development of creativity, innovation and participation of the organization's workers. Organizational knowledge can become intellectual capital, highlighting the role of human capital to configure intelligent organizations, it is necessary to start by defining very briefly that understanding is the ability of man to perceive the world around him through reason or the world in which it unfolds. For this reason the idea originates through the perception that each of our senses has of the world that surrounds us, which allows the human being to make graphic representations in his mind; later they will be analyzed through the understanding, to later arrive at reason. I can conclude that unquestionably the human being, the judgment that he develops and manages to transfer to improve the behaviors of others, will constitute the strategic focus of learning organizations, empowering human capital through the exercise of good leadership, will result in a smart organization.

Keywords: Intellectual capital, innovation, intelligent organizations, creativity, human talent, management.

PLANTEAMIENTO INTRODUCTORIO

El presente ensayo, gira en torno a, cómo el capital intelectual se ha constituido en el principal factor que agrega valor a las empresas. En este sentido, orienta a la necesidad de buscar nuevas líneas de acción, así como de control y gestión, que den respuestas a las exigencias competitivas actuales, por ello, existe la necesidad de que las nuevas empresas de esta era, exijan cambios, no sólo en su concepción, sino en su forma de presentar la información financiera para la toma de decisiones, puesto que el valor del contenido mental está superando abiertamente al valor de contenido material.

Según Bachelard, G. (2004)., sugiere que: las empresas que deseen ser competitivas obtener éxito y prestigio deben invertir en la generación renovación de sus activos intangibles, para establecer adecuadas políticas contables, asegurar su administración y fomentar su crecimiento, tanto en su

ambiente interno como en el externo".(p.106)

A partir de lo descrito es, evidente que las empresas que han obtenido un éxito en los últimos años, lo han hecho sobre la base de factores que muchas veces, no tienen nada que ver con bienes materiales, sino con un amplio desarrollo de sus activos intangibles, es decir, es la diferencia entre el valor total de la compañía y su valor financiero.

Por consiguiente, de manera general, cómo se puede generar y en qué lugares desarrollar el capital intelectual dentro de una empresa. En líneas generales, se pretende observar la dinámica del capital intelectual (CI) y centrarnos en entender el problema de la fundamentación teórica que explique de qué manera, incide la inversión en activos intangibles en el desarrollo de capacidades competitivas en las empresas (Clement, Hammerer, & Schwarz, 1998, Kristandl. y Bontis, 2007).

Ahora bien, como fenómeno social y, principalmente, abordar formación profesional como clave o

decisión estratégica en esta nueva era, caracterizada por un amplio desarrollo científico y tecnológico que, aplicado a la esfera de la producción, distribución, consumo de bienes y servicios a nivel mundial, ha dado origen a cambios profundos y acelerados en los quehaceres diarios de la humanidad, a tal punto, actualmente se habla del surgimiento de un cambio de patrón tecnológico a nivel global.

Cabe destacar que, en la actual sociedad, existe una creciente consideración, hacia la importancia del capital intelectual como fuente principal de riqueza, prosperidad y crecimiento de las organizaciones. Por eso, a las teorías de la dirección de empresa se ha incorporado este concepto de forma priorizada. En muchos casos, en la literatura sobre gestión de capital intelectual se habla, tanto de manera explícita como implícita, de la gestión del conocimiento, la gestión de competencias, la gestión de información y la gestión documental; entremezclándose,

superponiéndose y confundiéndose estos conceptos.

Por lo tanto, la idea generadora del presente ensayo era describir modelos, que permitan acercarse al valor real de los intangibles, con el fin de que los mismos se puedan enfocar o puedan ser incorporados a los estados contables y de esa manera se logra reducir la brecha existente entre el valor de mercado y el valor de libros, que permitan acercarse al valor real de los intangibles.

Además, se presenta el nivel teórico-conceptual y la relación del camino que recorre una empresa, como un viaje más que podemos realizar cada uno de nosotros; es el inicio de cualquier desplazamiento, en las empresas, surge la idea de aventurarse en un nuevo proyecto con la esperanza de llegar a un buen puerto, un modelo de negocio concreto. Si quisiésemos crear una empresa, previamente organizaríamos un plan, una hoja de ruta que nos llevaría a un nuevo viaje y, cómo no, a una nueva aventura, seguramente, dedicándole la mayor

de las ilusiones para disfrutar y aprender del nuevo proyecto que hemos decidido llevar a cabo.

Para ello, se abordó primeramente el capital intelectual y su gestión, luego se expuso, la gestión del conocimiento, la gestión de competencias, la gestión de información y la gestión documental. Y al final, se explícita la relación de la gestión del capital intelectual con las diferentes gestiones.

Basado en lo antes señalado, este ensayo, se caracterizó al capital humano de una forma de entidad crediticia particular: la banca cooperativa, donde las decisiones a tomar por parte, de sus directivos no pueden limitarse a los aspectos estrictamente financieros (rentabilidad, eficiencia, etc.) puesto que, en plena economía del conocimiento, el valor reside en sus intangibles.

En atención a ello, es importante afirmar que, la singularidad del capital intelectual confiere una peculiar configuración de sus intangibles, efectuado el diagnóstico pertinente en cada caso, una cooperativa de

crédito deberá construir su estrategia sobre sus puntos fuertes (al tiempo que corrige en la medida de lo posible sus debilidades) teniendo siempre presente las amenazas y oportunidades que existen en el entorno.

Se concluye precisando qué se entiende por una u otra gestión, cómo instrumentar en las organizaciones la gestión de capital intelectual a partir de sus relaciones con las otras gestiones y cómo hacer útil este concepto para la toma de decisiones. Es una tarea inmediata y latente para lograr competitividad en las decisiones organizacionales.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Es importante disertar sobre algunas categorías conceptuales que permitan facilitar la interpretación acerca de los diferentes enfoques e introducir los elementos del proceso sobre el crecimiento y transformación de las organizaciones abriéndose paso ante diversos paradigmas, produciendo de esta forma una ruptura epistemológica descrita por Bachelard (2004).

Capital Intelectual de la Empresa

Johnson, citado por Edvinsson y Malone (1998), señala que: El capital intelectual se esconde dentro de ese asiento contable tradicional y misterioso llamado 'goodwill'. La diferencia es que tradicionalmente el goodwill recalcaba activos poco usuales pero reales, tales como las marcas de fábrica. En comparación, el capital intelectual busca más allá activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse" (p. 4). El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales.

Es relevante considerar a los siguientes autores, Edvinson, L. & Malone, M. (1997), que tanto los activos tangibles como los intangibles son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Los primeros porque constituyen la base para desarrollar las operaciones de

producción del bien o servicio, y los segundos porque van a contribuir a asegurar la permanencia dentro del mercado, en tanto permiten aprovechar y traducir en resultados las nuevas oportunidades que se presentan en éste. Sin embargo, a la luz del surgimiento de las nuevas economías, la importancia de los bienes intangibles ha aumentado progresivamente en detrimento de los tangibles, dando lugar a lo que se conoce como "desmaterialización de la producción".

De acuerdo con esto, la importancia de generar Capital Intelectual radica en que hoy por hoy el conocimiento se ha convertido en el insumo primario de lo que se fabrica, se construye, se compra y se vende. En consecuencia, su administración, hallarlo y acrecentarlo, almacenarlo, venderlo, compartirlos ha convertido en la tarea económica más importante de individuos, empresas y naciones.

Componentes del Capital Intelectual

De esta manera, el Capital Intelectual está conformado por

material intelectual que sirve para añadirle valor y crearle ventaja competitiva a una empresa, algunos autores, como por ejemplo Roos y otros (2001), al igual que Edvinsson y Malone (1998), lo dividen en sólo dos categorías o factores: Capital Humano y Capital Estructural. Sin embargo, es bueno acotar que estos autores no descartan el Capital Cliente, lo que sucede es que lo insertan dentro del Capital Estructural.

Estos autores, Roos y otros (ob. cit.) consideran a su vez el Capital Humano y el Capital Estructural como capital “pensante” y capital “no pensante”. Por su parte Brookings (1997) divide el Capital Intelectual en cuatro factores a los que ella llama “activos”, a saber: activos de mercado (Capital Cliente), activos humanos (Capital Humano), activo de infraestructura (Capital Estructural) y activo de propiedad intelectual (aquellos elementos intangibles).

Podemos dilucidar que, ésta última es la mejor división que se puede hacer del Capital Intelectual

pues, como puede verse, los tres factores mencionados por estos autores aparecen reflejados en todas las divisiones que se han expuesto con anterioridad, más allá de que el Capital Intelectual se haya segmentado en dos (2) ó cuatro (4) partes o de que estas partes se hayan nombrado o llamado de otra manera, lo cierto es que el común denominador es que en todas aparecen expresados esos tres factores.

A lo largo de las historias, podemos notar que son recursos que residen bien en los empleados (Capital Humano) bien en la propia organización (Capital Estructural), pero que a efectos conceptuales quedan separados de las dos (2) categorías anteriores por cuanto que hacen referencia a relaciones externas. El Capital Relacional es la parte del Capital Intelectual que permite crear valor en relación con las relaciones externas de la empresa.

Por lo tanto, la formación referida al capital relacional incorpora el componente de “organización

extrovertida” que es la empresa. La extroversión para la empresa no es un capricho sino su razón de ser. La empresa existe porque retribuye a todos los agentes que intervienen en el proceso desde los clientes a

proveedores pasando por los propietarios y los trabajadores. El mundo de las relaciones externas de la empresa es un mundo lleno de información y de conocimientos.

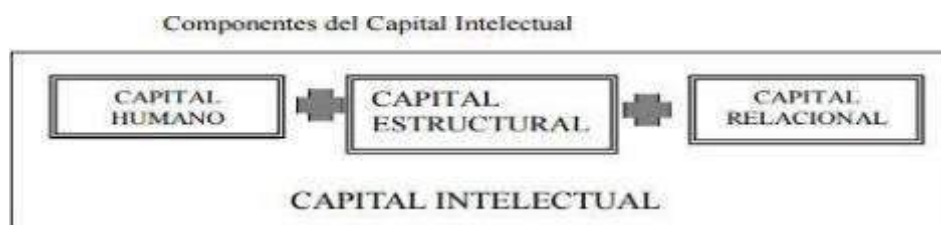


Figura 1: Componentes del Capital Intelectual, Fuente: Brooking, (1997)

Es por esto que, el primero de los tres componentes modulares del capital intelectual es el Capital Humano, que comprende la competencia, conocimiento, valores y potencial Innovador de los individuos dentro de la organización. Al segundo se lo puede llamar Capital de la Economía de Mercado, que incluye los canales de distribución y mercadotecnia de una empresa, su red de socios por alianzas estratégicas y la lealtad y

capacidad de generación de ideas de sus clientes y proveedores.

Por estos motivos y basado en los conceptos teóricos sustentados previamente, considero al Capital Estructural como la infraestructura innovadora de la empresa, el medio por el cual los Capitales Humanos y el Capital de la Economía de Mercado se apalancan y finalmente se convierten en capital financiero y utilidad. El capital estructural incluye la capacidad de cambio, el liderazgo de los gerentes, aprendizaje y trabajo de

equipo de la organización, sus estrategias, visión, cultura, sistemas informáticos, bases de datos, patentes e innumerables cuestiones intangibles que son las fuentes verdaderas del potencial del valor y de la ventaja comparativa.

Aunque para Edvinson, L. & Malone, M. (1997), los activos que aparecen en los balances generales, sus informes de pérdidas y ganancias, y otras herramientas de la civilización administrativa de la era industrial, eran el área básica a la cual se enfocaban los gerentes de las empresas. Con el advenimiento de innovadoras formas de negociación, nuevos mercados y la rapidez en los que se desarrollan, estamos obligados a innovar

permanentemente nuestras estrategias de negociación, aplacar el valor potencial oculto, adoptar una actitud emprendedora, globalizar nuestros negocios en un mundo sin fronteras físicas, modernizar nuestra infraestructura y sistemas computacionales y de telecomunicación, para sobrevivir y estar al nivel competitivo que actualmente se requiere.

En este sentido, el total de los activos de las empresas se le puede comparar con un iceberg, del 100% existente, solo se puede visualizar un 10%, que comprende al Capital Financiero, el 90% restante que se encuentra oculto, es el Capital Intelectual de la Empresa.

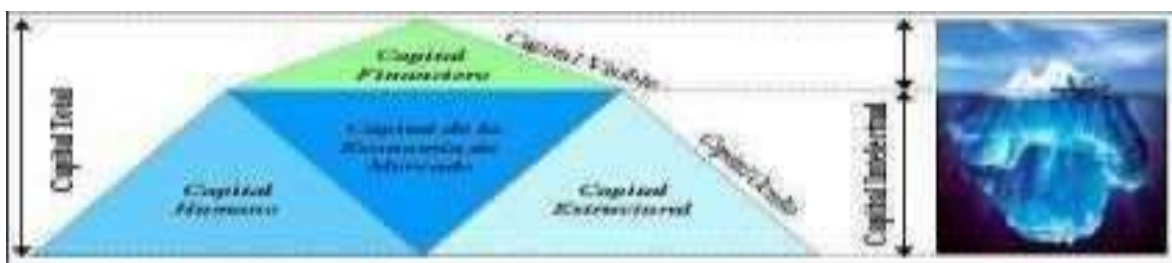


Figura No. 1: Capital Total de la Empresa Fuente: Roos y otros (2001, p. 66)

Estrategias de Gerenciación y explotación del capital intelectual

Supercarretera de la información, la comunicación vía satélite e inalámbrica, las tecnologías de la computación han cambiado las reglas de los mercados internacionales y estructura de las organizaciones, traspasando las barreras políticas dentro y entre las compañías, permitiendo que pequeñas empresas y países compitan con los más grandes, reescriban las reglas de la competencia administrativa organizacional y logren una reestructuración estratégica, creen industrias totalmente nuevas, reinventen el funcionamiento de una industria ya existente y establezcan la normamundial de negocios de facto para una industria en desarrollo.

Por el contrario, la innovación para los autores Serenko, A. & Bontis, N. (2004), es el mecanismo de la empresa por la cual se mantienen a la cabeza de los negocios en sus respectivas áreas. La hipercompetencia global de esta

Al respecto Roos y otros (2001), la revolución de la

época no ha respetado ningún campo, y las innovaciones constantes se han vuelto una necesidad competitiva. El valor potencial oculto de las empresas es el Capital Intelectual no explotado que toda empresa posee. Los esfuerzos creativos y exitosos para aplacar y descubrir el valor potencial oculto necesitan de un verdadero esfuerzo intelectual y gran habilidad para estudiar sus propios recursos con el suficiente ingenio e intuición estratégica para descubrir nuevas fuentes de valor, que produzcan beneficios para las empresas.

En este sentido se necesita que, la velocidad con que las organizaciones logren producir nuevos campos de negocio, para el autor Clement, W.et al. (1998), es una herramienta esencial que les da un valor agregado para que puedan ser superiores a sus competidores. El primero en explotar el campo de negocio descubierto, tiene más puntos a favor que sus semejantes.

Las recompensas son extraordinarias entre las que se pueden nombrar las siguientes:

La velocidad con que las organizaciones logren producir nuevos campos de negocio, es una herramienta esencial que les da un valor agregado para que puedan ser superiores a sus competidores. El primero en explotar el campo de negocio descubierto, tiene más puntos a favor que sus semejantes.

Las recompensas son extraordinarias, entre las que se pueden nombrar las siguientes la posibilidad de establecer normas industriales de facto al ser los primeros en colocar en los mercados ofertas innovadoras y la capacidad de mantenerse a la vanguardia al incorporar avances tecnológicos en productos y servicios más rápido que su competencia; posibilidad de establecer normas industriales de facto al ser los primeros en colocar en los mercados ofertas innovadoras y la capacidad de mantenerse a la vanguardia al incorporar avances tecnológicos en productos y servicios más rápido que su competencia.

La habilidad de responder con mayor velocidad a las oportunidades de mercado y reducir radicalmente el riesgo comercial al introducir nuevas ofertas, para obtener y asegurar los canales de distribución más atractivos y estratégicos. El cambio de mentalidad del personal, otorgándoles poder de decisión, rompiendo las barreras intelectuales, ideologías y organizacionales de las empresas, ya que los problemas se resuelven más rápido, mejorando la productividad y obteniendo resultados concretos.

Al respecto, las barreras organizacionales de las empresas se presentan en tres diferentes variedades, las barreras horizontales, que con mucha frecuencia evitan la colaboración entre diferentes departamentos y especialistas; las barreras verticales o jerárquicas, que separan a los ejecutivos de alto nivel de los empleados sin cargo; y las barreras de la empresa misma, que separan a toda la compañía de los otros participantes claves en este sistema

comercial como son clientes, proveedores y competidores.

Ahora bien, las empresas encontrarán un mejor mecanismo para conducir sus negocios y políticas internas, al solucionando el problema de las barreras horizontales y verticales, utilizando nuevas tecnologías que brindan la infraestructura y la posibilidad de liberar la información y derribar las jerarquías, con la capacidad del ejecutivo de manejar y canalizar este aspecto. Por otro lado, las alianzas estratégicas entre compañías, se han convertido en una forma de vida para las organizaciones grandes y pequeñas, y el mejoramiento de las políticas de negociación e interrelación con sus clientes y proveedores, han permitido eliminar las barreras externas de las empresas.

Al superar este tipo de barreras, se reflejan los resultados positivos en todas las estrategias de comercialización, distribución, fabricación, producción, alianzas, y lo más importante, en las estrategias para adquirir y propagar el valor-

conocimiento a través de la organización.

En este sentido, el statuo quo que mantenían las grandes organizaciones como IBM y AT&A debido al tamaño de su infraestructura, la estabilidad y la experiencia industrial, según, Brooking, A. (1997), ya no es suficiente para mantenerse en el mundo comercial actual, la inestabilidad de predicción de la hipercompetencia global ha devaluado por completo los valores y virtudes empresariales que existían.

Para sobrevivir en los tiempos actuales, se necesita una mentalidad de cambio y una actitud emprendedora, con ideas nuevas y políticas insólitas de Gerenciación y comercialización. Según este tipo de condiciones, lo que cuenta es el deseo y capacidad de aceptar riesgos, obtener retroalimentación de la vida real y la necesidad de acción inmediata; en otras palabras, la capacidad de ser emprendedores.

Es relevante considerar, las circunstancias competitivas del

mundo moderno, netamente globalizado han permitido el desarrollo de una mentalidad empresarial con una visión internacional, los negocios ahora se realizan alrededor del mundo, la distancia geográfica es relativa debido al avance de los medios de comunicación. Si los gerentes desean conseguir nuevas oportunidades de negocio, deben buscar en nuevos mercados no explotados, que generalmente no se encuentran en los límites enclaustrados y económicamente estancados de sus propias regiones, en la actualidad los negocios se desarrollan en un mundo interrelacionado e integral.

Como lo expresa el profesor Bueno, citado en (Sánchez, 2000) el centro del modelo es el capital intelectual utilizando la herramienta de la dirección estratégica por medio de las competencias, el modelo se estableció, fundamentado en tres elementos esenciales: los de origen tecnológico, los de origen organizativo y los de carácter social, con el objeto de constituir el modelo este se vale de las actitudes, aptitudes, valores y

habilidades de los miembros de la organización, fundamentados en el quehacer de la empresa y en la estimación de lo que la compañía es capaz de hacer.

En torno a este modelo autores como Sznirer y Caracho citados por Osorio, refuerzan la función de la empresa en el sentido de focalizar todos sus esfuerzos para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias a fin de generar resultados de negocio basados en capital intelectual. (Osorio, 2003) El modelo de aprendizaje organizativo integra tres elementos claves: creación de problemas a través de la innovación y el pensamiento creativo; resolución de problemas y transferencia del conocimiento desde el individuo a la organización.

Finalmente, es importante destacar que la administración del Capital Intelectual es imprescindible en las empresas de hoy día, y esa administración pasa por una buena gestión en cada uno de los componentes del Capital Intelectual, pues se asume que el capital

humano actúa como el bloque de construcción para el capital organizacional de la empresa, y tanto el capital humano como el capital organizacional interactúan para crear el capital relacional.

Gestión Innovadora

La gestión de la innovación es un sistema, un conjunto de conocimientos sistematizados sobre la gestión moderna acerca de los métodos de creación de innovaciones con uso intensivo de mano de obra y su eficacia. Ahora bien, la problemática del conocimiento viene hacer una constante en la vida del hombre, pero solo recientemente la comunidad científica y empresarial ha reconocido su importancia en el proceso de creación de valor y como factor de diferenciación de las personas, empresas y países.

Por lo tanto, las referencias a la utilización, identificación, creación, transformación y difusión del conocimiento entre otras por empresas son aún incipientes. Este

hecho no quita importancia a la temática del conocimiento, sino que por el contrario, añade urgencia a la búsqueda de “soluciones” basadas en él. El conocimiento y los activos intangibles entre otros activos inmateriales, son la base del Capital Intelectual.

De este modo, se requieren acciones correctivas y preventivas para favorecer el ambiente de desarrollo y, en general, de los diferentes sectores que no solo producen, sino que consumen producción nacional, productos y servicios para la gestión de dicho conocimiento.

Es relevante considerar que, la innovación es un proceso de aprendizaje, y el aprendizaje es un proceso colectivo que se da en un entorno organizado, la naturaleza y el desarrollo de las organizaciones innovadoras desde tres perspectivas distintas pero interdependientes donde la relación existente entre las formas estructurales organizacionales y la capacidad innovadora; la innovación como proceso de aprendizaje y de

creación de conocimiento en la organización, y la capacidad de la organización para el cambio y la adaptación se sugiere crear organizaciones innovadoras, conlleva no solo adaptar las formas estructurales a las oportunidades tecnológicas y de mercado, sino también integrar la capacidad para el aprendizaje y la creación de conocimiento en los procesos de equipo y las relaciones sociales.

Organizaciones Inteligentes

Según De Geus (1996) el enfoque de la organización inteligente corresponde a una concepción acerca de la administración y la organización, que enfatiza en las dimensiones del aprendizaje y el cambio. A comienzo de la década de los 90 la idea de la organización inteligente fue madurando hasta consolidarse como una estrategia de intervención para el cambio organizacional a partir de los planteamientos de una serie de autores que coinciden en la necesidad de un aprendizaje organizacional como vía para

procesar rápidamente mayores cantidades de información y responder a situaciones cambiantes del medioambiente.

En relación al autor, Partin (1996:17) plantea que dentro del enfoque de la organización inteligente se concibe a la organización como: un organismo que entiende sus relaciones con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje organizacional y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz desarrollando un sistema que puede identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y objetivos. Se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorrigue y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión.

Cabe mencionar que el estudio, permitió concluir que la gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta al rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de

lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona. La metodología es descriptiva y documental, considerando la hermenéutica para el análisis de los contenidos teóricos. Saber utilizar, además, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las empresas con capacidad de aprendizaje.

Por supuesto, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros

días. Para llegar al éxito con la tecnología, es necesario, tener cultura de la información. Sin la existencia de personas preparadas para aprovechar la infraestructura, ésta no sirve de nada. Por lo que se requiere de un buen tratamiento del factor humano, una adaptación de la empresa y de sus procesos.

Para Arnoletto (2007), las organizaciones tradicionales, adaptadas a una época de economía cerrada y de crecimiento continuo, tenían una organización basada en la jerarquía y la unidad de mando, con el agregado reciente de departamentos tecno estructurales y de servicios. Eran arquitecturas organizativas centralizadas en el vértice, con muchos niveles intermedios y una coordinación lograda por vía vertical jerárquica (descendente – ascendente) y no mediante los flujos horizontales de la gestión directa. La economía abierta y competitiva hace inviable el mantenimiento de estas organizaciones.

En lo antes expuesto, que el autor menciona; que no se pueden

seguir utilizando esos conceptos hoy en día en las organizaciones, puesto que en la actualidad la sociedad cuenta con un buen manejo de información que permite romper con esos paradigmas tradicionalistas de esclavitud y rigidez en las empresas, para así poner en práctica nuevos enfoques como lo es la flexibilidad de las organizaciones.

En ese orden de ideas se tiene, que cuando se plantea el enfoque de flexibilidad organizacional, una organización debe ser capaz de hacer cambios en sus estructuras burocráticas marcadas por una chata y las mismas deben estar diseñadas para el aprendizaje, es decir, son organizaciones que aprenden, para así poder darle respuesta a cualquier requerimiento del entorno.

Asimismo, Butteriss (2004), plantea que una organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y

estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional.

Estas tienen unas características fundamentales y que maneja de forma efectiva su conocimiento, alcanza la detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa. En ese contexto se tiene que las organizaciones inteligentes, se tratan de sistemas auto-organizados, basados en el mercado, y que se gobiernan a sí mismos, aprovechan el talento y la iniciativa de todos en la empresa.

En ese contexto cobra vigencia el planteamiento de Senge (2005), quien manifiesta que las organizaciones inteligentes, tienen la capacidad de aprendizaje, el cual puede ser adaptativo y generativo. Pero el aprendizaje solo es posible en equipo; por lo tanto, aquí puede verse que las organizaciones inteligentes son un sistema donde se

busca aprender para un mejor funcionamiento del sistema, pero ese aprendizaje solo es posible gracias a las características de ese sistema en un momento determinado.

Para Peter M. Senge **en su obra titulada** “La Quinta Disciplina”; **las organizaciones inteligentes, en definitiva, son aquellas que tienen** desarrollada la capacidad de transformación (cambio + sentido) indica que una organización de este tipo es aquella que posee **información y conocimiento**: está informada, es perceptiva y clara. Las viejas organizaciones jerárquicas, diseñadas para entornos estables y predecibles, deben ser reemplazadas por organizaciones inteligentes (sistemas auto-organizados, basados en el mercado, preocupados por generar valor, flexibles y abiertas, que gobiernan su futuro,) Estas organizaciones se benefician del potencial que tienen las personas que las conforman, personas formadas, informadas y comprometidas, que le encuentran sentido al reto organizativo, que lo interpretan y lo hacen suyo, ...

A modo de resumen, es interesante la aportación de Gifford e Elizabeth Pinchot **en su libro** “La organización inteligente”, **son** aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de desarrollo. No basta con adaptarse y sobrevivir sino, y sobre todo, desarrollar la capacidad de crear, de innovar, de generar múltiples opciones.

CONCLUSIONES

Se puede afirmar que el capital intelectual de las empresas, en relación a la necesidad de incorporar otro tipo de información financiera tradicional, debido a que si los intangibles son los principales factores en la creación de valor de los negocios actuales. Sólo así la información financiera será útil a los usuarios en términos de relevancia y transparencia.

De este modo, los autores Kristandl, G. & Bontis, N. (2007), afirman respecto a los stakeholders de la empresa, la información financiera que no contemple los

intangibles difícilmente estimará correctamente los potenciales beneficios futuros de esa inversión y, por lo tanto, difícilmente se podrá acabar con los rendimientos positivos anormales fruto de las asimetrías en la información. Por otra parte, respecto a la dirección de la organización, no es asumible que los elementos que sustentan la competitividad de la empresa (los intangibles) no participen en su diseño estratégico.

Podemos concluir en lo concerniente al Capital Intelectual que este se convierte en una forma de valoración de los activos intangibles donde muchas empresas para el siglo XXI han llegado a posicionar estratégicamente para hacerse más competitivos.

Si las empresas u organizaciones de hoy día desean triunfar, deben hacer énfasis en el desarrollo y potenciación de sus activos intangibles (Capital Intelectual), pues está comprobado que las empresas que actualmente gozan de ventajas competitivas en el mercado son las que han llevado

adelante una eficiente gestión de este importante activo.

La productividad y motivación de los empleados, la innovación y proyectos de investigación y desarrollo, el valor de las marcas, la relación con los clientes, entre otros activos intangibles que se insertan dentro de lo que se conoce como Capital Intelectual, son elementos que permiten agregar valor a las empresas.

Para conseguirlo, es necesario que éstas inviertan en dos de las herramientas que allanan el camino hacia la consecución de mayores ventas y mejores servicios: la información y el conocimiento. En este sentido, es importante que cuenten con personal con facultades intelectuales, aptitud y actitud para dar cumplimiento a los objetivos que persiguen las mismas, así como desarrollar los sistemas organizacionales más adecuados que contribuyan a la consecución de éstos.

De esta manera se ha identificado que el conocimiento es un factor clave para que la organización

inteligente aprenda a enfrentar y adaptarse a los cambios y situaciones de su entorno. Y logrará la competitividad cuando se preocupe por desarrollar el capital intelectual del personal que colabora en la empresa, y gestionarlo a través de un ambiente de confianza e interrelación continua donde el aprendizaje sea una constante en todos los niveles de la organización.

El propósito de este ensayo fue el de revisar los diversos aspectos a considerar en el análisis de una organización inteligente que aprende. Estos referentes teóricos tenían la finalidad de establecer una aproximación al análisis de cada aspecto abordado allí donde sea necesario profundizar en el tratamiento empírico o se identifiquen realidades de aplicación y mejoras al interior de los esfuerzos competitivos de las empresas.

Indudablemente, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya

que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros días. Para llegar al éxito con la tecnología, es necesario, tener cultura de la información. Sin la existencia de personas preparadas para aprovechar la infraestructura, ésta no sirve de nada. Por lo que se requiere de un buen tratamiento del factor humano, una adaptación de la empresa y de sus procesos.

REFLEXIONES FINALES

El capital intelectual es fundamental, para adoptar decisiones eficientes, los gerentes necesitan un sistema de información que aporte información fiable, relevante y a tiempo sobre los intangibles y su impacto en el rendimiento futuro de la empresa. Conforme avanzan los años, el capital intelectual ha despertado cada vez más el interés de los investigadores, académicos y

empresarios. Por su parte, los investigadores han empezado a considerar este factor en sus estudios, llegando a conclusiones que permiten evidenciar su importancia en el desempeño empresarial.

Para poder motivar y desarrollar contribuciones innovadoras en procesos y productos dentro de las organizaciones, es importante mantener una adecuada gestión del capital intelectual. Cada vez más, éste último debe ser considerado por parte de los administradores como un punto importante en la retroalimentación de las actividades operativas y administrativas, en la elaboración de procedimientos que guíen adecuadamente estas funciones, además de coordinar las fuentes de información, utilizar los conocimientos con el objetivo de mejorar la eficiencia de las operaciones y desde luego hacer frente eficazmente a cualquier eventualidad que pueda afectar el desempeño innovador de las organizaciones inteligentes, acorde a lo anterior, las pequeñas y medianas

empresas no se encuentran ajenas a la importancia del capital intelectual en su desempeño innovador.

Además de ello, el capital intelectual y la innovación permiten a las organizaciones desarrollar activos intangibles además de identificar nuevos horizontes de oportunidades además de anticiparse en el desarrollo de nuevos productos y ser capaces de confrontar a cambios en su entorno. En este sentido, en este estudio se destacó el papel del capital intelectual en la innovación de las organizaciones inteligentes, para lo cual los resultados obtenidos permiten inferir que el capital intelectual, en las tres dimensiones consideradas, influye significativamente en la innovación de la muestra de empresas sujeta a estudio.

Conforme avanzan los años, el capital intelectual ha despertado cada vez más el interés de los investigadores, académicos y empresarios. Por su parte, los investigadores han empezado a

considerar este factor en sus estudios, llegando a conclusiones que permiten evidenciar su importancia en el desempeño empresarial; el capital intelectual debe ser considerado por parte de los administradores como un punto importante en la retroalimentación de las actividades operativas y administrativas, en la elaboración de procedimientos que guíen adecuadamente estas funciones, además de coordinar las fuentes de información, utilizar los conocimientos con el objetivo de mejorar la eficiencia de las operaciones y desde luego hacer frente eficazmente a cualquier eventualidad que pueda afectar el desempeño innovador de las organizaciones.

Acorde a lo anterior, el capital intelectual y la innovación permiten a las organizaciones desarrollar activos intangibles además de identificar nuevos horizontes de oportunidades además de anticiparse en el desarrollo de nuevos productos y ser capaces de confrontar a cambios en su entorno. En este sentido, en este estudio se

destaca el papel del capital intelectual en la innovación de las organizaciones inteligentes, para lo cual los resultados obtenidos permiten inferir que el capital intelectual, en las tres dimensiones consideradas, influye significativamente en la innovación de la muestra de empresas sujeta a estudio.

En parte, las implicaciones del presente artículo, giran en torno a hacer hincapié en la importancia del capital intelectual y su contribución a la mejora del desempeño organizacional, ya que, en la práctica, el individuo se retira de la empresa llevando consigo el conocimiento adquirido a través de los años y que difícilmente se ve compartido con el resto del personal. La dimensión del capital humano resultó ser la variable independiente que ejerce mayor influencia en la innovación de las empresas sujetas a estudio.

Por esto, para los administradores es importante ser conscientes de que el capital intelectual pertenece en primer nivel a

los individuos, por lo cual es clave que se generen estrategias sobre cómo transferir este conocimiento en medios que permitan al resto de los colaboradores y a las siguientes generaciones utilizarlo de una manera ética y responsable, generando estrategias para desarrollar y aprovechar el capital intelectual para beneficio de la empresa, convenciendo al personal de que sus aportaciones serán valiosas y servirán como base para mejoras administrativas, operativas y tecnológicas.

En este sentido, queda en evidencia que el capital humano es percibido como el factor clave que genera ideas con trascendencia en aplicaciones innovadoras útiles para las organizaciones de menor tamaño. A diferencia de las grandes empresas, las organizaciones, no poseen gran fortaleza residida en su estructura y en las relaciones hacia el exterior de la empresa, sin embargo, el talento que poseen los integrantes de éstas últimas permiten que el capital humano sea el aspecto diferenciador dentro de la

importancia del capital intelectual en la innovación.

Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda evaluar cómo influye el capital intelectual en la innovación de las organizaciones, en empresas de mayores dimensiones, así como de organizaciones de otras áreas geográficas. Asimismo, se sugiere relacionar con otros constructos buscando la contribución al conocimiento y aportando a las empresas información que pueda ser útil para mejorar su desempeño e incrementar sus índices de competitividad., el individuo se retira de la empresa llevando consigo el conocimiento adquirido a través de los años y que difícilmente se ve compartido con el resto del personal.

Por esto, el capital intelectual pertenece en primer nivel a los individuos, por lo cual es clave que se generen estrategias sobre cómo transferir este conocimiento en medios que permitan al resto de los colaboradores y a las siguientes generaciones utilizarlo de una manera ética y responsable,

generando estrategias para desarrollar y aprovechar el capital intelectual para beneficio de la empresa, convenciendo al personal de que sus aportaciones serán valiosas y servirán como base para mejoras administrativas, operativas y tecnológicas.

En síntesis, cerramos con la idea que, en esta problemática, y pese a los años transcurridos, estamos en el inicio del camino hacia su comprensión, para un mejor aprovechamiento organizativo. Esto se visualiza en la diversidad de modelos, enfoques, definiciones y perspectivas, que no hacen más que reafirmar su importancia y el grado de dificultad en su tratamiento siempre teniendo en cuenta las nuevas realidades sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arnoletto, Eduardo (2007). **El Impacto de la Tecnología en la Transformación del Mundo**. S/E. Editorial Córdoba
- Azuela Flores & Jiménez Torres (2012). **El Estado del Arte de la Orientación al Mercado en las Organizaciones Culturales, Contaduría y Administración**, Facultad
- Bachelard, G. (2004). **La Formación del Espíritu Científico**. (J. Babini, trad.). México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V. 25a edición en español Trabajo original publicado en 1938.
- Bontis, N et al. (2000). **“Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries”**, Journal of Intellectual Capital, vol 1, nº 1, pp 85-100.
- Bontis, N. (2001). **“Assessing knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital”** en International Journal of Management Reviews, vol.3, nº 1, pp. 41-60.
- Bontis, N. (2002). **“Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models”** en C. W. Choo y N.
- Bontis (eds.): **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Oxford University Press, New York, pp. 643-655.
- Brooking, A. (1997): **“El Capital Intelectual. El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio”**. Ed. Paidós, 1997
- Brooking, A. (1997). **Intellectual Capital**. London: Thompson Business Press.

- Butteriss M (2000). **Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para Crear una Organización de Alto Rendimiento**. Editorial EDIPE
- Clement, W. et al. (1998). **Measuring Intangible Investment: Intangible Investment from an Evolutionary Perspective**. París: OECD.
- De Geus, Aries (1996). **Planificando el Aprendizaje**. México. Harvard Business Review.
- Edvinson, L. & Malone, M. (1997). **Intellectual Capital: Realising your Company's true Value by Finding its hidden brainpower**. New York: Harper Collins.
- Edvinsson, L. (1996). **"Knowledge Management at Skandia", in The Knowledge Challenge Conference** (Ed.). Brussels.
- Edvinson, L.; Malone, M., **El Capital Intelectual: cómo Identificar y Calcular el Valor de los Recursos Intangibles de su Empresa**, Barcelona (España), Gestión 2000, 1999, ISBN 978-84-8088-308-5.
- Edvinsson, L. & Stenfelt, C. (1999). **"Intellectual Capital of Nations For Future Wealth Creation"**. Journal of Human Resource Costing and Accounting, vol.4, n° 1, pp. 21-33.
- Kristandl, G. & Bontis, N. (2007). **"Constructing a Definition for Intangibles Using Teres Ource Based View of the Firm"**, Management Decision, vol. 45, n° 9, pp. 1510- 524.
- Pinchot, Gifford., y Pinchot, Elizabeth. (1999). **The Intelligent Organization: Engaging the Talent & Initiative of Everyone in the Workplace**. San Francisco, Estados Unidos: Editorial Berrett-Koehler
- Partin, Jennings (1996). **Perspectiva del Desarrollo Organizacional**. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. y Edvinsson, L. (2001). **Capital Intelectual**. Buenos Aires: Paidós.
- Serenko, A. & Bontis, N. (2004). **"Meta-review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings"**, Knowledge and Process Management, vol. 11, n° 3, pp. 185-198
- Senge, P. (2005). **La Quinta Disciplina: Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente**. 2 Edición. Barcelona, España: Granica

**CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DESDE
LA COMPARACIÓN FISCAL ENTRE
LOS ESTADOS FINANCIEROS
PRESENTADOS BAJO
PCGA Y NIIF PARA PYMES**

Autora: Norma Pinto
normap142@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo es producto del trabajo investigativo que tiene como propósito rector comparar desde el punto de vista fiscal la relación entre los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros presentados bajo las NIIF para Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). El procedimiento fue logrado aplicando el Enfoque Cualitativo orientado a la descripción e interpretación de las estructuras fundamentales, utilizando como técnica la investigación documental. Consistió en realizar un análisis e indagación de los antecedentes, detección de la literatura en fuentes secundarias, para la construcción de las bases teóricas del método sistemático bibliográfico que se fundamentó en la acumulación de referencias evaluando las más importantes y relevantes. Este estudio caracterizado por el empleo predominante de registros como fuentes de información, con un nivel explicativo y un diseño bibliográfico. Así mismo, se aplicó un procedimiento continuo que consistió en una primera etapa con la revisión de literatura, seguida de la construcción del marco teórico para luego aplicar las técnicas del resumen, redacción y verificación de la información, categorizando de forma descriptiva la información seleccionada, cumpliendo los propósitos planteados, todo enmarcado en la línea de investigación de la Universidad Fermín Toro: El Hombre la Gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento, orientada hacia la inventiva, prospectiva, creativa e innovación que responde a los cambios sociales y humanos que exigen la promoción de un país posmoderno en el contexto de la globalización y los enfoques gerenciales de altura. Finalmente se concluye que las entidades Pymes si están dispuestas a invertir recursos en procesos de adopción e implementación de las NIIF, porque mejoran la información financiera, resaltando el impacto en el patrimonio de las Pymes y sobre todo en la diferenciación de los Estados Financieros presentados bajo los PCGA y los Estados Financieros presentados bajo las NIIF para Pymes.

PALABRAS CLAVE:

Comparación fiscal,
estados financieros,
PCGA, NIIF para
Pymes

THEORETICAL CONSTRUCTION FROM THE FISCAL COMPARISON BETWEEN THE FINANCIAL STATEMENTS PRESENTED UNDER GAAP AND IFRS FOR SMES

Autora: Norma Pinto
normap142@gmail.com

ABSTRACT

This article is the product of the investigative work whose guiding purpose is to compare from the fiscal point of view the relationship between the financial statements presented under GAAP and the financial statements presented under IFRS for Small and Medium Enterprises (SMEs). The procedure was achieved by applying the Qualitative Approach oriented to the description and interpretation of the fundamental structures, using documentary research as a technique. It consisted of carrying out an analysis and investigation of the antecedents, detection of the literature in secondary sources, for the construction of the theoretical bases of the systematic bibliographic method that was based on the accumulation of references evaluating the most important and relevant ones. This study characterized by the predominant use of records as sources of information, with an explanatory level and a bibliographic design. Likewise, a continuous procedure was applied that consisted of a first stage with the literature review, followed by the construction of the theoretical framework and then applying the techniques of summarizing, writing and verifying the information, descriptively categorizing the selected information, fulfilling the proposed purposes, all framed in the line of research of the Fermín Toro University: The Man, the Management and its tendencies in the knowledge society, oriented towards inventiveness, prospective, creative and innovation that responds to the social and human changes that they demand the promotion of a postmodern country in the context of globalization and high-level managerial approaches. Finally, it is concluded that SME entities are willing to invest resources in the adoption and implementation of IFRS, because they improve financial information, highlighting the impact on the equity of SMEs and especially in the differentiation of the Financial Statements presented under GAAP and Financial Statements presented under IFRS for SMEs.

Keywords: tax comparison, financial statements, GAAP, IFRS for SMEs

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en el ámbito empresarial es común escuchar sobre las normas internacionales de contabilidad, ya que la internacionalización de los negocios exige disponer de información financiera comparable, en donde las empresas amplíen las miras de sus negocios más allá de las fronteras, generando así una interrelación con otras entidades de los demás países y esto causa la necesidad de adquisición de conocimientos de un lenguaje contable común, el cual permitiría comparar los resultados y valorar la gestión. Es por ello, en el año 1973 se creó un Comité llamado el IASC (International Accounting Standards Committee), este Comité fue creado como un organismo de carácter profesional, es decir privado y de ámbito mundial, mediante Un acuerdo realizado por organizaciones profesionales de nueve países.

Una de sus objetivos fundamentales, expresamente señalados en su constitución, es formular y publicar buscando el interés

público, normas contables que sean observadas en la presentación de los Estados Financieros, así como promover su aceptación y observancia en todo el mundo. Este comité se encargó de emitir las IAS (International Accounting Standards), conocidos comúnmente como las NIC (Normas internacionales de Contabilidad) las cuales han desarrollado un papel muy importante puesto que son aceptadas cada vez y con mayor frecuencia por las Empresas, organizaciones, mercados de valores y países a nivel mundial.

En el transcurso de la transformación del IASC por el IASB surgieron cambios en su estructura donde el IASB dispuso adoptar como normas las emitidas por el IASC (NIC), hasta tanto las mismas se modifiquen o reformulen. Las NIC cambian su denominación por International Financial Reporting Standards (IFRS), en castellano se denominan Normas internacionales de Información Financiera (NIIF). En tal sentido, la importancia de la adopción de esta norma ocasiona en las empresas venezolanas un impacto desde el

punto de vista económico y financiero, en la necesidad de modificar los sistemas contables. Así como, un tratamiento diferente en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) que a partir del año 2011 comenzaran a implementarse en las mismas.

De esta manera, la construcción teórica desde la configuración de la comparación entre los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros presentados bajo las NIIF para Pymes. Igualmente, la investigación es de suma importancia debido a que las NIIF es un tema que actualmente se está desarrollando en todos los ámbitos y esquemas requeridos, tanto a nivel económico, docente, financiero, institucional, gremial y universitario, y gerencial, a lo que Soles (2019) aporta “para la mejora continua de la información presentada por una entidad que informa”. (p.1)

Con el fin de clarificar, que se realizó a través del enfoque cualitativo, utilizando como técnica la investigación de tipo documental, con un nivel explicativo y la implementación de un diseño

bibliográfico. El diseño del marco teórico consistió en realizar un análisis e indagación de los antecedentes, detección de la literatura en fuentes secundarias, construcción de las bases teóricas a través del método sistemático bibliográfico, aplicando las técnicas del resumen y la elaboración de fichas bibliográficas.

TÉCNICAS Y CONCEPTOS

La realización de un estudio comparativo desde el punto de vista fiscal de la relación entre los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros presentados bajo las NIIF para Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), nace de la necesidad del gremio de Contadores Públicos en la búsqueda de profundizar en esta nueva norma aplicada en las Pymes, ya que la misma debe ser expresada en los ejercicios fiscales de las empresas a partir del año 2011, como lo referencia Quiroz (2018) “sirva de referencia para mejorar su desempeño en los registros contables con fines fiscales” (p.3)

Sin temor a equivocarse, un aporte teórico a la línea de investigación de la Universidad Fermín Toro: El Hombre la Gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento, orientada hacia la inventiva, prospectiva, creativa e innovación que responde a los cambios sociales y humanos existentes en la promoción de un país posmoderno en el contexto de la globalización y los enfoques gerenciales de altura.

Asimismo, Cheng (2008), señala que “La necesidad creciente de aumentar la transparencia y la comparabilidad de la información financiera a través de los países ha incrementado la necesidad de adoptar un conjunto único de estándares globales de contabilidad e información financiera”. En tal sentido, la investigación reviste importancia, por cuanto, permitirá profundizar un poco más en el conocimiento de las NIIF y cómo ha impactado las misma en la adopción para PYMES y contribuir con el paradigma gerencial explicando los esquemas acordes a las realidades emergentes que transforman la

sociedad de la información, el impacto que generan en el mundo empresarial con el cambio de modelo de presentación financiera.

Igualmente, la investigación beneficia a los gerentes competitivos, quienes dirigen empresas que necesitan suministrar información actualizada y organizada, pero tienen dudas en su aplicación, sus accionistas y acreedores le exigen estados financieros globalizados. Asimismo, otros pretenden atender las necesidades de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información, para suministrar un examen sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad.

Por otra parte, la importancia de la investigación se sustenta en la representación de un trabajo de trascendencia internacional auspiciado por la gerencia de la empresa, cumplido por la función del Contador Público suministrándole las herramientas fundamentales para diferenciar los Estados Financieros bajo los PCGA y los Estados

Financieros bajo NIIF para Pymes, fomentando el conocimiento y utilización de las nuevas estrategias fiscales en las empresas. La factibilidad de realizar la investigación es muy positiva, porque se dispone de diversos materiales bibliográficos y fuentes electrónicas que le otorgan soporte y sustento referencial. También se respalda en la recopilación de datos e información específica emanada de investigaciones realizadas por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela.

Sin embargo, la actual situación reinante en el mundo caracterizada por Fernández (2021) como “una fuerte competencia global”, tanto económica como financiera, generadores de fuertes cambios en la cotización de las monedas, las tasas de interés, importantes variaciones en los precios de las materias primas, continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, dando lugar a las empresas para ejercer un monitoreo constante de su situación financiera.

Generalmente, el proceso de transformación trae consigo los avances tecnológicos, según López (2021) es “la automatización de los procesos”, lo que evidencia el desarrollo económico y crecimiento de muchas empresas, garantizando la permanencia y el progreso de los negocios en su entorno. Estas exigencias para Navas (2021) son implícitas e indispensables a las unidades empresariales preparadas para gestionar sus recursos financieros de manera adecuada; de forma tal, que se tomen decisiones financieras racionales acordes con los objetivos de la empresa.

En tal sentido, es importante resaltar el análisis económico de una forma sistemática y periódica, como instrumento para la liquidez, todo ello producto en muchos casos de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades generadas por graves errores estratégicos de la gerencia o bien la acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa.

Por lo regular, cuando se conocen las causas que dieron origen a los problemas financieros, es necesario definir las herramientas, métodos o sistemas a implementar, procediendo luego a seleccionar los más acordes a las posibilidades, necesidades y restricciones existentes. Efectuados estos pasos se debe planificar la puesta en práctica de dichas medidas, posteriormente a su ejecución, evaluando los resultados obtenidos de manera tal de hacer las correcciones necesarias. Hernández (citado en Nava, 2009), define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos.

En lo que respeta a los estados financieros, son un reflejo de los movimientos que la empresa ha incurrido durante un periodo de tiempo. El análisis financiero sirve como un examen objetivo utilizado como punto de partida para

proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes a una empresa. Por lo tanto, para poder llegar a un estudio posterior dársele la importancia significativa en cifras mediante la simplificación de sus relaciones. En todo caso, la importancia del análisis va más allá de lo deseado de la dirección ya que con los resultados se facilita su información para los diversos usuarios, así como, para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa durante un periodo determinado.

A su vez, el análisis financiero dentro de la contabilidad debe ser considerado tanto una actividad de servicio como un sistema de información y una disciplina descriptiva y analítica. Cualquiera de las acepciones o descripciones que se adopte de la contabilidad debe contener las cuatro bases que la definen de forma gerencial: 1) la naturaleza económica de la información; 2) medida y comunicada referente a; 3) entidades económicas de cualquier nivel organizativo,

presentada a; 4) personas interesadas en formular juicios basados en la información y tomar decisiones sirviéndose de dicha información.

Igualmente, el éxito de toda organización radica en la acertada aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), éstos han surgido de la propia profesión en un claro intento de autorregulación, pretendiendo diseñar unas pautas de comportamiento de obligada utilización para sus miembros, toda vez que su representación institucional, a través de un proceso riguroso, selecciona entre los criterios y técnicas factibles las que considera más satisfactorias para el logro de los objetivos perseguidos. Sin duda, que el profesional que aplica correctamente los PCGA queda dispensado de cualquier otra prueba; por el contrario, la carga de ésta recaerá sobre él cuando abandona los criterios de general aceptación institucionalmente reconocidos.

Evidentemente, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados conocidos como (PCGA)

son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable. Los mismos se aprobaron durante la 7ª Conferencia Interamericana de Contabilidad y la 7ª Asamblea Nacional de Graduados en Ciencias Económicas, que se celebraron en Mar del Plata, Argentina en 1965.

Para resaltar, en Venezuela para septiembre de 1974, se realiza la Primera Asamblea de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, celebrada en la ciudad de Mérida, que aprobó la Publicación Técnica N° 3, la cual ha estado vigente sin modificaciones desde esa fecha. Por lo tanto, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV) ha establecido como política, la adaptación, siempre que sea factible, de los principios de

contabilidad aceptados en Venezuela a esas normas internacionales de contabilidad, con prioridad sobre cualesquiera otros pronunciamientos originados en distintos países.

Al igual que en otros países, el Comité Permanente de Principios de Contabilidad de la FCCPV tiene como función, entre otras, la consideración de boletines sobre el tratamiento que debe darse a los conceptos que integran los estados financieros, para facilitar a los Contadores Públicos y a los distintos interesados en dichos estados, su adecuada interpretación, evitando las confusiones que debilitan la utilidad de la información suministrada.

Actualmente, en Venezuela se están adoptando diversas normas como son las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), la Declaración de Normas de Auditoría (DNA). A su vez, López (2021), expresa que las NIIF establecen los requisitos de reconocimiento, medición, presentación y revelación con relación a las transacciones y sucesos

económicos que impactan los estados financieros.

En tal sentido, realizar un análisis comparativo fiscal entre los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros presentados bajo las NIIF para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), norma autónoma y separada, que incorpora principios de contabilidad basados en las NIIF completas, pero que han sido simplificadas para adaptarse a las empresas para ser competitivas en los mercados económicos. Es importante destacar que el efecto de las NIIF va a recaer en la utilidad neta financiera, debido a que se presentaran una nueva generación de partidas de conciliaciones temporales y permanentes.

Desde otro punto de vista la adopción de las NIIF necesariamente origina una menor utilidad a la generada bajo PCGA Venezolanos, afectando las ganancias de capital que recibirán los accionistas. De este modo, las NIIF afectan el impuesto a las ganancias de capital. Se plantea entonces el problema desde el punto

de vista fiscal, ya que la administración tributaria debe tomar en cuenta este proceso de adopción, así como, los contadores público colegiados y profesiones afines, tienen una nueva oportunidad dentro de la consultoría tributaria para analizar la importancia, ventajas, desventajas e impacto que implicaría a las Pymes la adopción de esta normas que se aplicara a partir del ejercicio fiscal 2011.

Por tal motivo, se cumple prácticamente todo el mundo y es la correlación que existe entre el creciente uso de las NIIF y la disminución en el uso de los PCGA. Los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) se volvieron extremadamente complicados por su dependencia de las normas legales y la interpretación legal consiguiente. Ello condujo a que las empresas se limitaran al cumplimiento legal y los gerentes promueven su utilización en las reuniones de negocios, como una nueva estrategia modernizando los procesos empresariales.

Adicionalmente, los PCGA respondieron a las necesidades locales y a intereses muy particulares, reduciendo la transparencia y la calidad de la información. Incluso al interior de las distintas jurisdicciones legales se llegó a tener diversos sistemas PCGA aumentando no solo la complejidad sino dificultando (y en muchos casos no permitiendo) la comparabilidad de la información y su consolidación.

Cabe resaltar, las NIIF se basan en principios, responden a la realidad económica de las transacciones (operaciones), los eventos (riesgos) y las condiciones (contratos) de los negocios. Permiten ver el efecto financiero tal y como es (volátil o no), así como la siguiente posición financiera. Las fuerzas del mercado, la actividad regulatoria, la promesa de eficiencias, así como otros factores, están colocando a los NIIF en los titulares y los primeros lugares de los ejecutivos de negocios, convertido en una tendencia global. Una diferencia fundamental entre los PCGA convencionales y las NIIF, es el hecho que de acuerdo a NIIF el propósito de

los estados financieros es reflejar razonablemente el desempeño y la situación financiera de la entidad para facilitar la toma de decisiones económicas y contribuir a la transparencia y comparabilidad de la información.

Sin duda, la implementación de la NIIF en una PYME pasa por los conceptos fundamentales del valor razonable y el deterioro de los activos. Mientras tanto, los PCGA convencionales consideran al costo histórico de adquisición, como el punto de partida para el registro contable y la valuación de las transacciones. Otro aspecto fundamental de las NIIF, es que las exigencias de revelación de la información asociada con las transacciones, es mayor que cuando se utiliza con los PCGA convencionales.

De esta manera, la implementación de las NIIF contribuye para que el usuario de los estados financieros posea un marco de información más amplia sobre la situación financiera y los resultados de las empresas, así como contribuir

eficazmente a cumplir con los principios de transparencia de la información y de rendición de cuentas por parte de las mismas.

Aparte del problema del manejo de los ajustes por inflación, las normas contables emitidas por la Federación de Colegios de Contadores de Públicos de Venezuela (FCCPV) son en buena medida compatibles con la adopción de las NIIF. En este sentido, la Declaración de Principios de Contabilidad N° 0 (DPC-0) de la Federación ha establecido lo siguiente: -La política de adaptación, siempre que sea factible, de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Venezuela a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIIF), con prioridad sobre cualesquier otros pronunciamientos originados en distintos países.

Sin embargo, en caso de no ser tratado por las Declaraciones de Principios de Contabilidad emitidos por la FCCPV, de manera supletoria deberán usarse como guía, las NIIF. Por lo antes señalado, la mayoría de

las NIIF actualmente aplican directamente en Venezuela, a falta de pronunciamientos contables específicos a nivel de las Declaraciones de Principios de Contabilidad venezolanos emitidos por la Federación.

RECORRIDO METODOLÓGICO

De acuerdo al problema planteado referido a la comparación desde el punto de vista fiscal la relación entre los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros presentados bajo las NIIF para Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), y en función de los propósitos formulados enmarcados en el paradigma cualitativo, se incorpora el tipo de investigación denominada documental, nivel descriptivo y diseño bibliográfico.

En tal sentido la investigación de tipo documental según la Universidad Fermín Toro (2016), la define como la que “el estudio de problemas planteados a nivel teórico. Por ello, se recopiló material documental, tesis,

libros, mimeografiado, documentos relacionados con los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros presentados bajo las NIIF para Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). La investigación documental, también se puede definir como un proceso, de búsqueda, recolección, análisis, crítica e interpretación de datos secundario, A su vez, la investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros como fuentes de información. Al respecto, Arias (2006), señala que la investigación documental está definida como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

En tal sentido, la investigación se desarrolló a través de la búsqueda de información referida al tema central en fuentes impresas, tales como: libros, documentos, fuentes de tipo legal, entre otros. Con la finalidad de realizar un estudio profundo de la teoría analizada. Por otra parte, el estudio se enmarca en una investigación descriptiva, que según Orozco, Labrador y Palencia (2002), indican que el nivel descriptivo “tiene como propósito la descripción cuantitativa de un evento o fenómeno tal cual ocurre en la realidad sin generalización categórica” (p.8).

Por lo tanto, la recopilación viene dada de una realidad relacionada con los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros presentados bajo las NIIF para Pymes. De la misma manera, la investigación descriptiva, de acuerdo a lo manifestado por Palella y Martins (2004), tiene el propósito de “interpretar realidades de hecho incluyendo la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”.

Soportando la apropiación del paradigma cualitativo.

Sin duda, este procedimiento describe el origen de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), el crecimiento de las Pymes, las ventajas y desventaja desde el punto de vista fiscal la implementación de las NIIF, los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros presentados bajo las NIIF para Pymes y la relación del impacto de la implementación de las NIIF para las (Pymes).

De igual forma, el diseño fue bibliográfico, al respecto Sabino (2002), indica que un beneficio que tiene el investigador en una indagación bibliográfica “es que puede incluir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo tiene que basarse en los hechos a los cuales él tiene acceso de un modo directo sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor” (p.65). En este sentido, el estudio relacionado con la comparación fiscal entre los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros

presentados bajo las NIIF para Pymes; permite el manejo adecuado a los contadores públicos de la información contable para ser presentada a los interesados.

REFLEXIONES

Al conocer y explorar todo el conjunto de fuentes relacionadas con el tópico de estudio, recopilando antecedentes relacionados con la comparación fiscal entre los estados financieros presentados bajo los PCGA y los estados financieros presentados bajo las NIIF para las Pymes. Argumentando todo el desarrollo de revisión de la literatura, libros, artículos y material escrito, obteniendo documentación a través de Internet. Una vez efectuada la recopilación del material se analizó y seleccionó, elaborado un esquema de trabajo para la realización de la investigación.

Esta reflexión, deja en claro la perspectiva teórica, realizada a través de la categorización de los hallazgos, que dio respuesta a los supuestos investigativos. La nueva contabilidad

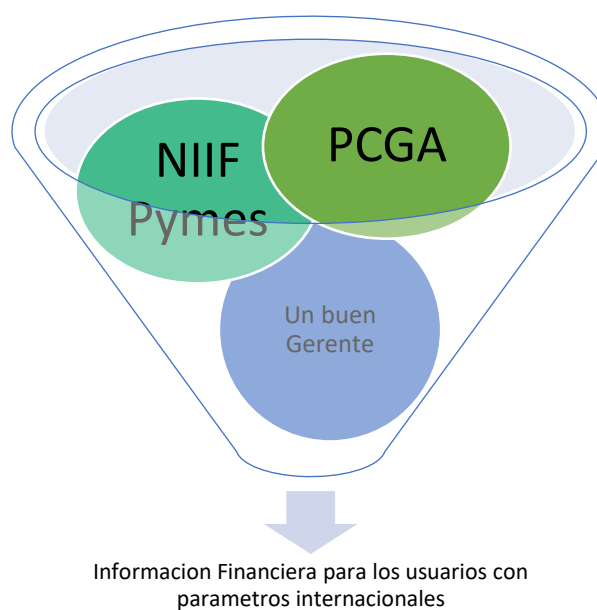
ha dejado de ser un medio, para convertirse en un sistema de información complejo, que trabaja con un lenguaje internacional, armonizado para que cualquier agente económico interprete a través del análisis de los estados financieros la situación económica financiera de una empresa y pueda evaluarse su capacidad competitiva futura. En tal sentido, la implementación de las NIIF requiere de un estudio profundo tanto por los profesionales, empresas y gremios que harán uso de ellas, al respecto se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Valorar cómo la organización está expuesta actualmente a las NIIF.
- Evaluar cómo la presentación de reportes NIIF afectaría la organización
- Analizar los costos y los beneficios de la adopción global de las NIIF.
- Si se considera que la implementación de las NIIF es benéfica, desarrollar un plan para la conversión efectiva.

– Si la administración decide hacer la conversión, es importante planear y prepararse de manera apropiada para lograr el máximo beneficio al más bajo costo.

– Por eso es importante un enfoque holístico, que permita analizar los distintos escenarios y desarrollar una planeación adecuada, siempre buscando obtener el máximo beneficio al más bajo costo posible.

COMPARACIÓN FISCAL ENTRE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESENTADOS BAJO PCGA Y NIIF PARA PYMES



Fuente: Pinto (2021)

POSTURA CONCLUSIVA

La adopción de las NIIF en las PYMES, surge con el propósito de todos los reportes, informes y balances económicos estén enmarcados bajo unas normas y estándares internacionales, a partir del 01 de Enero del año 2011 se espera que todos los modelos contables de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) puedan ser realizadas en base a las normas internacionales de información financiera (NIIF).

Cabe destacar, que las entidades PYMES están dispuestas a invertir recursos en su proceso de adopción e implementación de las NIIF PYMES. Los costos asociados a la inversión total de este proceso, debería incluir la capacitación de sus empleados, adaptación de software, tiempos de los empleados destinados al proceso y asesoría técnica para el desarrollo del proyecto, la resistencia de la gerencia en aplicar las nuevas tendencias que garantizan una empresa postmoderna.

No cabe duda, los estados financieros formulados de acuerdo con las NIIF ofrecen a los inversionistas información más completa y de más fácil comprensión. El sólo hecho de superar el DPC-10 más que justifica la adopción de la normativa internacional. Asimismo, el hecho de que las cuentas sean comparables con los de otros países elimina una barrera a la inversión extranjera, que es la falta de familiaridad con las normas locales de contabilidad.

Desde otro punto de vista, la adopción de las NIIF tendrá consecuencias sobre la cuantificación y presentación de información financiera por parte de las empresas PYMES, entre otras razones, porque establecen tratamientos que difieren de las normas vigentes y porque admiten tratamientos alternativos para valorar las transacciones económicas y las estimaciones contables. También las NIIF establecen mayores requerimientos sobre la forma y alcance de la información a revelar a través de las notas a los estados financieros. La FCCPV ha iniciado una

evaluación de este hecho, pero es importante que los profesionales, docentes, estudiantes y terceros interesados expresen sus opiniones al respecto.

Igualmente, las NIIF aplicadas coherentemente, mejoran la comparabilidad de la información financiera. Dando lugar a la presentación de información financiera comparable de alta calidad, las NIIF de alta calidad mejoran la eficiencia de la distribución y el precio del capital.

Finalmente, al realizar el análisis comparativo desde el punto de vista fiscal del impacto de la implementación de las NIIF para PYMES. Se puede puntualizar al respecto, que para fines contables, igual que para fines tributarios, la utilidad causa un incremento del patrimonio; sin embargo, para propósitos contables se reconoce durante el período económico en que se causa y no cuando se cobra, que es uno de los criterios que asume la norma tributaria para que esté disponible el enriquecimiento

gravable, como revisaremos más adelante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ivarez, R. y Otros. (2003). **Contabilidad I**. (2da Ed.). Caracas: Fondo Editorial URBE

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. (5ª ed.). Caracas: Ediciones Episteme

Cheng, V. C, (2008). **Globalización Contable**. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.

Federación de Colegios de Contadores Públicos de la República Bolivariana de Venezuela. (2021). **Normas Básicas y Principios de Contabilidad de Aceptación General (DPC 0)**. Disponible en: http://www.fccpv.org/cont3/data/files/DPC_0.pdf [Consulta 2021, enero 25]

Fernández, J. (2021). **Algunas Consideraciones Fiscales en Cuanto a las Convergencia de las NIF con las NIIF**. Disponible en: <http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/Fisco> [Consulta 2021, Enero 20]
López, I. (2021). **La Adopción de las NIFF en las Pymes**. Disponible en: <http://www.mercadodedinerove.com>. [Consulta 2021, enero 15]

- Nava, M. (2021). **Análisis Financiero: Una Herramienta Clave para una Gestión Financiera Eficiente.** Disponible: <http://www.revistas.luz.edu.ve/> [Consulta 2021, enero 25]
- Orozco, C., Labrador, M. y Palencia, A. (2002). **Metodología.** Valencia, Carabobo: Ofimax de Venezuela C.A.
- Palella, S; y Martins, F. (2004). **Manual para la Elaboración de Tesis Tutoriales:** Primera Edición, 18 julio 2003 y enero 2004. Caracas, Venezuela.
- Quiroz., S. (2018) **El Control Interno y su Influencia En La Eficiencia de los Procesos Contables del Estudio Contable Tributario Vidal, del Distrito De Lurin, en el año 2015.** Universidad Autónoma del Perú. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/428/1/TESIS%20SANDRA%20QUIROZ%20GARCIA%202018.pdf>
- Sabino C. (2002). **El Proceso de Investigación.** Caracas, Venezuela: Ediciones Panapo Panamericana.
- Soles., E. (2019) **Incidencia de Aplicación de NIIF 16 en el Estado de Flujos de Efectivo de la Empresa Hortifrut Perú SAC.** Universidad Nacional de Trujillo. http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/16082/solesmendoza_einer.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tovar, E. (2008). **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptada en Venezuela.** [Consulta 2021, Enero 20]
- Universidad Fermín Toro (2016). **Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral.** Recuperado de: http://www.uft.edu.ve/descargas/normas_t_grado2016.pdf [Consulta 2021, Marzo 8]

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL:
DESAFÍOS EN LA CULTURA
GERENCIAL**

Autor: Douglas Barráez
dtruca@gmail.com

RESUMEN

El propósito del artículo fue presentar una innovadora experiencia en relación con la expansión del soporte adecuado de estrategia digital, desde la identificación de las fuentes de información fiables hasta interpretar la información recibida. Dentro del avance teórico se enfatizó en la transformación digital, porque es la clave de la competitividad empresarial; cultura digital al determinar la forma digital de hacer las actividades en una empresa, además de los desafíos gerenciales generan que nuevos escenarios *de conducción* en la era digital, luego las tecnologías de la información y la comunicación; debido a la existencia del incremento de herramientas tecnológicas enfocadas en el sector empresarial; seguidamente se desarrolló la visión prospectiva de la expansión del ecosistema de digitalización en la gerencia del fenómeno de la transformación digital. El estudio estará enmarcado en una perspectiva metodológica cualitativa basada en el paradigma interpretativo, bajo el método fenomenológico-hermenéutico interesado por el significado esencial, sentido e importancia que tiene el fenómeno de la transformación digital vivido cotidianamente. Al abordar la realidad, utilizaré como técnica la entrevista en profundidad aplicada a cuatro (4) actores sociales clave de la gerencia del consorcio, de sus versiones emergerán las categorías y sus respectivas subcategorías de la categorización y luego, se llevará a cabo, la triangulación para la legitimidad de sus voces.

PALABRAS CLAVE:

Transformación digital, cultura gerencial, desafíos gerenciales, tecnologías de la información y la comunicación

DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES IN MANAGEMENT CULTURE

Author: Douglas Barráez
dtruco@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of the article was to present an innovative experience in relation to the expansion of the technological ecosystem of information exchange based on the ecosistema tecnológico de intercambio de información basada en la gestión del fenómeno de la transformación digital dirigido al Consorcio Punta Criolla C.A. Se percibieron los efectos de una improvisación de procedimientos utilizados en el consorcio, sin el management of the phenomenon of digital transformation directed to the Punta Criolla C.A. Consortium. The effects of an improvisation of procedures used in the consortium, without the adequate support of digital strategy, were perceived, from the identification of reliable sources of information to interpreting the information received. Within the theoretical advance, emphasis was placed on digital transformation, because it is the key to business competitiveness; digital culture when determining the digital way of doing activities in a company, in addition to the managerial challenges that generate new driving scenarios in the digital age, then information and communication technologies; due to the existence of the increase of technological tools focused on the business sector; then the prospective vision of the expansion of the digitalization ecosystem was developed in the management of the digital transformation phenomenon. The study will be framed in a qualitative methodological perspective based on the interpretive paradigm, under the phenomenological-hermeneutical method interested in the essential meaning, sense and importance of the phenomenon of digital transformation experienced daily. When addressing reality, I will use as a technique the in-depth interview applied to four (4) key social actors of the consortium management, from their versions the categories and their respective subcategories of the categorization will emerge and then, the triangulation will be carried out for the legitimacy of their voices.

Keywords: digital transformation, managerial culture, managerial challenges, information and communication technologies.

“La transformación digital es un cambio que se está produciendo de manera rápida pero progresiva. Una transformación de la sociedad fruto de la adopción de tecnología digital en las actividades diarias de las personas.”
Anónimo

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la transformación digital incluye el dominio en relación con el manejo del navegador web; más la comunicación por medio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), porque en este momento, es el cliente quien está potenciando el cambio cultural cuando utiliza las redes sociales, a fin de interactuar con las empresas con el propósito de obtener información referida a los bienes, así como de la calidad de los servicios/productos ofrecidos por cada una de las instituciones cuyo fundamento es la tecnología circunscrita al mundo de la digitalización frente a la cultura tradicional.

La disrupción digital como escenario de desafíos frente a la

cultura gerencial tradicional en el contexto de la empresa, representa un reto para los directivos empresariales, quienes requieren disponer de las mejores actitudes con el propósito de asumir una interpretación pertinente acerca de su quehacer profesional en la movilidad virtual. A ellos, a la comunidad gerencial, científica, académica; sobre todo, a los investigadores, estudiantes de postgrado, estará dirigido el proyecto de investigación doctoral. Con ello, se alcanzarán reflexiones pertinentes, comprometidas con el mejoramiento en el sistema de interrelación cliente-gerente en el marco evolutivo de la transformación digital.

Hoy, el fenómeno de la transformación digital está afectando a todas las partes de nuestras vidas, al modificar la forma de trabajar, comprar, viajar, educar, liderar, incluso vivir. Las instituciones observan que la transformación digital no está solo circunscrita a la tecnología o a los procesos; sino con asumir el fundamental cambio referente a la cultura a lo interno de la organización, y no solo con la

aplicación de las recientes tecnologías. Tal innovación promueve una transición en la propia mentalidad del Consorcio, encauzándose hacia un paradigma de innovación y eficiencia.

Por otra parte, la práctica de una filosofía organizacional inapropiada representa una carga para la ejecución de la misión establecida; la cultura está identificada como la principal barrera a enfrentar, por delante de aspectos tecnológicos, habilidades o liderazgo, y es considerada el Ácido Desoxirribonucleico (ADN) organizacional de los consorcios empresariales, inclusive forma parte intrínseca del éxito, por lo tanto, se debe conservar incólume.

En este sentido Lorenzo (2016) señala "la cultura digital se presenta como una de las aristas claves que deben ser desarrolladas dentro de una organización que desea competir en el nuevo entorno digital" (p. 12). En consecuencia, las manifestaciones especificadas representan el apoyo imprescindible, además del cimiento donde debe soportarse el resto de las

renovaciones organizacionales; también se considera como la brújula, la cual señala el rumbo a seguir por los directivos y sus empresas, en función de proyectar las novedosas manifestaciones tecnológicas de valor agregado de los potenciales clientes; ante todo, asesorar por dónde expandir la innovadora cultura orientada al pensamiento digital.

El mundo está viviendo un período de innovación sin precedentes. No obstante, los establecimientos han tergiversado con frecuencia, en pensar que la transformación digital es tecnología ¡No es tecnología! hablamos de innovar la cultura orientada al pensamiento digital. Al referirnos a remozar la estructura del pensamiento el enfoque representa un cambio cultural, este accionar es lo más difícil de lograr en el entorno organizacional, por parte de las personas, por tanto; aprendamos a reemplazar la filosofía vigente mientras sustituimos las costumbres dentro de la compañía; y a realizar la reforma empresarial con la puesta en práctica de la estrategia en cascada la cual está dirigida a

permear, la innovación tecnológica en todos los estratos de la organización.

Así es como, González (2014) expresó “ha cambiado la tecnología, que a su vez marca la frontera de las posibilidades productivas de distribución; cambian los clientes, sus demandas y los mecanismos para conectar con ellos; cambian los empleados de las empresas, sus capacidades y sus motivaciones” (p. 449). Asimismo, Qureshi (2019) enmarcó la idea de “las tecnologías digitales están alterando los modelos de negocio y el modo de competir y crecer de las empresas” (p. 32). El factor común en ambas posturas, es que los cambios y los retos tecnológicos en las empresas digitales, suelen desafiarse, para alcanzar fines económicos, así como ejecutar innovadores procesos de negocios, aparte de ganar competitividad.

Nos encontramos en un momento histórico, en la República Bolivariana de Venezuela la transformación digital tiene ingentes desafíos por enfrentar, los gerentes empresariales son quienes presentan

un gran compromiso con los consumidores en el escenario de la era móvil. El actual empoderamiento tecnológico del cliente al interactuar, intercambiar experiencias, así como de las vivencias percibidas en el comercio electrónico (E-commerce), nos obliga a reflexionar acerca de nuestra forma de comunicarnos, ante todo hacer un seguimiento, al mismo tiempo lleva el control a los procesos de cómo ofrecemos la prestación de bienes y servicios basados en la evolución de la cultura tecnológica gerencial.

Para aproximarme a la realidad de la situación del objeto de estudio, realicé algunas entrevistas o testimonios informales sobre el tipo de gerencia empleada en su ámbito empresarial, quienes manifestaron algunos indicios involucrados en el fenómeno de la transformación digital a indagar en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara; como fueron:

1. Improvisan con el uso de procedimientos, sin el soporte de una adecuada estrategia digital.

2. Los empresarios aun no visualizan la transformación digital como una necesidad, ya que su prioridad solo se enfoca en producir y vender, por ende, no hace parte de la estrategia organizacional.
3. Anhelan impulsar entre otros el comercio electrónico, el procesamiento en la nube (cloud computing), uso de las redes sociales, la publicidad online y las aplicaciones móviles.
4. No cuenta con las opciones de pago accesible, adecuadas, de preferencia, acorde a las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes clave.
5. Ausencia de la fidelización del cliente o estrategias dirigidas a profundizar en los consumidores más rentables.

Los testimonios informales con el personal de cada unidad de competencia del consorcio, reflejaron la influencia de sus pensamientos hacia una gerencia tradicional, esa postura me transmitió la necesidad de indagar si el proceso organizativo desarrollado en la práctica habitual del gerente del Consorcio Punta Criolla,

C.A., ha sido llevado a cabo de acuerdo con la misión. Es ineludible indagar si realmente se propicia, en el escenario empresarial, una verdadera autorreflexión en la forma de cómo crear condiciones para desarrollar la visión prospectiva de la expansión del ecosistema de digitalización en la gerencia del fenómeno de la transformación digital, también develar el sentido y significado dado al ser del gerente en la movilidad virtual.

En la búsqueda de mejorar la comprensión del discurso doctoral en función de exteriorizar la diversidad de beneficios direccionados a la efectividad del ser gerente, para la puesta en funcionamiento del estudio relacionado con el desarrollo de la transformación digital como escenario de desafíos en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A.; el autor presenta las siguientes interrogantes que guiarán los propósitos de la investigación:

¿Cuál es la cultura gerencial predominante en el ámbito de la transformación digital en el Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en

Cabudare, estado Lara? ¿Qué simbolismos y significados le otorgan los actores sociales a la transformación digital como escenario de desafíos en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara? ¿Cómo estructurar los fundamentos emergentes acerca de la transformación digital como desafíos de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara? ¿Cómo generar una aproximación teórica de la transformación digital como desafíos de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara? Las presentes inquietudes son necesarias para dar respuestas referentes al objeto de estudio.

El artículo de avance de investigación tendrá como propósito presentar una innovadora experiencia o vivencia en relación con la expansión del ecosistema tecnológico de intercambio de información basada en la gestión del fenómeno estudiado, con la intencionalidad de generar una aproximación teórica acerca de la

transformación digital como escenario de desafíos en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara.

La justificación e importancia del estudio para el Consorcio será mejorar el desempeño tecnológico interno, así como la optimización de la satisfacción de los empleados; gracias a la transformación digital los operarios llegarán a ser más productivos y eficientes. Además de concretar la conexión con los clientes, a través de la digitalización de los procesos de la empresa para aumentar los niveles de permanencia de clientes clave identificados con la firma. También, los canales digitales permitirán relacionarse con los clientes de manera más fácil y dinámica.

Adicionalmente, la investigativo es pertinente científicamente, porque se inserta en la línea seleccionada, enfocada en la temática relacionada con la inventiva, prospectiva, creatividad e innovación con el propósito de desarrollar un basamento teórico referido a las recientes

organizaciones de la gerencia en la sociedad de la información, que ayuden a interpretar los cambios, transiciones, tendencias; además de los novedosos esquemas del comportamiento ajustado al Programa del Doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro.

El aporte, desde el punto de vista social, se encauza en perfeccionar los servicios/productos y la atención a la ciudadanía, al facilitar la participación de los diferentes actores implicados en el restablecimiento de la eficiencia, a través de las novedosas prácticas y herramientas tecnológicas vigentes en el mercado. En referencia al aporte empresarial, es uno de los sectores modificados a consecuencia de la transformación digital. Las herramientas tecnológicas, plataformas digitales, y las diferentes formas en que las usamos en nuestra vida personal, laboral y social, han alterado para siempre el funcionamiento de las empresas.

Asimismo, se considera el aporte tecnológico de la transformación digital como un proceso en el cual las empresas o consorcios hacen uso de

la tecnología, a fin de mejorar el desempeño, ampliar el alcance y garantizar efectivos resultados. Es una inversión estructural en las organizaciones direccionada a aportar un papel esencial a la tecnología, finalmente, el aporte cultural de la transformación digital no solo se trata de digitalizar procesos internos (know-how) de las empresas: es un cambio en la mentalidad de la cultura organizacional, convirtiendo al Consorcio Punta Criolla, C.A. tradicional en una firma digital desde el ADN.

El estudio tiene relevancia, por la oportunidad que ofrece para reflexiones gerenciales frente a los retos del mercado diferenciándose de sus competidores, al mantener el crecimiento del negocio; además de impulsar: liderazgo, productividad, manejo de información, creatividad, colaboración, pensamiento crítico, resolución de problemas, de igual forma la rendición de cuentas. La transformación digital mejorará la atención al cliente, la productividad de la empresa y al mismo tiempo, se traducirá en un aumento del volumen

de negocio y, por lo tanto, un incremento en los ingresos. En un mercado donde tener presencia digital ya no es un diferencial sino una obligación; revolucionar tus procesos te mantiene dentro de la competencia y no al margen de ella.

El fenómeno de la transformación digital (proceso que acerca tu empresa al futuro) frente a los desafíos en la cultura gerencial será pertinente porque estará relacionado con la facultad de permitirle a cualquier gerente líder, convertir los datos en información útil y determinar hacia dónde orientar la visión de la empresa. La transformación digital basada en la recopilación de datos, su organización e interpretación de la información significativa permitirá precisar estrategias apoyadas en el manejo de las herramientas tecnológicas avanzadas. Por ello, la empresa evolucionará e implementará acciones que enriquecerán el novedoso paradigma de negocio. Además, permitirá acceder e integrar las herramientas tecnológicas capaces de entregar datos en tiempo real.

La investigación se estructurará en cuatro (4) apartados formales sustentados en un discurso interpretativo como son: además de la introducción, el artículo se desarrollará en el camino hacia la transformación digital, la cultura digital enmarcada en la movilidad virtual, desafíos gerenciales del mundo digital, relevancia de las TIC en las empresas, sustento metodológico, visión prospectiva de la investigación y las referencias consultadas en concordancia con el fenómeno de la transformación digital dirigido al Consorcio Punta Criolla C.A. Comprenderá algunas consideraciones de orden epistemológicas de la importancia del fenómeno de la transformación digital y su influencia significativa en la cultura gerencial, en particular, lo relacionado con la expansión del ecosistema tecnológico de intercambio de información.

Estado de Desarrollo
*El Camino hacia la
Transformación Digital*

La disrupción digital durante la revolución Científica-Tecnológica presupone una oportunidad para beneficiarse de la incorporación de la tecnología a los procesos de las empresas, así como adaptarse a la economía digital, y de poder continuar en el actual escenario que desencadenó la influencia de la sociedad de la información, al lado del cambio cultural en las organizaciones. De igual forma, la transformación digital va a la par de la capacidad de remozarse, se truncan la vida útil de las empresas, de sus productos/servicios; consorcios líderes en su categoría, hoy no encuentra cabida en su entorno. Galindo, Soledad y Méndez (2019) reflexionan al expresar “la mayor competencia generada, conducen a nuevas innovaciones y las correspondientes transformaciones digitales. Esto, a su vez, mejora la creación de valor y genera dividendos digitales, dando como resultado un círculo virtuoso que beneficia a la sociedad en su conjunto.” (p. 522)

Los investigadores antes mencionados interpretaron el valor

agregado de las secuelas de la transformación digital. El hecho de aportar valor añadido a las empresas, suplementariamente acrecientan beneficios a la sociedad en su conjunto, a saber: más empleo, crecimiento económico y mayor bienestar. En consecuencia, los estándares de negocio, más el diseño organizacional de las asociaciones o consorcios deben evolucionar para transformarse digitalmente, además de ser virtualmente competentes.

La transformación digital está afectando a las organizaciones desde el punto de vista económico, genera una diferencia competitiva entre las empresas, igualmente, ubica en el centro, al consumidor. Sin embargo, las manifestaciones previstas estarán sustentada acorde con la conceptualización señalada por Cabezas y Peña (2015) “la transformación digital es el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse al mundo digital, combinando la tecnología digital con sus conocimientos y algunos procesos tradicionales, para lograr diferenciarse y ser más

eficiente, competitivo y rentable.” (p. 45)

El autor hace hincapié en llevar a cabo un proceso sistémico de cambio coordinado con el conocimiento, la tecnología virtual y con una efectividad en la gestión gerencial, acompañada de la innovación cultural. La transformación digital está alterando el entorno de las empresas, así como de la sociedad, igualmente a los medios de información. Los consorcios deben considerar estas evoluciones tecnológicas y sociales para su continuidad en el negocio, de lo contrario tendrán un futuro complicado. Con respecto a la natural resistencia al cambio, Galo y Cano (2018) sintetizan que es esencia “para las empresas no quedarse atrás y acometer una renovación desde sus TIC que les permita diseñar los sistemas de información más acorde con sus planteamientos estratégicos para disponer y suministrar de la información adecuada en el momento preciso.” (p. 508)

Los autores hacen evidente lo fundamental de superar la resistencia al cambio porque la innovación no es

sólo un asunto de informática, sino que tiene conexión con aspectos tales como cultura empresarial, liderazgo, comunicación humana y gestión del conocimiento de las personas como un capital intangible. Asimismo, las organizaciones dependen del sector, tipo de actividad o volumen de negocios; por lo tanto, deben llevar a cabo unas acciones u otras a causa de adaptarse a la transformación.

No obstante, todas las empresas están obligadas a escuchar al cliente antes de realizar cualquier cambio o innovación, con el propósito de ajustarse a sus necesidades, adicionalmente seguir estrategias que no desprestigien su posición en el mercado. Ahora bien, Muñoz *et al.* (2020) afirman lo importante de escuchar a los clientes clave de una empresa, en el sentido de cubrir las exigencias requeridas, por medio del avance tecnológico, “se trata de aprovechar en las empresas, los procesos manuales y ubicarles en datos digitales, es decir que las empresas están obligada a adoptar nuevas tecnologías a medidas que se

dispongan en ella con el fin de mirar al futuro.” (p. 78)

Es imprescindible, desplegar la innovadora apreciación direccionada hacia el cliente digital, porque él está exigiendo una reestructuración de procesos, de canales de comunicación, de venta, y las formas de lograr fidelizarles, para transmitir el accionar acerca de la movilidad virtual, así como el propósito de propagar, internamente, la cultura digital en la organización objeto de estudio; con la intencionalidad de tener la facultad de consumir o desencadenar una adaptación a la transformación digital asociada a la actitud, así como al desenvolvimiento de los empleados frente a los desafíos del comercio electrónico en la cultura gerencial del Consorcio.

Por el contrario, algunas instituciones tienen el temor de perder la imagen corporativa, si incursionan en el mundo digital, pero existen entes que no logran adaptarse al entorno ajustado al procesamiento y almacenamiento de información, a consecuencia de la resistencia al cambio tecnológico de las personas

apegadas al éxito continuo, obtenido en el tiempo, a través de la ejecución del proceso correspondiente a su trabajo tradicional, quienes están identificadas con una cultura analógica.

En apoyo a la afirmación antes referida, encontramos a Magro y Salvatella (2014) quienes indicaron la existencia de un mundo de transformación digital donde coexiste tanto lo analógico como lo digital, fusionados en uno solo, entretnejidos y cruzados, se intercalan además “mezclan hasta conformar una sola realidad. En el ámbito de las organizaciones sólo tiene sentido hablar, como siempre, de creación de valor y objetivos de negocio, solo que ahora hay que hacerlo en un entorno fuertemente impactado por lo digital.” (p. 11)

Según los autores, la digitalización está renovando la sociedad, además de proporcionar inesperados desafíos porque a cada instante emergen sorprendentes oportunidades de negocio; tanto la comunicación, información y el conocimiento son relevantes,

asimismo multiplican, además modifican los mercados. Por consiguiente, los líderes directivos, así como las empresas se han visto beneficiados al concretar eficientemente ambos mundos con el propósito de fusionarlos en uno solo.

Es fundamental expandir la cultura digital dentro de las empresas para poder realizar esta transformación. Asimismo, Rosales (2015) indica la digitalización de la empresa es inexorable, no es un factor “de marketing, es de todos. Nuestros empleados y colaboradores deben ser capaces de compartir información y convertirla en conocimiento, productos y servicios que enamoren a nuestros clientes, y consigan que nos continúen prefiriendo frente al resto de opciones del mercado” (p. 82). El autor nos advierte que estamos inmersos en una revolución tecnológica, social y cultural, la cual está transformando profundamente nuestro estilo de vida, por ende, el quehacer cotidiano o cultura; la adopción de las tecnologías digital está apoyada en las TIC. De acuerdo con lo expresado anteriormente, el autor del escrito te

invita a no perder de vista los aspectos concomitantes con la cultura digital.

Cultura Digital enmarcada en la Movilidad Virtual

Las innovadoras tecnologías, así como su impacto en nuestro quehacer cotidiano, además de las experiencias y vivencias percibidas en el ámbito empresarial impacta la cultura digital, lo cual, en mi modo de pensar, está asociada con la sociedad de la información al configurar la digitalización una expresión emergente, como resultado de las innovadoras TIC, las cuales inciden en la sociedad, ante todo, en la cultura porque permean todos los escenarios de la vida. Sin embargo, Ferrari *et al.* (2014) proponen lo opuesto: “la cultura digital es *una creación humana* que emerge desde nuestra necesidad de interactuar como una sociedad. TIC permite a los individuos, así como a los grupos, crear, expresar y propagar sus propias ideas a través de plataformas digitales comunes.” (p. 10)

Considero que lo señalado por los autores coinciden con indicar que el usuario de tecnología no es un

simple consumidor, es un Ser quien interactúa creativamente con la tecnología, al producir y participar activamente en el ecosistema de la digitalización. Asimismo, la cultura digital no es sólo un resultado virtual, sino un proceso de crear formación basada en las nacientes tecnologías, por medio de la gerencia.

Ahora bien, el ámbito de la gerencia, ha concebido caminos de obstáculos, al parecer si el desafío es en el servicio de redes, las organizaciones precisan de la cultura digital acorde. Por tanto, Halpern y Valderrama (2018) establecieron en definitiva “para una transformación digital exitosa, se sugiere que las empresas revisen sus comportamientos y modos de trabajos cotidianos, pues sería ahí es donde se puede encontrar más resistencias al cambio. Una cultura organizacional digital, entonces, sería la meta a apuntar.” (p. 102)

Los autores, sugieren que las organizaciones deben consolidar una cultura digital a causa de vencer la resistencia al cambio, de manera de

poder adaptarse de forma exitosa a la sociedad digital; ella es el elemento interventor que impulsa o frena el proceso de transformación digital en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A. No es un tema tecnológico sino una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos relacionados con el ecosistema digital. Es ser capaces de superar con éxito el reto de la gestión del talento en tiempos de redes. La perspectiva es un nuevo paradigma empresarial, además, la disrupción tecnológica es de carácter social, subjetiva e intencional, en la cual transcurren una difícil maniobra de relaciones entre personas.

Desafíos Gerenciales del Mundo Digital

Los desafíos gerenciales del mundo digital, así como el uso de las TIC en las áreas de gestión y producción son fundamentales, en el marco de ofrecer a los gerentes líderes un conjunto de herramientas tecnológicas desde la optimización de la toma de decisiones a la hora de gerenciar el talento humano, hasta

seleccionar, procesar e interpretar la información privada con la intencionalidad de conocer mejor las necesidades de sus clientes y adaptar su oferta a los requerimientos. Hoy, la empresa no sólo construye sus patrones de toma de decisiones acerca de sus clientes, sino que también tienen en cuenta los datos de la ubicación geográfica real sobre todo el comportamiento del cliente, para ser capaz de reaccionar ante la realidad del mercado en constante cambio en tiempo real y así obtener una ventaja competitiva.

A la luz de lo expresado anteriormente, Mróz (2016) hace referencia a la próxima realidad digital, identificada con novedosas plataformas interactivas de comunicación con los consumidores, los negocios corporativos y “las estrategias de marketing se centrarán aún más en el cliente. Los consumidores del futuro esperarán una nueva experiencia de compra, donde los puntos de venta tradicionales, Internet y el canal móvil se fusionarán y complementarán entre sí” (p. 138). En efecto, la aseveración

sugiere que el carácter prioritario del cliente/consumidor será el pilar fundamental entre los desafíos gerenciales del mundo digital a enfrentar en los próximos años.

La ratificación exhorta a la posibilidad de establecer mecanismos novedosos, que permitan ofrecer una experiencia de compra integral en un sinnúmero de plataformas; evidenciándose en una mayor profundización en la personalización de las ofertas de bienes y servicios y la comunicación de marketing a la medida. Los clientes anhelarán el reconocimiento de la interacción previa con la marca, por parte de los responsables del marketing, quienes serán capaces de integrar plataformas y canales de comunicación de alguna manera para otorgarles una experiencia consistente.

Relevancia de las TIC en las empresas

A partir de la conceptualización de la TIC, se procederá a puntualizar

ciertos significados relacionados con la temática; en primer lugar, Castells (2004) estableció la definición de tecnología como es el uso del “conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible...las tecnologías de la información podrían ser el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, televisión y radio, la optoelectrónica y la ingeniería genética.” (p. 152)

Además, fusionó los términos tecnologías e información y generó una prospectiva tecnológica resultante, evidenciada en el impacto de los avances en la ciencia; de igual importancia, la expansión de las TIC. Así, las TIC ha sido vertiginosa porque han permeado todos los niveles de la sociedad. En la actualidad es poco probable encontrar algún ámbito que no requiera al menos un conocimiento mínimo del uso de herramientas computacionales. Las TIC en la sociedad han intervenido en la forma cómo nos comunicamos. La tecnología de la comunicación es una

parte esencial de los gerentes virtuales en la vida laboral.

Ahora bien, Laitinen y Valo (2018) indicaron que la tecnología de la comunicación tiene varios significados “se la ve como una herramienta de trabajo, un motivo de incertidumbre, un beneficio útil, un desafío, un objeto de competencia, una entidad de propiedades técnicas, un sujeto de orientación, una forma de expresar cercanía y un espacio compartido.” (p. 12). Los autores precisaron los atributos otorgados a la tecnología de la comunicación; sin lugar a duda, juega un papel indispensable en cualquier gestión del gerente virtual, asimismo, es crucial comprender los significados que se le adjudican. Las acepciones representan el cómo se interpreta, comprende y percibe la tecnología de la comunicación. En consecuencia, afecta el despliegue exitoso de las herramientas de comunicación digital durante el procesamiento, más el almacenamiento de la tecnología de la información (TI).

Por lo tanto, las empresas llevan a cabo los conocimientos

científicamente ordenados de forma efectiva, a través de la puesta en práctica de las competencias o habilidades existentes correspondiente a la movilidad virtual en la sociedad de la información. Por tanto, Barbu y Militaru (2019) evidenciaron que “el término competencia de TI se refiere a la forma en que se utiliza la tecnología para satisfacer las necesidades de información de las empresas.” (p. 1.070)

Los autores hacen hincapié en la forma de utilizar la competencia de la tecnología de información en una empresa, sin embargo, los empleados necesitan tener un conocimiento firme de las actuales tecnologías, también de los sistemas informáticos, así como la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente a las transformaciones constantes presentes en el mundo de las redes. La TI no se puntualiza solo a dispositivos y software, sino el cómo fluye la información, por lo que la estructura y la misión de la empresa se consideran muy importantes direccionados a maximizar una

gestión eficaz, aparte de la expansión de la TIC.

Al hablar del panorama de la expansión de la TIC en las organizaciones, Baller, Dutta y Lanvin (2016) hablaron en esa oportunidad acerca de la repercusión de las TIC en nuestras vidas exceden sus efectos, desbordan el rendimiento y la evolución; las tecnologías también actúan como resultante de progreso e innovación social. Las TIC pueden reformar el acceso a los servicios básicos, optimizar la conectividad “y crear nuevas oportunidades de empleo. En última instancia, las TIC tienen un potencial significativo para mejorar la calidad de vida de las personas y mejorar la forma en que viven, se comunican, interactúan y participan entre ellas” (p. 48).

En esa oportunidad manifestaron las diversas bondades más los efectos de las TIC en la sociedad. Al mismo tiempo, el ímpetu se ha trasladado desde el argumento del acceso a la interrogante de cómo hacer el óptimo empleo de las tecnologías, con la intencionalidad de robustecer la

innovación empresarial, asimismo la adaptación social. Por otra parte, el conocimiento y la información, apoyado en la economía digital, su trascendencia en la aldea global, su proceder en organizaciones en redes, así como la transformación de la tecnología.

El autor de la investigación expresa; la información; además del conocimiento, constantemente ha sido considerada el instrumento decisivo del progreso económico, más el avance de la tecnología ha establecido en gran medida el potencial productivo de la sociedad en las actividades comerciales, así como las culturas gerenciales en la organización económica. Actualmente, no existe un solo ambiente en la vida cotidiana del ser humano que no esté impactada por las repercusiones de la movilidad tecnológica. El proceso de adopción de las TIC en las organizaciones es dificultoso, sin embargo, puede verse estimulado por múltiples condiciones; de negocios familiares, organizacionales y de administración.

De acuerdo a lo expresado por Gombault, Allal-Chérif y Décamps (2016) quienes hablaron de la convivencia del comportamiento de las sociedades familiares a propósito de la adopción de las TIC parece ser equivalente al de las empresas: “las organizaciones prefieren permanecer en su zona de confort y solo se interesan por lo que está cerca de sus prácticas. Su uso de la tecnología es principalmente incremental. La tecnología podría incluso percibirse como una fuente de disrupción organizacional.” (p. 5.136)

Los autores hacen hincapié en la preferencia de mantener la condición del *status quo*, por parte de algunas organizaciones. Asimismo, al desestimar el fundamento de la inspiración inicial, el reconocimiento de las tecnologías presupone numerosos dividendos para las instituciones; entre los principales se pueden mencionar su mayor eficiencia, eficacia, de igual modo la competitividad, expansión de la organización, mejoras en la cadena de suministro, nuevos productos y/o servicios, satisfacción del cliente,

crecimiento estratégico y de ventas (Consoli, 2012).

SUSTENTO METODOLÓGICO

En este apartado presentaré las orientaciones que inspiran el camino a seguir, apropiándome de una visión paradigmática interpretativa apoyada en los planos del conocimiento. Al interpretar a Martínez (2004) cuando considera que, para asumir un estudio cualitativo de la experiencia humana, es necesario, en principio, mencionar la coherencia paradigmática basadas en los planos de los conocimientos teleológico, ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico, evidenciadas en las condiciones de complejidad e incertidumbre de la realidad social estudiada.

En la figura 1, se simboliza la selección del paradigma en torno a los planos del conocimiento (teleológico, ontológico, epistemológico, axiológico

y metodológico), además de la esencia de lo que cada uno de ellos representan o significan en el ámbito del estudio, acorde a los métodos de investigación en disciplinas humanísticas representadas en vías sólidas para la generación de innovadores conocimientos, a partir del abordaje del contexto gerencial, al mismo tiempo de situaciones relacionadas directamente con el quehacer del hombre dentro del fenómeno de la transformación digital.



Figura 1. Paradigma de investigación y los planos del conocimiento.

En los diversos abordajes paradigmáticos de la investigación existirán atributos que orientarán la vía a tomar por el autor para aproximarse a la realidad objeto de estudio. Las condiciones se agruparán en las respectivas perspectivas del conocimiento de un paradigma a través de los planos del conocimiento

en sus ejes: teleológico, ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico. Las dimensiones del conocimiento ayudarán a direccionar las acciones basadas en el apego paradigmático y procedimental en el trayecto investigativo. Otra posición es la intencionalidad de explicar los supuestos metodológicos, se

enmarcará desde una concepción paradigmática interpretativa, bajo una perspectiva metodológica cualitativa con el auxilio del método fenomenológico hermenéutico.

El presente estudio doctoral utilizará una metodología cualitativa que es la fenomenología hermenéutica porque permitirá captar el desempeño gerencial del personal; según Chan *et al.* (2019) indican lo señalado por Husserl (1970), “la fenomenología es una ciencia humana con un enfoque teórico y filosófico propio que difiere de otras ciencias. Es el estudio sistemático de la experiencia vivida y sus significados internos”. Además, expresaron como la hermenéutica como “el elemento interpretativo para dilucidar los supuestos y significados en los textos transcritos de las entrevistas de los participantes que los mismos participantes pueden tener dificultades para expresar, ofreciendo así una descripción rica y densa del fenómeno bajo investigación.” (p. 2)

Lo anteriormente exteriorizado nos puntualiza la importancia del uso del método fenomenológico

hermenéutico para investigar las experiencias vividas en cuanto a las repercusiones de la movilidad tecnológica, por parte de los gerentes del Consorcio Punta Criolla, C.A., y cómo emplean las vivencias en las herramientas digitales. Las prácticas vivenciales se refieren a la conciencia pre-reflexiva e inmediata de las experiencias que luego se reflejan e interpretan posteriormente en la fenomenología hermenéutica.

Asumiré el método fenomenológico, para captar el mundo conocido por los actores sociales y comprender a profundidad el mismo. Para lo cual desarrollaré las siguientes cuatro (4) fases de Martínez (2011. pp. 126-132) conformadas tal como se detallan a continuación: Fase 1- determinación del objeto que se persigue; fase 2- elección de los actores sociales a estudiar; fase 3- elección de los instrumentos y procedimientos de aplicación y la fase 4- etapa hermenéutica o de interpretación.

De acuerdo con las fases anteriormente descritas, asumiré con el empleo del método fenomenológico,

que mi objeto de estudio debo observarlas tal y como son en sí mismas, es decir tal y como se perciben en un determinado mirar. Por lo tanto, la tarea que desarrollaré al aplicar el método, será tratar de aprehender el fenómeno de la transformación digital: desafíos en la cultura gerencial, libre de encubrimiento, para ello intentaré ver las cosas desde el punto de vista de las múltiples realidades y del conocimiento tecnológico que posee los gerentes del Consorcio.

Según Martínez (Ob. Cit.) “el método hermenéutico es indispensable y prácticamente imprescindible, cuando la acción o el comportamiento humano se presta a diferentes interpretaciones” (p. 102). El autor enfatiza que la orientación hermenéutica permitirá caracterizar el conjunto articulado de acciones intencionalmente transformadoras, interpretadas como tales por los actores sociales quienes intervienen o participan en el quehacer cotidiano de la empresa.

Asimismo, Arráez, Calles y Moreno de Tovar (2006) puntualizaron al decir que fue Dilthey (1833-1911) quien “le adjudicó a la hermenéutica la misión de descubrir los significados de las cosas, la interpretación de las palabras, los escritos, los textos, pero guardando su propiedad con el contexto del cual formaba parte” (p. 7). Los autores afirmaron, ese ejercicio interpretativo desempeñado por el actor social, consumado en su vida humana, quien parte de la cotidianidad en la cual traza el propósito, selecciona el sujeto de estudio, usa su propio instrumento de recolección de información, también precisa y reflexiona, basado en la interpretación, con la intencionalidad de comprender lo observado; por consiguiente, razón se considera al ser humano como un investigador natural e interpretativo por antonomasia.

Además, Gadamer (1975) afirmó “lo que está en cuestión no es lo que hacemos, ni lo que debemos hacer, sino lo que sucede con nosotros por encima de nuestro querer y de nuestro hacer” (p. 518). El autor

le imprime a la hermenéutica un sentido de constitución “ontológica” primordial para la comprensión humana. Como método, consideraré a la hermenéutica como la vía más expedita del abordaje de la investigación, en virtud de su condición multifacética, la cual permitirá la inclusión de la noción de la intersubjetividad como una herramienta de análisis, además admitirá el carácter de rigurosidad necesario en los procesos de interpretación, comprensión y construcción.

En resumen, considero al método hermenéutico como el más apropiado para la investigación relacionada con el contexto organizacional y acorde a la gerencia en la sociedad de la información en la cual, estará presente la interpretación del estudio del fenómeno de la transformación digital como eje central, comprenderá la expansión del ecosistema tecnológico e intercambio de información en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio.

En la investigación cualitativa la elección de los documentos o textos estarán relacionados con los desafíos gerenciales en el mundo digital. Los cuatro (4) actores sociales clave a seleccionar, responderán a estrategias direccionadas a una elección deliberada e intencional desde el cumplimiento de los siguientes rasgos: gerentes con más de cinco (5) años en ejercicio, con experiencia, así como, vivencias, también el aprendizaje en el mundo gerencial (ver cuadro 1) más, conocimiento y habilidades en el contexto de la cultura digital del Consorcio. El estudio se apoyará en las técnicas e instrumentos de recolección de información: la entrevista en profundidad y la observación participante (a través de videoconferencias, entre otras), técnicas de interpretación de la información para la teorización: categorización, codificación, triangulación y criterios de calidad de la información.

Cuadro 1*Funciones y perfil de los actores sociales*

Actor social	Funciones (Gerente responsable – gerencia)	Perfil	Experiencia (Años)
1	General directivo	Ingeniero	15
2	Administrativo	Licenciado	10
3	Recursos humanos	Licenciado	7
4	Supervisor de marketing	Ingeniero	5

Visión Prospectiva de la Investigación

En el desarrollo de la investigación pretenderé revelar una innovadora experiencia o vivencia referente a la expansión del ecosistema tecnológico de intercambio de información basada en la gestión del fenómeno de la transformación digital dirigida al Consorcio Punta Criolla C.A. En este sentido, el autor del estudio anhela instituir una visión prospectiva estratégica sobre la situación en el entorno digital de la empresa, a través de la descripción y aplicación de un plan de comunicación, fundamentado hacia la priorización de las acciones a

realizar. Asimismo, cumplir con los propósitos direccionados hacia el Consorcio, en el marco de crear y fortalecer el comercio o marketing de la propia empresa.

Al respecto, Ancin (2016) menciona el incremento del uso del internet en el orden de complacer los requerimientos e intercambio de bienes y servicios. Las asociaciones de consumo masivo se han volcado al uso de las redes comerciales y a emplear o manejar las herramientas tecnológicas, como sitios web, redes sociales, email marketing, entre otras; en función de reforzar el mercadeo

digital como elemento transformador en el ámbito gerencial. En la actualidad la cultura tecnológica de las organizaciones en el entorno del mercadeo digital, evidencia un cambio cultural que generará un reto para los gerentes líderes, al reafirmar que la innovación está presente en los espacios empresariales donde los abanderados y promovedores de cambios sostienen procesos deliberados de su quehacer gerencial, fundamentados en la cultura informacional de cada uno de los empleados, desde una óptica digital con base en una concepción más humana.

Por otra parte, el propósito del plan de comunicación será consolidar el desarrollo de la información y cultura organizacional (políticas, estrategias, recursos, propósitos y acciones), además de garantizar la producción y circulación de información, a través de canales de divulgación y recepción, donde periódicamente emergerá un flujo de datos valiosos al público, entre otras, así como la aplicación de las metodologías, más las herramientas

de gestión informativas, para garantizar una transmisión efectiva dentro de la planeación estratégica competitiva dirigida al mercadeo digital basado en el posicionamiento de la marca del Consorcio Punta Criolla, C.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ancin, J. (2016). **El Plan de Marketing en la Pyme**. Madrid: ESIC.

Arráez, M.; Calles, J.; y Moreno de Tovar, L. (2006). **La Hermenéutica: una Actividad Interpretativa** Sapiens. Redalys.org. 7 (2). 171-181 ISSN: 1317-5815. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Baller, S.; Dutta, S. y Lanvin, B. (2016). **The Global Information Technology Report 2016**. Innovating in the digital economy. The business School for the world. Johnson Cornell University. Disponible: https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjQjKzxiYDwAhW5QzABHcgDDscQFjAAegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Fwww3.weforum.org%2Fdocs%2FGITR2016%2FWEF_GITR_Full_Report.pdf&usq=AOvVaw2iB3aQz95lqaBTa_Bo09VY

- Barbu, A. y Militaru, G. (2019). **Value Co-Creation Between Manufacturing Companies and Customers. The Role of Information Technology Competency.** *International Journal of Human-Computer Studies.* <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.323>. ScienceDirect. Amsterdam: Elsevier B.V.
- Cabezas, M. y Peña, J. (2015). **La Gran Oportunidad: Claves para Liderar la Transformación Digital en las Empresas y en la Economía.** Barcelona: Grupo Planeta.
- Castells, M. (2004). **La Era de la Información. Individualismo y Comunalismo en el Origen de la Violencia del Siglo XXI.** Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi4ziTbx7zvAhUBtjEKHXvoAOIQFjADegQIBxAD&url=https%3A%2F%2Fdigitalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2203829.pdf&usq=AOvVaw32TdyLqjCEZmKwEZWBu5jM>.
- Consoli, D. (2012). **Literature Analysis on Determinant Factors and the Impact of ICT in SMES. Procedia-Social and Behavioral Sciences,** 62, 93-97. Disponible: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281203457X>.
- Chan, N., Ahumugam, P., Scheithauer H., Schultze-Krumbholz, A. y Ooi, P. (2019). **A Hermeneutic Phenomenological Study of Students' and School Counsellors' "Lived Experiences" Of Cyberbullying And Bullying.** *Journal Of Business Research.* Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103755>. Disponible: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131519303082>.
- Ferrari, L.; Núñez, E.; Sánchez, I. y Pal, J. (2014). **Cultura Digital: un Estudio de la Apropiación de Tecnología en Colombia.** School of information. Universidad of Chicagan. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjHldLI f vAhVgFV kFHcV BocQFjAGegQIBBAD&url=http%3A%2F%2Fjoyojeet.people.si.umich.edu%2FCulturaDigital.pdf&usq=AOvVaw3B7ZQtT5QdH-kD9MKCSjOb>.
- Gadamer, H. (1975). **Verdad y Método. Fundamento de una Hermenéutica.** Madrid: Sígueme.
- Galindo, G., Soledad, M. y Méndez, M. (2019). **Digital Transformation, Digital Dividends and Entrepreneurship: A Quantitative Analysis** DOI: [10.1016/j.jbusres.2018.12.014](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.014) . ResearchGate GmbH. Berlin.
- Galo, E. y Cano-Pita. (2018). **Las Tic en las Empresas: Evolución de la Tecnología y Cambio Estructural en las Organizaciones. ICTs in Companies: Evolution of Technology and Structural**

- Change in Organizations.** ISSN-e 2477-8818. 4 (1), 499-510. Dialnet. Disponible: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiz2b6lk4DwAhUmOTABHTGgDN0QFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D6313252&usq=AOvVaw2JM_FIQqWJNbSBV5SLh9so.
- Gombault, A., Allal-Chérif, O. y Décamps, A. (2016). **ICT Adoption in Heritage Organizations: Crossing The Chasm.** *Journal of Business Research.* Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.093> Disponible: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302569?casa_token=1CqhR4XOCzQAAA:AA:LSUcGgQxFOH0c4Map2vPeKGLIBPVbtmJZKcp8faao0Yclu9m_JnezRypZ9CJPWOdlZchzupzOqL2.
- González, F. (2014). **Reinventar la Empresa en la Era Digital.** *Openmind.* Madrid: BBVA.
- Halpern D. y Valderrama M. (2018). **Adaptando la Empresa a la Sociedad Digital.** Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwidYSQjYDwAhU6FlkFHQwxB3MQFjAAegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Findicedigital.cl%2Fdownloads%2Fmanual.pdf&usq=AOvVaw3wJ3P9Ahs_WJgzC5UfbKWn.
- Laitinen, K. y Valo, M. (2018). **Meanings of Communication Technology in Virtual Team Meetings: Framing Technology-Related Interaction.** *International Journal of Human-Computer Studies.* <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012>. ScienceDirect. Amsterdam: Elsevier B.V.
- Lorenzo, O. (2016). **Cultura Digital: Construyendo Nuevos Comportamientos y Hábitos en la Organización para Maximizar el Potencial de la Tecnología Digital.** *Boletín de Estudios Económicos, LXXI, (217).* ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/301297558>
- Magro, C. y Salvatella, J. (2014). **Cultura Digital y Transformación de las Organizaciones. 8 Competencias Digitales para Transformar los Negocios. Digital, Global, Conectado y Cambiante.** Barcelona: RocaSalvatella.
- Martínez, M. (2004). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa.** México: Trillas.
- Martínez, M. (2011). **Ciencia y Arte en la metodología Cualitativa.** ISBN 968-24-7011-0. México: Trillas.
- Mróz, B. (2016). **The Impact of the Digital World on Management and Marketing. New Information Technologies: Implications for Business Strategies and**

Marketing Communication.
Poltext. Varsovia: Kozminski University.

Muñoz, M., Vaca M., Mina, E. y Torre, R. (2020). **Claves para la Transformación Digital de las Pymes.** Keys for digital transformation of PYMES. DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i1.1101>.

Qureshi, Z. (2019). **El Trabajo en la Era de los Datos. La Desigualdad En La Era Digital.** Madrid: BBVA.

Rosales, P. (2015). **Transformación Digital de los Negocios. Digitalizar la Empresa no es Complicado lo que Cuesta es**

“Cambiar el Chip”. Ebook. Retos y oportunidades. Madrid: Foxize School. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjmeHFkYDwAhVbSzABHXDYAtwQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.foxize.com%2Fblog%2Fnuevo-ebook-gratuito-transformacion-digital-de-los-negocios%2F&usg=AOvVaw2Q-ee9wMze6KKXUWK9EDdo>.

Universidad Fermín Toro (2016). **Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y tesis Doctoral.** Cabudare.

**¿EL EMPRENDIMIENTO ES UNA
ACTITUD PERSONAL?**

Autora: Lilas Arias
lila.arias@gmail.com

RESUMEN

Éste estudio es una mirada crítica hacia el emprendimiento como ventana creativa para conseguir soluciones a problemas de índole económico para el avance del país en el contexto político, cultural y social. Por lo que, el emprendimiento es generador de empleo e impulsor del crecimiento económico. La metodología empleada en este análisis es la etnometodología, porque estudia comunidades no consistentes, pero que presentan necesidades similares. Ésta reflexión se desprende de cuatro (4) empresas ubicadas en el Municipio Libertador estado Mérida; de ellas un (1) emprendimiento *online*, dos (2) con establecimientos y relativamente nuevas y una (1) con cuarenta años de experiencia empresarial. Los hallazgos obtenidos de la entrevista y observación directa en el entorno, permitieron conocer la actitud asumida por los emprendedores así como la forma en que gerencian sus conocimientos. Asimismo se realizó una revisión en la estructura organizativa, la misión, la visión, la planificación establecida de los emprendimientos involucrados. Finalmente la investigación sugiere las acciones y estrategias posibles a seguir por el emprendedor en el ejercicio del desempeño como gerente – líder, durante el proceso productivo al éxito profesional y empresarial.

PALABRAS CLAVE:
Emprendimiento,
actitud, estrategias,
desempeño, gerente -
líder

¿ IS ENTREPRENEURSHIP A PERSONAL ATTITUDE?

Autor: Lilas Arias
lila.arias@gmail.com

ABSTRACT

This study is a critical look towards entrepreneurship as a creative window to achieve solutions to economic problems for the country's progress in the political, cultural and social context. Therefore, entrepreneurship is a generator of employment and a driver of economic growth. The methodology used in this analysis is ethnomethodology, because it studies communities that are not consistent, but have similar needs. This reflection follows from four (4) companies located in the Municipality of Libertador state Mérida; of them one (1) *online* entrepreneurship, two (2) with establishments and relatively new and one (1) with forty years of business experience. The findings obtained from the interview and direct observation in the environment, allowed to know the attitude assumed by the entrepreneurs as well as the way in which they manage their knowledge. A review was also carried out in the organizational structure, the mission, the vision, the established planning of the enterprises involved. Finally, the research suggests the possible actions and strategies to be followed by the entrepreneur in the exercise of performance as manager - leader, during the productive process to professional and business success.

Keywords: entrepreneurship, attitude, strategies, performance, manager - leader.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo reclama personas con actitudes positivas que contribuyan al avance económico, cultural y social del país. Por lo que, las innovaciones creativas de emprendimientos en la sociedad, es imprescindible para favorecer el sistema productivo y por ende la economía del mismo. De allí, el emprendimiento es esencial en el momento crítico actual, para el diseño de políticas estatales desde el ámbito, político, cultural, moral, religioso, económico e institucional; que deben tener incidencias en la sociedad y en los intereses de los emprendedores.

Por eso, es perentorio fomentar el emprendimiento en Latinoamérica especialmente en Venezuela, que necesita mejorar las condiciones socio-económicas y políticas, a fin de estimular iniciativas dinámicas que generen empleos y desarrollo económico. Al respecto, Villalobos et al (2019), afirman: “El emprendimiento, visto como un proceso, puede manifestarse a escala local o regional, sus resultados

pueden desencadenar beneficios tanto en el ámbito social como en el económico”. (p.38).

Resulta evidente la articulación que debe producirse entre los entes involucrados para ingresar al lenguaje y planes estratégicos gerenciales que garanticen la duración del emprendimiento recién constituido, y mejor aún, en la mentalidad de los gobernantes desde la actitud asumida por el emprendedor de este tiempo. La encrucijada actual permite hacerse las siguientes interrogantes: ¿Cómo puede el emprendedor enfrentar la falta de motivación de la sociedad para alcanzar el éxito del emprendimiento?, ¿Qué estrategias debe emplear el emprendedor? ¿De qué manera gerenciar y asumir el liderazgo en el emprendimiento? ¿Influye el entorno en el desempeño del emprendedor?

La presente reflexión pretende revisar la actitud asumida por los emprendedores al gerenciar los emprendimientos, al inicio, durante las etapas de gestación, maduración, consolidación y al pasar los años. Para finalmente sugerir las posibles actitudes a seguir en el momento de

ejercer el desempeño como gerente – líder, durante el proceso productivo que debe conducir al logro de objetivos fundamentales, por ende al éxito profesional y empresarial.

Antecedentes de la Investigación

Macías et al (2019), realizaron la investigación sobre: "Factores Conductuales y Gerenciales Determinantes del Éxito Emprendedor en México"; cuyo objetivo general fue determinar el impacto de los enfoques conductuales y gerenciales del emprendimiento en el éxito del negocio. El estudio fue empírico, realizado a una muestra de doscientos cincuenta y dos (252) directivos de empresas recién creadas (de 0 a 3 años de apertura) en cuatro ciudades del norte de México, utilizando un muestreo probabilístico. La información se recogió mediante un cuestionario con preguntas cerradas en una escala Likert de 5 puntos. El instrumento está basado en la escala evaluación del emprendedor denominado European Certificate in Entrepreneurship (ECENT, 2006).

Los resultados muestran como los elementos psico-conductuales

afectan con mayor incidencia el éxito del emprendedor, implicando la apertura, la extroversión, la conciencia, como los rasgos específicos que favorecen dicho éxito. Con respecto, al enfoque gerencial planteado en el modelo predictor del éxito emprendedor encontró que, el conocimiento del entorno fortalece las decisiones del nuevo empresario, siendo de gran relevancia el aprovechar el dinamismo del mismo y contar con un alto nivel de conocimiento de las instituciones, permitiendo una ágil apertura de empresas y una mayor oportunidad de crecimiento. Considera los aspectos individuales como catalizadores de la acción emprendedora, además permiten el entendimiento del contexto para realizar una toma de decisiones acertada sobre la empresa, encaminadas a lograr la supervivencia.

La investigación, se vincula en cuanto a la actitud y el nivel de conocimiento del entorno esenciales para gerenciar el emprendedor, coexistiendo una interacción bidireccional entre emprendedor –

éxito, como un accionar propio del mismo al iniciar y gestionar un proyecto dentro de las exigencias enmarcadas en la sociedad actual. Al mismo tiempo, indican que el emprendimiento incluso muere antes de finalizar la etapa de creación, al no contar con los conocimientos y habilidades gerenciales para la creación de empresas; reflexión muy acorde para superar los obstáculos y posibles fracasos por ende lograr los objetivos pautados con éxito.

Por su parte, Marulanda et al (2019) desarrollaron la investigación sobre: "El Individuo y sus Motivaciones en el Proceso Emprendedor"; cuyo objetivo general fue destacar la importancia del individuo dentro del proceso emprendedor con unas motivaciones más de carácter personal que económicas y de status. Para identificar las motivaciones más trascendentes en el proceso de creación de empresas, la investigación combina aspectos cualitativos y cuantitativos. Se realizó un estudio exploratorio con un cuestionario de preguntas abiertas, a

emprendedores de Medellín, los cuales expresaron los factores motivacionales que influyeron para tomar la decisión de crear y gestionar la empresa. A otro grupo, se aplicó un constructo con escala tipo Likert, diseñado con la revisión de literatura y los resultados obtenidos. También, se aplicaron entrevistas en profundidad a algunos respondientes seleccionados.

Los hallazgos exponen que la gran mayoría de los entrevistados al tomar decisión para crear una empresa son influenciados por factores personales como el cumplimiento de un sueño, el crecimiento personal, los nuevos desafíos y la necesidad de independencia, mientras que el impacto por aspectos económicos y del entorno fueron menos significativos. Igualmente, lo emprendido fue elegido como carrera escogida para vivir, no se trata de un emprendimiento por necesidad, debido a que contaban con formación (60 % profesionales, 37 % tecnólogos y técnicos). Por lo que, cuentan con experiencias para garantizar el control sobre la actividad a desarrollar.

El estudio, es relevante para el artículo; posee aportes en cuanto a la importancia de la actitud asumida por el emprendedor, al ser un acto personal dirigido por la verdadera motivación para emprender de forma exitosa. Al mismo tiempo, indican que el emprendedor se ve afectado por factores externos, siendo el más negativo el de financiación. En efecto, las limitaciones para contar con capital financiero bien sea familiar, amigos, organismos público, banca privada, indiscutiblemente es un problema grave para los emprendedores. Sin embargo, el autor hace énfasis en que la actitud del emprendedor es fundamental para superar los obstáculos y alcanzar las metas que conducen por buen camino el emprendimiento; reflexiones en estrecha relación con el artículo desarrollado.

¿El emprendimiento un nuevo paradigma?

La palabra emprendimiento ha sido usada por años, pero recientemente ha cobrado fuerza por múltiples razones que van desde superación personal, crear propias

empresas, independizarse de los empleos tradicionales, entre otros. El concepto emprendimiento envuelve muchos elementos que desde la mirada de otros puede ser desviado de lo que en principio se quiere lograr con el mismo; encausar a la persona a ser creativo, innovador, arriesgado, responsable, libre y capaz de establecer un negocio, sin la espera por la dependencia del estado u otros sectores; calificándolo así en generador de empleo.

Para Campuzano et al (2019), emprendimiento es “la voluntad de los individuos, de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa”. (p.43). Lo que significa, contar con la determinación, el esfuerzo adicional, necesarios para crear algo de valor y alcanzar lo fines propuestos. Características que están sujeta a una actitud propia de cada persona; que le da la capacidad, la motivación para emprender nuevos proyectos, tanto personales como sociales, conducidos por una visión global bajo un liderazgo equilibrado y de riesgo calculado, para la creación de un valor en beneficio a

la empresa, la economía en consecuencia a la sociedad.

Por otro lado, Ureta et al (2016), sugiere que por medio del emprendimiento “no sólo se puede disminuir el desempleo, sino que también existen efectos positivos que se generan en los individuos; porque pasan de la baja autoestima de estar desempleados a la autovaloración de su tarea y en consecuencia de sí mismo”. (p.147). Se deduce, la necesidad de transformación del perfil actitudinal y aptitudinal de los emprendedores que son los que tienen el rol principal, seleccionar las estrategias adecuadas en la gerencia de las empresas recién constituidas; específicamente en su accionar como planificador estratégico y ejecutor de la toma de decisiones a seguir dentro del contexto social ubicado en la realidad actual; con el fin de obtener el éxito de la empresa.

Cabría preguntarse ¿cómo se aprende a emprender?, la respuesta se enmarca, en tres entornos, el familiar que es donde se aprenden los valores, la moral y la ética para la vida, los que ayudan a tener la

responsabilidad tanto para valorarse propiamente como hacia los demás, en parte son apoyo o acompañamiento en los proyectos de vida que se pauten. En el entorno educativo, en el cual se encuentran la primera etapa preescolar, primaria y secundaria. Luego la segunda etapa con la formación universitaria, la cual es una asignatura pendiente el educar para emprender, aquí se enseña más a como operar en una empresa que a crear una empresa. Según Hernández et al (2015), la educación en la actualidad tiene la misión de:

...formar al ser humano para la vida en familia, en comunidad, para el mundo laboral, perpetuando y transformando la sociedad, la cultura... La sociedad le demanda a la universidad desarrollar pensamiento divergente, capaz de buscar para encontrar soluciones novedosas, eficaces a los problemas existentes. Considerando que el mundo es flexible, cambiante, diverso, donde la escuela sigue siendo rutinaria, inflexible, descontextualizada y estática; es decir, una educación

profesionalizante que mata la creatividad, la bloquea, cuando trata a todos los estudiantes por igual, siendo tan diferentes. Entonces, reclama prácticas docentes que estimulen la participación decidida de los estudiantes en la solución de problemas reales que aquejan a la sociedad, estimulando el pensamiento creativo e innovador, que potencie su autonomía... Por esto, existe actualmente la necesidad de un nuevo rol del docente universitario, que incida en la construcción de nuevos modelos de formación profesional y en la renovación de las Instituciones de Educación Superior (IES). (pp. 141-143)

El otro aspecto central para aprender a emprender es, el entorno social, en el cual el ser humano es único e irrepetible, comparte, interactúa, tiene tolerancia, respeto y valores para con su contexto de

convivencia, lo que lo hace complejo. Sin embargo, esa diversidad de ideologías, creencias, costumbres, religiones, puede conllevar a una generación de ideas para la iniciativa de emprender. Se emprende cuando hay una necesidad de mercado que permita ver la oportunidad para tomar la actitud al emprendimiento.

El mismo autor, indica, es necesario que la universidad se abra a la creatividad para formar profesionales creativos e innovadores, entender que los educandos son diferentes, piensan y tienen intereses distintos; por lo tanto, se requiere que la universidad los incentive a realizar cosas distintas y originales. A asumir riesgos para buscar múltiples respuestas que permitan profundizar en su conocimiento y sus competencias. Hernández (ob.cit). Este aspecto destaca la actitud de la persona por emprender. (ver Figura 1)



Figura 1. Entornos donde se aprende a emprender

Fuente: Arias (2019)

¿Es una actitud personal la del emprendedor?

Como ya se dijo la actitud asumida por el emprendedor es de vital importancia para que el emprendimiento, alcance el éxito. Al respecto Vélez y Ortiz (2016), el emprendimiento es el “desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político y social, entre otros, que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación” (p.350). Quiere decir que

el emprendimiento, es un factor que puede impulsar el desarrollo económico, generación de cambio e innovación.

Por otra parte, la actitud hacia el emprendimiento, hace referencia al valor o deseabilidad que esta conducta posee para el individuo y para la sociedad en general pudiendo ser favorable o desfavorable; es el resultado de procesos internos de motivación hacia el logro, creencias y autorrealización personal, está claramente influenciada por la

deseabilidad social hacia esa conducta. Destacando que la creación del emprendimiento será mayor en la medida que la actitud del emprendedor sea positiva. Como indica Fros (2018), “ninguno de nuestros razonamientos y decisiones está excepto de los procesos emocionales que llevamos dentro, que integran tanto a la mente como al cuerpo”. (p.1)

Esto conlleva a pensar que la persona decidida a emprender, debe poseer algunas características deseables para lograr el éxito en la idea desde cualquier ámbito empresarial, pero no existe un patrón a seguir; porque éstas son potencialidades innatas de cada ser humano, forman parte de una construcción permanente de quien aprende desde la clara intencionalidad de desempeñar una tarea específica de manera eficiente y eficaz. Es decir, no todos los individuos al realizar un emprendimiento inician con la misma motivación, seguridad, convicción; debido a que tienen características intrínsecas diferentes, en el cual la comprensión, el propósito personal y

social de tomar acciones para generar un cambio perdurable en el entorno, es distinto en cada persona.

Entre estas características se encuentran: Contar con las habilidades, destrezas y técnicas gerenciales adecuadas para emprender su propio negocio, estar preparado para el ejercicio de la profesión adquirida por elección propia del querer Hacer y Ser, siendo empleador, no empleado, para satisfacción personal o de otros, ser líder del proceso emprendido, capacidad para influir las potencialidades de transmitir el entusiasmo en otros para impartir nuevos emprendimientos, ser creativo y proactivo para tener capacidad de adoptar posturas dentro de los nuevos retos que impone los avances científicos y tecnológicos en el país.

No obstante, el plano de la conducta individual no solo afecta el emprendimiento, de igual forma repercute los aspectos inherentes de las condiciones económicas, culturales, sociales y políticas del entorno donde se lleve a cabo el emprendimiento, las cuales son

específicas de cada país y están vinculadas a las condiciones de funcionamiento y competencia del mercado, nivel de desarrollo tecnológico, industrial, leyes, regulaciones, sistemas de gobierno, estructuras de poder, sistema educativo, entre otros. Durán y Arias (2015), asumen que para iniciar una actividad emprendedora se “requiere que el individuo considere que es factible lograrlo y que además posea una inclinación a no desaprovechar las oportunidades. Este modelo asigna una particular influencia a las condiciones del medio pero también a las actitudes del individuo”. (p.323)

¿Existe la naturaleza del éxito?

Se debe destacar que la fórmula para el éxito podría sustentarse en la confianza, más el toque de pasión y la perseverancia de cada persona en realizar las cosas. Es usual que los emprendimientos al igual las personas que lo inician, presenten obstáculos a la hora de traducir el pensamiento en acción como a lo largo de la trayectoria para el logro de los objetivos pautados, la cual puede ser considerada hipotéticamente como un

comportamiento de una línea recta, curva, de espiral entre otras.

Romero y Milone (2016) en su investigación analizaron la actitud o intención que se tiene hacia el emprendimiento, así como las principales motivaciones y dificultades a la hora de emprender un proyecto empresarial en la sociedad actual. Mostrando que a pesar de la actitud positiva hacia el emprendimiento para conseguir autonomía en el trabajo, autorrealizarse y encontrar una alternativa al desempleo como las principales motivaciones, el miedo al fracaso y el entorno social poco favorable les limita a la hora de emprender. Igualmente los autores indican que la actitud asumida por el emprendedor es generalmente un acto de optimismo al iniciar un proyecto, dentro de las exigencias que enmarca esa sociedad actual.

Resaltan que el emprendedor se hace, por lo que el aprendizaje adquirido a nivel educativo ayuda a superar los obstáculos y posibles fracasos para lograr los objetivos pautados con éxito. A este respecto, el conocimiento que tenga la persona es

un paso importante pero no lo suficiente para generar el éxito en el emprendimiento; por lo que alcanzarlo y mantenerlo en las empresas requiere de talentos que son propios de las características de las personas que no se encuentran en un sujeto aislado. Donde, las nuevas estructuras gerenciales precisan de actitudes para usar estrategias con sentidos participativos y cooperativos. Señalaba Winston Churchill “las actitudes son más importantes que las aptitudes” (Lalana, 2015, p. 135)

¿Impulsan estrategias innovadoras?

Es preciso destacar la actitud asumida para conducir el emprendimiento al éxito, es clave. Para ello el emprendedor debe tener capacidad de asumir estrategias asertivas para conducir la empresa al logro de los objetivos propuestos. Las estrategias desde el punto de vista general, son consideradas como la planeación o pasos a seguir para alcanzar objetivos, metas, bien sea en al ámbito personal o profesional. Sin embargo esto depende de la empresa o la persona que la conforme, no existen modelos únicos, sólo guías

que pueden ayudar a manejar o resolver la problemática de la gerencia actual. El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada; el término es utilizado con diversas aceptaciones por muchos autores y administradores.

Más recientemente, enmarcado dentro de la gerencia, Tarziján (2018) afirma:

La estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría. (p.22)

Entonces, las estrategias empresariales son aquellas definidas para constituir una estructura de información confiable como datos, recursos humanos, económicos, procesos de la organización, con el fin de aplicar políticas, métodos y planes,

trabajados en equipos cooperativos para conducir al éxito de la misma. Aquí el futuro gerente supervisa los procesos constantemente pudiendo intervenir para tomar decisiones, corregir los posibles errores y encausar la situación hacia los objetivos establecidos en un principio. Debe foguearse entre los aspectos organizacionales los cuales dan forma de cómo se disponen y organizan las actividades a realizar en una empresa.

Vázquez (2016), dice que los emprendedores “son líderes y constructores de equipos, tienen un sentido de liderazgo inusual” (p.15). Por otro lado, el emprendimiento ligado a lo estratégico, tiene una relación que puede ser vinculada gerencialmente para que lo emprendido supere los obstáculos, se posicione en el mercado y permanezca con el tiempo; siendo relevante precisamente la actitud asumida por la persona que emprende, encargada de coordinar, planificar, organizar, controlar supervisar y evaluar; lo cual conduce a ser un gerente-líder, capacitado para tomar decisiones que solventen la

situación presente y direcciona la organización por el camino correcto, trabajando en mutuo acuerdos con equipos emprendedores.

Perspectivas de algunos emprendedores

En el estudio que se llevó a cabo se utilizó un enfoque metodológico de tipo etnometodológico, donde los expertos afirman que estudia los fenómenos sociales incorporados a los discursos y acciones propias a través del análisis de las actividades humanas. En relación a esto se puede afirmar con Esquivel (2016) que la etnometodología es más un enfoque que estudia los métodos o procedimientos con los que los integrantes de la sociedad van construyendo y dando sentido a la vida cotidiana y actúan en ella; desde la consideración de que el orden social está determinado por los continuos actos interpretativos de los sujetos implicados.

La etnometodología pertenece a lo que algunos han dado en llamar la microsociología y se localiza dentro del paradigma interpretativo. Giddens, un crítico sociólogo neomarxista,

afirma que es el estudio de los “etnométodos”. Ésta metodología etnometodológica permitió conocer en profundidad lo que sucede con los emprendedores y el emprendimiento. Para el caso, se tomó en cuenta emprendimientos del Municipio Libertador estado Mérida, a manera de delimitar los informantes clave; cuatro (4) emprendedores; una (1) online, dos (2) relativamente nuevas y una (1) con cuarenta años de experiencia empresarial, para poder comparar si la actitud asumida por quien la dirige, condujo al éxito de la misma.

Para la obtención de la información se realizó una entrevista semiestructurada, la cual permitió al entrevistador conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado; llegar a comprender como ve, clasifica e interpreta su mundo en general o algún ámbito o tema que interesa para la investigación. Apoyada en una observación, a través de la aplicación de una hoja de observación, dentro del contexto en el que se desenvuelven. Se tomó dos aspectos

a nivel: actitudinal y organizacional, que definió comportamientos asumidos por los emprendedores al gerenciar.

Hallazgos conseguidos en el estudio

Para el análisis y discusión de los resultados en general, se realizó una triangulación entre la entrevista, las observaciones participativas y la teoría del emprendimiento. En este sentido, se puede decir que se detectó algunos inconvenientes en cuanto a las actitudes tomadas en cuenta por los emprendedores durante el desempeño gerencial. Teniendo en cuenta que los emprendimientos iniciados se califican más por cubrir necesidades a nivel económico para subsistir en el entorno, sobre todo en Venezuela que presenta una estabilidad y crecimiento económico muy particular, actuando de manera poco positiva en los mismos; lo que coadyuve influenciar en los emprendedores para concretar la creación o no del emprendimiento que vienen gestando.

Se confirmó que al gerenciar, tienen déficit en los siguientes aspectos: deben formarse y actualizar

el conocimiento referente al tipo de emprendimiento conformado, los emprendedores no implementan estrategias de trabajo en equipo para el fortalecimiento del emprendimiento, pero si indican que al realizar la fabricación de los productos cuentan con personal, falta de planificación u organización a pesar de las respuestas sugeridas en cuanto a cómo se visualizan ellos en cinco (5) años; algunos con infraestructuras propias y personal a cargo. Sin embargo lo expresado y lo observado en el sitio no se corresponden; porque solo una empresa genera más de diez empleos directos, el resto cuenta con máximo tres empleados.

Cabe destacar, que la planificación es esencial para direccionar una empresa de manera organizada y estructurada por lo que debe hacerse antes de iniciar la gerencia de las mismas; así se cuenta con las estrategias precisadas a seguir y poder ver si le funcionan, según lo planificado, cambiar o continuar su programación. Ahora bien, referente a las respuestas dadas se aprecian diferentes posturas

actitudinales en la gerencia de la empresa. Igualmente lo repetitivo de la idea emprendida, quedando la creatividad e innovación fuera de lugar, a pesar que algunos indican la creatividad como factor primordial en las empresas.

De acuerdo, a Vázquez (ob.cit), es imperante que los “directivos pongan en acción su espíritu innovador para que la organización pueda seguir siendo competitiva en este nuevo momento económico, donde los métodos de gestión en especial las tecnologías se someten a constantes cambios, sobre todo en el siglo XXI” (p.13). Para Marín (2019), citando a Peter Drucker (1985), innovación es considerada como la “herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente...Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza” (p.23)

Sin embargo según lo observado en el sitio, les falta una característica esencial que es ser creativos e innovadores a la hora de definir una

idea a emprender, tomando en cuenta la habilidades y destrezas que tienen. Por otro lado, en los resultados obtenidos por cada uno de los entes involucrados en las respuestas arrojadas, a unos emprendedores les apasiona lo que hacen, por lo que quizás sea la respuesta esperada por tener más años de experiencia con la empresa.

Por eso al hablar de conocimiento, capacitación y actualización debe referirse no solo a la carrera o profesión adquirida, sino a talleres, cursos; sobre el área en que se desempeñan y la manera de gerenciar el emprendimiento para así alcanzar los objetivos pautados. Por su parte, los informantes clave coinciden al indicar que para alcanzar el éxito de la empresa, hay que ser: constante, perseverante, responsable, garantizar calidad del servicio, del producto. En cuanto al apoyo que recibieron, fue a nivel moral, de asesorías y económico de las familias. También, se aprecia que hasta la fecha no han contado con ningún recurso financiero de organismo e instituciones del estado.

En las respuestas obtenidas en la entrevista y las observaciones aplicadas se visualiza que los emprendedores más jóvenes tienden más a arriesgarse al momento de iniciar el emprendimiento, no lo piensan mucho; sin embargo al estar en marcha están bajo las asesorías de un familiar. Por otra parte, existe una relación tangible entre asumir una actitud positiva hacia el emprendimiento y la valoración de contar con un trabajo para no depender de nadie. Otra característica muy importante es emprender en equipo, para contar con apoyo financiero, fortalecer el emprendimiento y la toma de decisiones compartidas en situaciones difíciles; para ello puede ser como socios al iniciar la idea o en el trabajo al estar constituido el emprendimiento.

Podría pensarse que la trayectoria a seguir para alcanzar el éxito de un proyecto, negocio o empresa, por naturaleza, es una línea recta, lo cual en sentido figurativo, es utilizada usualmente para ello, colocando como representación una escalera y marcado el final de la meta

con la palabra éxito. Sin embargo, tomando en cuenta esta similitud de comportamiento, es de notar que al realizar esfuerzos para alcanzar una meta propuesta, entonces el comportamiento no es una línea recta.

En relación, la autora divide el comportamiento del emprendimiento a lo largo del proceso crecimiento con respecto al tiempo, en tres etapas: gestación, que es donde se tiene la idea de negocio, la cual preferiblemente debe estar inclinada según las habilidades, destrezas y pasión del emprendedor, la de maduración, donde se deben establecer equipos, alianzas, contando para estas dos primeras etapas con cuatro (4) años para preferiblemente cumplirlas y la de consolidación que puede ser

alcanzada después de los (4) años de iniciado el emprendimiento.

Por supuesto, realizando adaptaciones y reestructuraciones constante en la toma de decisiones que van acorde precisamente a las transformaciones internas y externas de la organización, para garantizar mejor desempeño que conducen a alta productividad. Cabe destacar, que el emprendedor a lo largo de estas tres (3) etapas, se le presentan obstáculos que bajo la mejor actitud asumida para enfrentarla, la perseverancia, el trabajo en equipo, la planificación para organizarse, podrán marcar la diferencia para tomar las decisiones más adecuadas para lograr los objetivos a lo largo de la dirección del emprendimiento establecido. (ver Figura 2)

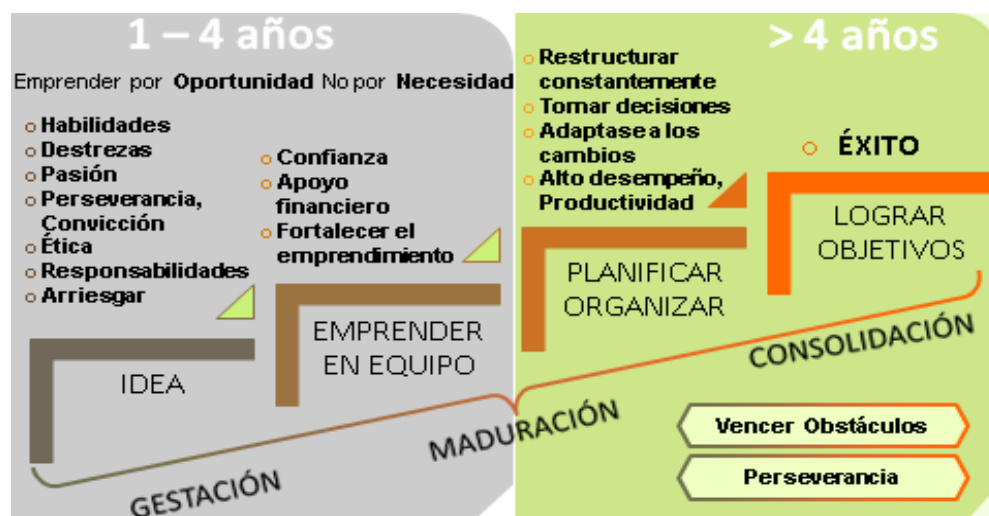


Figura. 2. Comportamiento lineal en el logro de metas de un emprendimiento
Fuente: Arias (2019)

Ahora bien, el comportamiento plasmado en la figura 2, metafóricamente comparando el posible ascenso de crecimiento del emprendimiento, no es el más conveniente porque para la investigadora, se simularía más como una curvilínea donde al igual que al anterior sigue estando presente las tres etapas: gestación, maduración y consolidación con las mismas variables que afectan cada una de ellas, bajo los mismos obstáculos que necesitan reestructuración constantemente, donde el emprendedor debe asumir una actitud

positiva para enfrentarlos y superarlos.

Por lo que, el logro de los objetivos del emprendimiento no es subir en forma lineal, hay altos y bajos en el trayecto recorrido. En efecto, el éxito se refleja en cada logro de objetivos pautados, no al final de una escalera, al respecto, Piñero (2016), indica el éxito “no está asociado a un destino único y determinado, no es llegar necesariamente más lejos, correr más o menos, crecer ilimitadamente o detenerse. Lo importante y decisivo para alcanzarlo, para ser feliz, es llegar al sitio donde se quiere estar”. (p.21). Asimismo, el

logro de un objetivo mejora la confianza del emprendedor, lo cual lo motiva a lograr todos los propuestos, según el orden planificado, teniendo como resultado que un éxito conlleve a otro.

Al mismo tiempo, los procesos, la toma de decisiones, el desempeño, la productividad, la comunicación, las relaciones, no son constantes; pensar esto por parte de quien direcciona un

empresa, es un error. No hay recetas o modelos fijos para gerenciar un emprendimiento. El emprendedor debe mirar con objetividad, encontrar el aprendizaje o la lección, para ver la acción a aplicar. Lo que conduce a decir, que el trabajo no es predecible, lineal, constante, son adaptados a las acciones tan dinámicas como la misma realidad social. (ver Figura 3)



Figura. 3. Comportamiento curvilíneo en el logro de metas de un emprendimiento

Fuente: Arias (2019)

Hoy día el emprendimiento se abre tanto como la teoría cuántica, estableciendo que la innovación es un gran espiral, donde hay que inventar,

crear, permanentemente, para eliminar la posibilidad de caer en un agujero negro, tal como lo expresa Castro (2016), "la esencia de la

innovación, invención y espíritu emprendedor no yace en el descubrimiento de nuevos hechos, sino el descubrimiento de nuevas formas de pensar en ellos". (p.120). El emprendedor conecta de manera constante objetos no relacionados, visualiza analogías ocultas y enlazan los puntos de la manera que nadie más había hecho antes...tiende a "enfocarse en creer en cosas que no pueden ver, porque ven con su corazón, no con sus ojos" (p.34); ven conexiones ocultas que siempre han estado presentes, por eso tienen la capacidad de crear.

Atendiendo a estas consideraciones, se sugiere como parte de la actitud el no tener miedo a emprender, detectar la oportunidad de mercado, rodearse de personas que complementen el conocimiento necesario para gestionar lo emprendido y contar con la formación empresarial necesaria que le permita adaptarse a las transformaciones constantes de esta sociedad actual. Por lo que, este artículo deja la puerta abierta para el desarrollo de otros estudios que permitan una solución

más profunda del problema, en beneficio de un contexto determinado de la actitud del emprendedor en su praxis gerencial; al tiempo que servirá como un antecedente válido para otras investigaciones relacionadas con el tema planteado.

CONSIDERACIONES FINALES

En la indagación que presenta éste breve estudio se pudo constatar con la aplicación de la entrevista que no todos los emprendedores emplean las mismas actitudes incluso técnicas adecuadas para gerenciar el emprendimiento, por consiguiente no siempre logran alcanzar los objetivos pautados con éxito. Siguiendo la idea de Romero y Milone (ob.cit), conseguir independizarse en el trabajo y cubrir el desempleo son motivaciones suficientes para emprender, sin embargo el miedo al fracaso, al entorno social poco favorable, hacen limitarse a la hora de montar un emprendimiento, siendo esto parte de la naturaleza actitudinal de la persona.

De la misma manera, los emprendedores consultados

coinciden en que se debe conocer y aplicar el proceso inherente del emprendimiento, para contar con competencias que incluyen la forma de relacionarse, realizar lazos empresariales para conformar equipos emprendedores de apoyo; sin olvidar la capacidad de la competencia sana. Asimismo diferenciar entre los objetivos personales, los del equipo y los de la organización, límites e interacciones entre ellos. Tomando en cuenta que esto conlleva al riesgo, cual no debe concebirse como una amenaza sino como una condición del entorno a la que es necesario adaptarse.

El emprendedor es un ente que perfecciona las estrategias y técnicas que llevan a definir el desempeño profesional, para ello tienen la responsabilidad de autoformarse como también de estar constantemente actualizados en el área en la cual constituyó el emprendimiento, según las exigencias que la sociedad actual requiere. Del mismo modo, el estudio sincera que el emprendimiento iniciado le apasiona a quien lo vive y evita el inminente

fracaso. En ese sentido, la respuesta a la pregunta ¿Qué debemos hacer?, elementos como: firmeza-acción, planificación y formar alianzas, en primera instancia deben ser considerados para el crecimiento del emprendimiento. En sus reflexiones Rodríguez (2015), dice “No es tu Aptitud, sino tu Actitud, lo que determina tu Altitud“. (p.42)

Finalmente, es preferible iniciar el emprendimiento en equipo para facilitar la toma de decisiones, distribución de funciones y responsabilidades, división de capital financiero y tener claro que las características intrínsecas del emprendedor son fundamentales para el éxito del emprendimiento. Lo que depende del riesgo asumido, las habilidades, destrezas, convicción, perseverancia, responsabilidades, de la ética, pasión; y estar siempre atentos a los nuevos derroteros que vaya tomando los elementos principales de su emprendimiento para innovar. En definitiva estar dispuesto a desarrollar las cualidades distintivas y únicas de cada emprendedor.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Campuzano, J., Chuquirima, S., Romero, W., Cedillo, L. (2019). **Emprendimiento Dinámico, Crecimiento Económico y Política Pública en el Ecuador**. Revista INNOVA Research Journal, Vol. 4, No. 3.1, pp. 42-54.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1076/1576>
- Castro, D (2016). **Soluciones Ocultas a su Alrededor: Por qué Algunos Podemos Verlas y Otros No**. (Primera Edición). México: Grupo Editorial Patria, S.A de C.V.
- Durán, E y Arias, D (2015). **Intención Emprendedora en Estudiantes Universitarios: Integración de Factores Cognitivos y Socio-Personales**. Revista Colombiana de Ciencias Sociales. Vol. 6, No. 2. pp. 320-340. Medellín- Colombia.
<https://www.redalyc.org/pdf/4978/497856275007.pdf>
- Esquivel, O (2016) **La Etnometodología, una Alternativa Relegada de la Educación**. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, vol. 6, núm. 12, enero-junio, 2016.
<https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966008.pdf>
- Fros, F (2018). **Somos lo que Sentimos, el Ser Humano Pensante y Emocional**. España: Editorial Ediciones B.
- Hernández, A., Alvarado, J., Luna, S. (2015). **Creatividad e Innovación: Competencias Genéricas o Transversales en la Formación Profesional**. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 44, febrero-mayo, 2015, pp. 135-151. Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia.
[file:///C:/Users/usuario/Downloads/620-2955-2-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/620-2955-2-PB%20(2).pdf)
- Lalana, N (2015). **La Lengua Bífida**. España: Editorial Bubok Publishing, S. L.
- Macías, M., Sánchez, Y., Zerón, M. (2019). **Factores Conductuales y Gerenciales Determinantes del Éxito Emprendedor en México**. Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (RCS). Vol. XXV, No.2, Abril – Junio 2019, pp. 26-39.
<file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-FactoresConductualesYGerencialesDeterminantesDelEx-7025990.pdf>
- Marulanda, F., Montoya, I., Vélez, J. (2019). **El Individuo y sus Motivaciones en el Proceso Emprendedor**. Universidad & Empresa, Bogotá, Colombia. 21(36), pp.149-174, enero-junio de 2019.
<http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-149.pdf>

- Marín, M (2019). **__Innovación y Creatividad.** España: Editorial Elearning S.L.
- Piñero, E (2016). **Estrategias y modelos de negocio: Casos Prácticos y una Guía para Emprendedores.** Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Rodríguez, J (2015). **Cómo Desarrollar una Personalidad Dinámica: Descubre Cómo Lograr un Cambio Positivo en Ti mismo para Asegurarte el Éxito.** (Primera Edición). Argentina: Editorial Imagen.
- Romero, A y Milone, M (2016). **El Emprendimiento en España: Intención Emprendedora, Motivaciones y Obstáculos.** Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade, vol. 10, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 95-109 Portal Universia S.A. Boadilla del Monte, España. https://www.redalyc.org/pdf/5118/Resumen_5118544730_05_1.pdf
- Tarziján, J (2018). **Fundamentos de Estrategia Empresarial.** (Quinta Edición). Chile: Ediciones UC.
- Ureta, I., Omaza, G., Cedeño, M., Loor, H., Mera, R. (2016). **Los Emprendimientos en la Economía Empresarial y Estilos de Vida en el Cantón Sucre-Manabí.** Revista ECA Sinergia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. U.T.M. Julio 2016 Vol. 8 N° 1. pp. 144-146. <https://core.ac.uk/download/pdf/230928187.pdf>
- Vázquez, J. (2016). **El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de Ser Emprendedor.** (Segunda Edición). Estados Unidos: Editorial CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Vélez, X y Ortiz, S (2016). **Emprendimiento e Innovación: Una Aproximación Teórica.** Revista Científica, Dominio de las Ciencias. Vol. 2, N° 4, pp. 346-369. Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Manta, Ecuador. [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-EmprendimientoEInnovacion-5802889%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-EmprendimientoEInnovacion-5802889%20(1).pdf)
- Villalobos, L., Sánchez, M., Zavala, D. (2019). **Sostenibilidad y Emprendimiento Venezolano: Visión Contextualizada desde sus Actores.** NovaRua, Revista Universitaria de Administración. pp. 36-48. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/viewFile/3632/3045>

**PRAXIS GERENCIAL
SUSTENTABLE EN TIEMPO DE
PANDEMIA: VISION COMPLEJA
EN ORGANIZACIONES**

Autora: Raiza Marmol
raizamarmol@gmail.com

Autora: Evelin Palomino
Palominoevelin9@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito generar una reflexión y análisis documental con enfoques de diferentes autores, en relación al fenómeno de la praxis gerencial de los líderes de las naciones en el nuevo orden, desde un punto de vista complejo e interdisciplinario con la finalidad de abordar la problemática sobre el crecimiento desmedido de la población humana y el uso irracional de los recursos del ambiente ha provocado un desequilibrio en el mismo, presentando la población en general déficit de conductas y prácticas ecológicas saludables que contribuyan a un desarrollo económico de la nación con la condición de preservar el ambiente. Se estima que la humanidad tiene la capacidad de lograr un Desarrollo Sustentable, que garantice las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias insuficiencias, brindando la posibilidad de plantear un nuevo modelo postmodernista que involucre los aspectos económicos, sociales y ambientales, de manera equilibrada. Se abordaron las visiones y aportes de Leff (2004), Guhl (1998), Hernández y otros (2006), Guedez (2004), Boisier (2005), Morin (2003), Cornejo (2004), Fergusson y Lanz (2011), Drucker, P. (2003), entre otros, así como vivencias de quienes escriben, se consideró como punto de partida que existen algunas orientaciones que permiten que la praxis gerencial sustentable desde una visión compleja en tiempos de Pandemia en organizaciones, constituya un factor intrínseco a diversas transformaciones suscitadas en la sociedad del conocimiento. Como reflexiones previas se concluye, que los líderes deben interpretar los diversos escenarios en el que se tienen que reinventar para lograr una solución en esta situación excepcional mientras el nudo crítico se desata, en el que se hace necesario una gestión gerencial sustentable que será aprovechado por generaciones futuras, que permitirán la reconstrucción del mundo que ayudaran a convertir las limitaciones en oportunidades.

PALABRAS CLAVE:

Praxis gerencial,
sustentabilidad, visión
compleja y pandemia

SUSTAINABLE MANAGEMENT PRAXIS IN TIMES OF PANDEMIC: COMPLEX VISION IN ORGANIZATIONS

Author: Raiza Marmol
raizamarmol@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this article is to generate a reflection and documentary analysis with approaches from different authors, in relation to the phenomenon of managerial praxis of the leaders of the nations in the new order, from a complex and interdisciplinary point of view in order to address The problem of the excessive growth of the human population and the irrational use of environmental resources has caused an imbalance in it, presenting the general population with a deficit of healthy ecological behaviors and practices that contribute to the economic development of the nation with the condition of preserving the environment. It is estimated that humanity has the ability to achieve Sustainable Development, which guarantees the needs of the present without compromising the possibilities of future generations to satisfy their own inadequacies, offering the possibility of proposing a new postmodernist model that involves economic and social aspects. and environmental, in a balanced way. The views and contributions of Leff (2004), Guhl (1998), Hernández and others (2006), Guedez (2004), Boisier (2005), Morin (2003), Cornejo (2004), Fergusson and Lanz (2011) were addressed. , Drucker, P. (2003), among others, as well as the experiences of those who write, it was considered as a starting point that there are some guidelines that allow sustainable management praxis from a complex vision in times of Pandemic in organizations, to constitute a factor intrinsic to various transformations brought about in the knowledge society. As previous reflections, it is concluded that leaders must interpret the various scenarios in which they have to reinvent themselves to achieve a solution in this exceptional situation while the critical knot is unleashed, in which a sustainable managerial management is necessary that will be used by future generations, which will allow the reconstruction of the world that will help turn limitations into opportunities.

Keywords: Managerial praxis, sustainability, complex vision and Pandemic

INTRODUCCIÓN

La génesis de La revolución industrial, tuvo su origen en Inglaterra a partir de la segunda mitad del siglo XVIII, extendiéndose a otros países de Europa y Estados Unidos, llevando consigo cambios y crecimientos, a través de innovaciones tecnológicas, nuevos descubrimientos, desarrollo de capitales y transformación de la sociedad. Este proceso que ocurrió a partir del siglo XVIII, trajo consigo el desarrollo a nivel industrial, marcando la economía como elemento determinante para medir los éxitos o fracasos en el desarrollo de las naciones.

A partir desde ese momento el llamado Producto Interno Bruto (PIB), el cual comenzó a determinar el crecimiento de la productividad económica y el bienestar material de la población de un país. Por tanto, el desarrollo de una nación se mide, a través de su crecimiento económico. Desde la óptica económica, el aspecto social, representa un elemento de segundo nivel, aunque esto implica

promover mejoras en la calidad de vida del ser humano. Por ende, si la referencia es hacia el tema ambiental se podría hablar de un tercer nivel según la Organización Mundial del Comercio 2005, debido a que, a partir de la Revolución Industrial, el planeta empieza a experimentar de forma trascendente sus primeros daños, producto de la actividad industrial.

De las reflexiones precedentes, es importante señalar que las economías están determinadas por indicadores económicos, las mismas surge como consecuencia la necesidad de incorporarlos al tema ambiental, el cual apertura un interés de manera progresiva a partir del siglo XX en específico en el año 1970 donde, se empieza a observar la relación e impacto entre las organizaciones y la protección del medio ambiente, tanto en lo que respecta a los efectos de las políticas ambientales en las organizaciones como a los de las organizaciones con el medio ambiente. Es importante acotar que, en el año 1972, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) celebró la

Conferencia sobre el Medio Humano en Estocolmo, representando el punto de partida para una serie de eventos ambientales que se fueron desarrollando considerando las situaciones adversas al ambiente causadas por el hombre y el desarrollo económico propiamente dicho.

Desde estas argumentaciones, es preciso agregar que, la comisión antes mencionada, estimó que la humanidad tiene la capacidad para lograr un Desarrollo Sustentable, al que definió como aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias insuficiencias, brindando la posibilidad de plantear un nuevo modelo postmodernista que involucre los aspectos económicos, sociales y ambientales, de manera equilibrada.

Desde estas consideraciones, esta problemática recorre todo el planeta, donde este escenario está latente, reportando problemas de diferente índole, los cuales según Ferrer (2004), citado en Martínez (2008) "son consecuencia de un incorrecto comportamiento humano" (p. 14),

donde el crecimiento desmedido de la población humana y el uso irracional de los recursos del ambiente ha provocado un desequilibrio en el mismo, presentando la población en general déficit de conductas y prácticas ecológicas saludables que contribuyan a un desarrollo económico de la nación con la condición de preservar el ambiente.

En un sentido más amplio, ubicándonos en el ámbito gerencial, el termino sustentabilidad, lleva consigo la incorporación de prácticas empresariales basadas en valores éticos, respeto hacia los ciudadanos y su entorno. Por otra parte, la responsabilidad del gerente en relación a la aplicación y cumplimiento de esas prácticas resulta complicado porque en general consiste en construir una cultura corporativa, centrada en el desarrollo de procedimientos cónsonos con el ambiente, lo que genera valor agregado para sus socios, aliados comerciales, aportando beneficio para la sociedad, a través del empleo de esas destrezas amigables con el ambiente a partir de estrategias

organizacionales sostenidas en el tiempo, que afectan la empresa y/o la comunidad beneficiada a través de una gestión o praxis gerencial.

En el marco de estas posiciones y relaciones básicas conviene expresar, que este pensamiento se comenzó a desarrollar en este siglo XXI, pero específicamente en el año 2020 se empiezan a modificar concepciones y paradigmas al surgir nuevos constructos, comenzando a escucharse a nivel global términos como *la nueva normalidad*, connotación utilizada de la traducción de “new normaly” para reflejar un cambio en la sociedad, particularmente en relación con los negocios, la economía aspecto que hace referencia a modificaciones en las condiciones financieras, comerciales de un contexto determinado. Actualmente es un término utilizado en todos los rincones del planeta, que se ha venido desarrollando y extendiendo a partir del confinamiento consecuencia de la propagación del Covic-19 a nivel mundial y que ha marcado un antes y un después en la vida de las personas.

Desde esta visión de la nueva normalidad, la comunidad mundial admite el razonamiento que todo proceso industrial ha de estar encaminado a un equilibrio, esa comprensión tiene como destino la elucidación de los enigmas del actuar del ser humano dentro de sus conveniencias con una visión de su provecho futuro a través de una complejidad que se configura en la actualidad, como un nuevo realismo que caracteriza la sociedad actual donde, se requieren nuevas vías de respuesta, asumidas ahora como actitud de vida, integración de saberes, comunicación entre el conocimiento científico, el saber popular y la reflexión filosófica.

Este nuevo enfoque paradigmático, debe tener un objetivo común sustentable cuyas funciones deben ir encaminadas a conducir las actividades internacionales sobre la cobertura de necesidades básicas, erradicación de la pobreza crítica, el logro de la equidad y la democracia, así como el cuidado, preservación del potencial ambiental de las naciones, tomando en cuenta el cambio radical

que ha sufrido la economía a nivel mundial y que ha afectado en mayor medida a los países en vías de desarrollo. En este contexto, recordamos las palabras de Leff (2004), cuando afirmaba:

La sustentabilidad es una función de los recursos que gastamos en el presente y los que dejamos para el futuro, pero también de la calidad del ambiente que dejamos como herencia. Este ambiente incluye naturalmente las creaciones humanas, la capacidad productiva y de servicios, así como el acervo tecnológico del cual se servirán a las generaciones futuras (p.179).

De acuerdo con el autor, en corto tiempo hemos tenido que cambiar de visión dada la situación actual que se desarrolla en todo el planeta y que afecta no solo la salud de las personas sino también su calidad de vida. Se evidencia entonces, como el termino desarrollo sustentable implica pasar de un desarrollo pensado en términos cuantitativos basado en el crecimiento económico a uno de tipo cualitativo,

donde se establecen estrechas vinculaciones entre aspectos económicos, sociales, sanitarios y ambientales, en un renovado marco de pensamiento, capaz de transformar la visión que se tenía antiguamente de la gestión o praxis gerencial.

En el marco mundial podemos afirmar que la situación conocida como nueva normalidad requiere una revisión profunda y crítica del concepto. Son muchas y diversas las opiniones que expresan percepciones sobre el asunto y muchas veces son hasta contrarias, pero responder *¿qué está ocurriendo realmente?* no es una tarea tan sencilla. Por un lado, se tiene que desde la perspectiva del conocimiento se realizan elucubraciones sin tomar en cuenta los factores que pudiesen estar incidiendo.

Es importante señalar que, las circunstancias de modo, tiempo y lugar inciden en la praxis gerencial, por ello el gerente necesita entender bien el proceso gerencial cultural y político, la forma de toma de decisiones, también debe saber cómo establecer estrategias de acuerdo con

los casos puntuales y a organizar su equipo, con esto señalo que para ser gerente se necesitan habilidades a los fines de dar respuestas a situaciones específicas. La situación actual exige cambios a muy corto plazo a través de la optimización consecuente de todas las actividades que circundan al ser humano, al desarrollo de nuevas relaciones entre los países y de un proceso organizado de innovación continua que permita reconstruir las economías ya devastadas por la situación de la pandemia por el COVID-19.

Es un conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, a partir de un enfoque interdisciplinario y global. (p.17).

Con respecto a lo precitado, actualmente se reconocen tres principios básicos que sostienen cualquier gestión basada en lo ambiental, de acuerdo a Cela (1992) “el país es de todos, la ciudad es para

todos y la ciudad somos todos” (p.47). Desde este punto, los procesos sustentables comprenden las actividades, los espacios territoriales y la población que no pueden desvincularse de las condiciones en las cuales se han desarrollado, ni de las trasformaciones de esas condiciones. Por lo que es necesario, que concurren varios subsistemas donde se produzcan múltiples interacciones entre ellos y sus elementos, evidencia actual de la pandemia denominada Covid-19, desde donde se han desarrollado múltiples visiones dentro de los diferentes subsistemas que engloban las actividades humanas.

Bajo este enfoque, surge la importancia de incorporar el concepto desarrollo sustentable en la praxis gerencial, por comprender un programa de acción con estrategias diseñadas para detener e invertir los efectos de la degradación ambiental en el contexto de la intensificación de los esfuerzos nacionales e internacionales para promover un desarrollo económico que permita subsanar el deterioro de las

economías producto del confinamiento a gran escala mundial donde, dentro de esta reconstrucción se haga sostenible y ambientalmente racional.

Ahora bien, bajo este argumento es necesario reflexionar sobre los procesos gerenciales, donde Barroso (ob.cit), asume la gerencia de una organización que tiene como finalidad y responsabilidad, administrar mediante el establecimiento de políticas u operaciones, todos los recursos de los cuales dispone, igualmente debe dirigir la interacción de la organización con su entorno. En esta misma línea de pensamiento, Drakovick (2001), sostiene que las praxis gerenciales no se dan en abstracto, porque se concretizan en una organización y contexto determinados. De esta manera, la gerencia desde cualquier concepción teórica, debe plantearse la búsqueda de la calidad, cuyos indicadores son la eficacia, la eficiencia y la efectividad, para así lograr niveles importantes de productividad.

En este sentido, la acción de praxis, se realiza para alcanzar un

dominio del liderazgo, administrando adecuadamente los recursos, para mantener la unidad interna en torno al clima y cultura organizacional. Además, de favorecer una relación coherente con el entorno de la organización. La acción de planificar, corresponde al manejo operativo de la organización, tanto en la dirección del trabajo humano, como el control y evaluación de la producción, a través de una secuencia lógica de funciones. De acuerdo a Drucker, (1998) se denomina gestión como:

Proceso de conducción de una institución por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia productiva, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.25)

Como puede apreciarse, la gestión se proyecta a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos

duraderos en las personas y en los grupos humanos. A su vez, Drucker (2003) en otra de sus obras, sostiene que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo" (p.32). Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

Desde estas reflexiones sobre la praxis gerencial, es pertinente traer a colación el propósito del presente artículo, reflexionar sobre la visión del mundo que los líderes de los países deben poseer, es decir tener la capacidad de incidencia en promover cambios, en virtud de la naturaleza e importancia de sus funciones, los mismos están llamados a desempeñar un rol fundamental en la discusión, internalización, difusión y aplicación de los principios orientadores de la sustentabilidad del desarrollo con el fin principal de definir el camino para que todos puedan integrarse, a su vez, disponer de mecanismos de

autocontrol para alcanzar objetivos estratégicos.

En este contexto, nos apropiamos de la idea expresada por Hernández y otros (2006), cuando dice, que todo trabajo investigativo busca responder a la presencia de una necesidad que se desea conocer para así fundamentar su importancia en el campo donde se desarrolla, como también cubrir el área científica. Por ello, desde la perspectiva teórica, este artículo, busca argumentar en base a una mirada compleja de la praxis gerencial sustentable dentro de la nueva normalidad que comprendan el desarrollo conceptual y científico, de institucionalidad, de diseño de políticas públicas, de gestión ambiental, de educación, de planificar mejor el sistema sanitario y de movimientos ciudadanos que promuevan el nacimiento de nuevas estrategias hacia una economía que renazca como el ave fénix de sus cenizas.

Todos estos procesos se han ido retroalimentando en los últimos meses con políticas económicas emergentes, de tal forma que sus resultados no

pueden desbordar los límites que ha implicado. Así, los indicadores de desarrollo sostenible se cruzan con obstáculos considerables en el avance conceptual y analítico de la reestructuración económica, cuyas debilidades a nivel gubernamental se reflejan en las dificultades derivadas de su doble condición de potenciadores y objetivadores de la eficacia de las políticas implementadas situacionalmente con el compromiso hacia el ciudadano en la forja del avance social hacia una mejora mundial. La condición de la nueva normalidad ha generado en todos los países afectados un programa de trabajo con un amplio desarrollo de hojas metodológicas y algunos conjuntos de indicadores de desarrollo económico que no están previendo las consecuencias a nivel ambiental.

Sugerimos una adecuada comprensión en lo referente a la praxis gerencial, la misma se enfoca actualmente en capturar las dinámicas sociales que permitan restablecer el modo social antes y después de la pandemia. En menor medida, algunos

países entre otras iniciativas ordenan sus políticas públicas en nuevos señalamientos de acuerdo a sus necesidades o prioridades en un esquema simple de tema y subtemas hacia la supervivencia, muchos casos de estos son aquellos países considerados en vías de desarrollo pero cuyas deficientes economías han sido devastadas por la pandemia.

En el marco de estas argumentaciones, los avances tecnológicos, la globalización, el auge de la sociedad del conocimiento y de la información han traído consigo contextos cambiantes, dinámicos, activos, rápidos, puntuales, colmados de novedades, produciendo constantes y permanente información relacionada con los avances de la pandemia, donde pudo ser constatado, plasmado en diversos registros desde todos los contextos del mundo, nos dimos por enteradas de información que ya sabíamos, pero que no queríamos admitir, resultando ser una respuesta compleja, transversal e intersectorial, donde podemos apuntar en este aspecto: ¿resulta difícil de objetivar o medir

para estimar en qué medida las políticas posteriores deben implementar la sostenibilidad dentro de sus propuestas?, siendo del interés particular de cada estructura gubernamental el abordaje de lo que se pretende sustentar.

Lo que nos lleva al núcleo de este análisis, dar un aporte crítico sobre el concepto de sostenibilidad, desarrollado sobre sus componentes. Desde el cual deben nacer cuestionamientos en cada uno de los gobiernos de los países que pretenden diseñar e implementar propuestas en esta nueva normalidad y que deben contemplar indicadores de desarrollo sostenible, y esta pregunta es precisamente *¿de qué se está hablando cuando decimos sostenible?*

El nudo central de esta pregunta es abordado por Guedez (2004), cuando establece que proceso es lo que se quiere sustentar en el tiempo. Por ejemplo, el proceso de desarrollo económico, el mejoramiento de la calidad de vida, la capacidad de los recursos naturales de proveer de ingreso económico, los modos de vida

de los pueblos originarios, la biodiversidad, la gobernabilidad, la educación, por citar otros conceptos .

Los resultados de este enfoque según Boisier (2005), son bastante complicados en términos metodológicos, debido a que no es fácil establecer un consenso entre la comunidad científica, y los actores involucrados, donde se puedan acertar e incorporar las distintas dimensiones de la sostenibilidad dentro de un contexto determinado intencionalmente en las expectativas planteadas en la agenda del 2030.

Por otra parte, la responsabilidad de ese gerente respecto a la aplicación y cumplimiento de esas prácticas resulta complicado porque en general consiste en construir intencionalidades, centrados en el desarrollo de procedimientos cónsonos con el entorno natural, lo que genera agregación de valor para la sociedad a través del empleo de destrezas amigables con el ambiente y de propuestas sostenidas en el tiempo que de continuar siendo antrópicas, pueden afectar a los seres humanos de las siguientes

generaciones respondiendo a la complejidad negativa de los procesos inmersos en ella.

Cabe agregar en este punto lo expresado por Morín (2003), referido a la complejidad *“la parte está en el todo y el todo está en la parte”*, es a primera vista un tejido de componentes varios naturalmente unidos, que presentan una relación entre lo único y lo múltiple. Visto de este modo, la complejidad es entendida como *“el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico”* (Morín, citado en Martínez, 2008).

Resulta oportuno insistir que, el precitado autor parte de la premisa de que el desorden es creador, la simetría se ha roto, los defectos son fértiles, los desequilibrios son permanentes, las causas-efectos presentan relaciones complicadas y está presente la no linealidad y complejidad. Tomando en cuenta lo anteriormente señalado, Cornejo (2004) advierte:

“la definición de complejidad tiene que ver con la diversidad de elementos que componen una situación; un todo que se compone de partes que interactúan y que estas a su vez se encuentran en contacto con su medio ambiente. Desde este ángulo, todo es complejidad. Toda nuestra vida está rodeada del concepto de complejidad” (p. 12).

Si bien es cierto, la complejidad no tiene una sola forma de definirse y entenderse, esto es, la definición de complejidad depende del punto de vista del observador, como menciona Warfield (citado en Cornejo, ob. cit.). *“Algo que es complejo para un observador tal vez no lo será para un segundo observador o para un grupo de observadores”*.

Significa entonces que, si la situación que se presenta desde el punto de vista de algún observador demanda gran cantidad de recursos de cualquier índole y no se cuenta con los recursos necesarios para afrontar esa situación, bien sea por su dinámica y por sus características propias, entonces estamos dentro de

la nueva normalidad ante una situación compleja. En este contexto, el pensamiento complejo requiere no olvidar que la realidad es cambiante, es decir, lo nuevo puede surgir y de todas maneras va a surgir. Cabe agregar lo expresado por, Steven Levy (citado en Cornejo, ob. cit.) quien define los sistemas complejos así:

Un sistema complejo es aquel cuyos componentes interactúan con tanta intrincación que no puede ser predecible por ecuaciones lineales estándares; son tantas las variables que funcionan en el sistema que su conducta total únicamente puede ser entendida como una consecuencia emergente de la suma holística de sus innumerables conductas contenidas en él.

Se observa así que, la complejidad es la característica que presentan la mayoría de los fenómenos que existen en el mundo y por tanto, para poder realizar una mayor comprensión de ellos es necesario considerarlos desde distintos enfoques, vistos desde la transdisciplinariedad.

Desde esta postura, la praxis gerencial de los líderes según Fergusson y Lanz (2011) deben tomar en cuenta las características de cada región y el nivel de desarrollo, en la mayoría de los países del continente americano las tareas de la sustentabilidad en las políticas públicas, se orientan hacia el desarrollo de actividades de beneficencia, más específicamente hacia el aspecto social, orientando la solución de los problemas a medida que van fluyendo, pero con la situación de la pandemia ha ido confluyendo hacia los sistemas sanitarios, escolares, empresariales, entre otros.

En muchos países latinoamericanos, las acciones de sustentabilidad son poco aplicadas y desarrolladas, por lo que las empresas de países en vías de desarrollo siguen el mismo patrón, es decir sus acciones se orientan a lo económico y social, aun cuando las materias primas y/o insumos, que pueda requerir una empresa en particular o un determinado sector empresarial, sean de origen natural, no hay una visión cónsona con la variable

ambiental, sin considerar que es estratégica para los procesos de producción complejos y singulares.

Desarrollo Praxis Gerencial

En la actualidad la praxis gerencial, desde el pensamiento de Kliksberg (1992) el gerente se desenvuelve en medio de limitaciones derivadas de las turbulencias de los objetivos, de la complejidad política de los procesos de implantación, de la influencia determinante de los estilos personales, de las dificultades de coordinación y de los inconvenientes de la evaluación. De acuerdo con esta percepción, Romero (2016), reflexiona en la tesis doctoral titulada: *Enfoques gerenciales en la universidad. Una visión desde la gerencia social participativa*. Con esta investigación se buscó en primer lugar conocer la realidad de los enfoques gerenciales aplicados por los gerentes en las universidades para afrontar las diferentes situaciones que a diario se presentan en ella, para luego analizar hacia dónde son orientadas. Desde esta perspectiva desarrolló un estudio documental apoyado en el método hermenéutico; fueron precisadas

algunas reflexiones que tienen como bastión principal el hecho que la educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente entre otros. De acuerdo con estas reflexiones, el gerente de hoy es un líder llamado a ser un constante agente de cambio. Por su parte las organizaciones demandan una nueva generación de gestores, capaces de retar los procesos, inspirar más visiones compartidas, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, es ineludible que el gerente posea capacidades gerenciales para hacer frente a los entornos complejos ante contextos inciertos y turbulentos que entrelazan la dinámica del sistema económico e internacional y estructural en las organizaciones.

Sustentabilidad.

La sustentabilidad como vía de desarrollo, representa un modelo de avance, que plantea el progreso de

la humanidad de forma equilibrada, integrando lo ecológico, social y económico. La definición de sustentabilidad, como concepto fue publicado en el año 1987, en el informe "Brundtland" (Nuestro Futuro Común) de la Comisión Mundial de Ambiente y del Desarrollo (CMMAD), según esta comisión, la sustentabilidad como desarrollo de una nación es "aquel que es capaz de cubrir las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".

Para Leff, (ob.cit), el concepto incorpora de manera implícita la necesidad y la limitación, Definidas como "los límites impuestos según el estado de la tecnología y la organización social en cada momento (p. 154)". La sostenibilidad, ha sido definido e interpretado de diversas maneras, sin embargo, la definición más aceptada, es la que proviene del informe conocido como "Brundtland". Es importante así, el establecer que se pueden encontrar dos formas de ver y asumir la sustentabilidad, la primera, para los países desarrollados, que

tienen un adelanto económico elevado y cubiertas las necesidades sociales de su población, su enfoque estará dirigido al aspecto ambiental. Mientras que los países subdesarrollados y emergentes, ven la sustentabilidad como desarrollo desde la óptica social. En este sentido el concepto de Sustentabilidad, es relativo en función del nivel de desarrollo que tenga el continente o país. Un desarrollo con ese calificativo, debe ser aquel, que además de ser ecológicamente sustentable, lo sea también social, económica y políticamente. (Leff, ob. cit).

La sustentabilidad en Venezuela, cuenta con un marco legal regulatorio, que tiene su origen en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (en lo adelante CRBV), a través el capítulo IX, de los Derechos Ambientales, donde el artículo 127, incorpora el Desarrollo Sustentable, como un derecho humano. Sin embargo, existen debilidades, relacionadas con el bajo nivel de conciencia ciudadana, falta de capacidad técnica y de talento

humano en las instituciones, falta de diálogo y acuerdo político. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), establece en el Capítulo IX. De los Derechos Ambientales, lo siguiente:

En lo que se refiere a los derechos ambientales, la Constitución, además de establecer por vez primera en nuestra historia constitucional un Capítulo especialmente dedicado a los mismos, supera, con una visión sistemática o de totalidad, la concepción del conservacionismo clásico que sólo procuraba la protección de los recursos naturales como parte de los bienes económicos.

Este aspecto representa un elemento novedoso; la CRBV, incorpora el concepto de desarrollo sustentable en el ordenamiento jurídico venezolano. Asimismo, expone el concepto de corresponsabilidad, donde cada generación debe promover un desarrollo de equilibrado, con el objetivo de garantizarle a las futuras generaciones el disfrute de los recursos, sin poner en peligro la

existencia del ser humano, de este modo el artículo 127, establece lo siguiente:

Es un derecho y un deber de cada generación proteger y mantener el ambiente en beneficio de sí misma y del mundo futuro. Toda persona tiene derecho individual y colectivamente a disfrutar de una vida y de un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado. El Estado protegerá el ambiente, la diversidad biológica, los recursos genéticos, los procesos ecológicos, los parques nacionales y monumentos naturales y demás áreas de especial importancia ecológica. El genoma de los seres vivos no podrá ser patentado, y la ley que se refiera a los principios bioéticos regulará la materia. Es una obligación fundamental del Estado, con la activa participación de la sociedad, garantizar que la población se desenvuelva en un ambiente libre de contaminación, en donde el aire, el agua, los suelos, las costas, el clima, la capa de ozono, las especies vivas, sean especialmente protegidos, de conformidad con la ley.

El análisis del contenido del capítulo IX y del artículo 127, permite mostrar el carácter integrador del ordenamiento jurídico ambiental venezolano, donde el diseño y desarrollo de las políticas públicas, planes, programas, proyectos y actividades sobre el ambiente, deben asumirse con base en el desarrollo sustentable, cuyo objetivo es el visibilizar y socializar el tema ambiental para las nuevas generaciones.

Bajo este enfoque argumentativo, se concluye que la sustentabilidad supone un cambio estructural en la manera de pensar el desarrollo, en la medida en que impone límites al crecimiento productivo, al consumo de recursos y a los impactos ambientales más allá de la capacidad de aguante del ecosistema. En tal sentido, Boisier,

(ob.cit) define que la “Sustentabilidad es una manera de sostener el valor de la longevidad y de la justicia entre generaciones, a la vez que se reconoce la mortalidad y los límites de toda cosa” (p. 9).

De acuerdo con las definiciones anteriores, la sustentabilidad no debe considerarse como un concepto estacionado, ya que depende no solo de las peculiaridades de los recursos y del medio ambiente, sino también para desarrollar nuevas tecnologías para el aprovechamiento de recursos y su conservación.

A continuación, se presenta la figura 1. Donde se puede visualizar las acciones económicas, sociales y ambientales vinculadas a la sustentabilidad como desarrollo de una nación.



Figura 1. Sustentabilidad

Fuente: Comisión Mundial de Ambiente y del Desarrollo (1987)

Sustentabilidad Ambiental

De acuerdo con esta figura anterior, consideramos importante referir sobre los términos “sostenible” y “sostenibilidad” (o “sustentable” y “sustentabilidad”), los cuales son usados indiferentemente para describir los conceptos, en cuanto al aspecto ambiental con el que están relacionadas, pero es evidente que muchas veces pueden no ser sostenibles en absoluto. Primero, se debe aceptar la idea de que sostenible, sustentable, debe dar a entender “por largo período de tiempo, no especificado”. Boisier, (ob.cit), ha apuntado que el “desarrollo

sostenible” podría ser posible si se utilizarían las cosas materiales en desuso haciendo crecer de esta forma la economía.

Por lo tanto, el desarrollo sustentable para serlo y diferenciarse del simple crecimiento, tecnificación, industrialización, urbanización, o aceleración de los ritmos, debe satisfacer ciertas condiciones, además de ser endógeno, es decir nacido y adecuado a la especificidad local, es decir, planificado ejecutado y administrado por los propios sujetos del desarrollo. Con respecto a esto último Boisier, (ob.cit) señala que es

necesario tener en cuenta que el concepto de sustentabilidad se apoya en tres ejes estrechamente vinculados:

1. El crecimiento y la eficiencia económica, que representa una condición necesaria pero no suficiente del desarrollo sostenible, se constituyen en requisitos fundamentales, sin los cuales no es posible elevar la calidad de vida con equidad.

2. El mejoramiento de la calidad de vida y de la equidad social se constituyen, ambos, en el propósito final de todo esfuerzo de desarrollo, en el corto, mediano o largo plazo. El concepto de equidad social, en su dimensión ampliada, supone, además de una sociedad más igualitaria, la oportunidad de acceder al mercado, a las fuentes de rentas y de trabajo, a los servicios públicos y a una efectiva participación política.

3. La preservación ambiental es una condición indispensable para la sostenibilidad del desarrollo y su manutención en el largo plazo. Sin ella no es posible asegurar calidad de vida para las

generaciones futuras ni equidad social sostenible y continua en el tiempo y en el espacio.

Desarrollo Sostenible

A partir del informe Brundtland (ob.cit), el mundo es concebido como un sistema global cuyas partes están interrelacionadas, considerándose el concepto de desarrollo sostenible como un proceso multidimensional que afecta al sistema económico, ecológico y social pasando a ser una variable a tener en cuenta en las decisiones de política económica. Sin embargo, en los últimos años, una de las cuestiones más preocupantes ha sido el conocer si realmente se siguen pautas de sustentabilidad, es decir, si se tienen indicadores que alerten sobre la evolución positiva o negativa de este proceso. Aunque, la ambigüedad del propio concepto dificulta esta tarea, se han ido elaborando algunos indicadores que muestran aspectos de las tres dimensiones mencionadas anteriormente.

Indicadores Ambientales y de Desarrollo Sostenible

Un proceso a toda marcha según Coleman, (1990) citado en Gulh, (ob.cit). Donde señala que, en los últimos treinta años, se ha avanzado considerablemente en la agenda ambiental y de desarrollo sostenible en el mundo. Tal vez más lento de lo que se quisiera, pero hay avances que comprenden el desarrollo conceptual y científico, de institucionalidad, de diseño de políticas públicas, de educación y movimientos ciudadanos, de gestión ambiental, así como en los instrumentos de medición del progreso hacia el desarrollo sostenible.

Todos estos procesos se han ido retroalimentando, de tal forma que sus resultados no pueden desbordar los límites que este desarrollo paralelo ha implicado. Así, los indicadores de desarrollo sostenible se mezclan con obstáculos considerables en el avance conceptual y analítico, con debilidades institucionales que se reflejan en la disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo, así como con dificultades derivadas de su doble condición de potenciadores y

objetivadores de la eficacia de la política pública y el compromiso ciudadano en la forja de la sostenibilidad.

Desde estas consideraciones precedentes, González, E. (2001)) plantea que algunos países han trabajado en forma más o menos autónoma y proactiva en el desarrollo de sus indicadores, alcanzando notoriedad por la calidad de sus propuestas, tal es el caso de Canadá y Nueva Zelanda. Su trabajo técnico, aunado al apoyo político y financiero, ha producido resultados que constituyen hasta el día de hoy un referente fundamental. Se debe aclarar que estos indicadores se enfocan a capturar las dinámicas ambientales, que podrían corresponder a la dimensión ambiental del desarrollo sostenible.

Un segundo grupo de países según el precitado autor, ha estado avanzando liderados por el Programa de Trabajo de Naciones Unidas sobre indicadores de desarrollo sostenible (IDS), en el centro de la CDS. Estos países primero pilotearon el profuso listado de 134 indicadores, de forma

que para el año 2001 contaron con un conjunto probado y reducido de unos 58 IDS para referencia metodológica de los países.

Los resultados de este enfoque según Boiesir, (ob.cit), son bastante complicados en términos metodológicos, debido a que no es fácil establecer un consenso entre la comunidad científica, y los actores

involucrados, donde se puedan acertar e incorporar las distintas dimensiones de la sostenibilidad dentro de un contexto determinado intencionalmente, tal como lo menciona la fig.3 referente a las características fundamentales de los indicadores ambientales y desarrollo sostenible.



Figura 2. Indicadores Ambientales y de Desarrollo Sostenible
Fuente: Boiesir (2005)

REFLEXIONES CONCLUSIVAS

Las perspectivas planteadas en este análisis documental, generó reflexiones inherentes a que las organizaciones, como los hombres, son del tamaño de los conocimientos que poseen, del entorno que perciben, de la altura que visualizan y de la pasión que encarnan. Esta aseveración permite comprender fácilmente que, así como las instituciones y hombres que solo alcanzan la dimensión de sus estructuras y de sus límites físicos. Igualmente, existen entidades y personas que trascienden esas restricciones y esos límites.

Desde este marco de reflexión, cabe destacar que hoy día debido a la globalización y la nueva normalidad, el desarrollo económico bajo políticas gubernamentales de emergencia, han olvidado enfocarse en los postulados basados en acciones tendientes al bienestar de las generaciones presentes y futuras de la humanidad en los distintos estamentos de la sociedad, que no son aplicadas en su mínima interpretación y muchas veces aunque existen normativas y leyes internas, tampoco son fiscalizadas

debidamente por las autoridades competentes. Es menester destacar que, en los tiempos actuales, el desarrollo sostenible ha llegado a erigirse como la nueva filosofía que podría orientar al ser humano hacia modelos productivos más justos con el contexto y equitativos socialmente en búsqueda de hacer viable y perdurable el bienestar humano, mediante procesos de integración socio ambiental, del derecho a una vida amigable con el entorno y del bienestar de la sociedad generando principalmente la búsqueda del buen vivir que todo ser humano anhela.

Para fomentar una buena praxis gerencial sostenible en los líderes mundiales, es fundamental una buena gestión de la comunicación. La única manera de hacer que el conocimiento crezca de manera exponencial en una organización de cualquier tipo es hacer que la comunicación fluya, consultando, contrastando, opinando, compartiendo con prácticas que dan resultado y así buscar mejorar y optimizar los procesos y sinergias a la hora de desarrollar una política pública cónsono con la anuencia de los gobernados. Esto nos permite

reflexionar y hacer un insigth para responder a la situación de transición posterior a la pandemia COVID-19, en búsqueda de generar nuevas medidas que permitan apoyar a la población en general a través de políticas públicas adecuadas, para asegurar la continuidad de las respuestas a la población en general y, especialmente, a todas aquellas personas en situación de vulnerabilidad.

Es importante destacar que, la tarea no resulta nada fácil si se agregan otras dificultades como: el hambre, la guerra, la desnutrición, la inherencia extranjera, los conflictos civiles, corrupción, desastres naturales, intolerancia, incitación al odio, entre otros. Pero esto no es un problema atinente a solo a países en vías de desarrollo, esto constituye un problema mundial fácilmente constatable ante el entorno de la globalización, donde la desintegración de los mercados, la inamovilidad de capitales, y el detrimento en los flujos de inversión alrededor del mundo han sido promovidos por un virus que ha transformado la historia mundial en un

antes y un después, otorgando a este año 2020 una connotación especial dentro de la historia de la humanidad.

Esto coloca a los políticos y empresarios quienes representan arquetipos en la estructura de Estado y mercado más allá, de las meras implicaciones sociales y económicas, el reto de la sustentabilidad como un asunto de supervivencia en la transición a la nueva normalidad, por ello se le asigna un carácter geopolítico y eco político que nos conduce a la realidad actual, muy lejos de la pseudo neutralidad ambiental, lo cual nos lleva a realizar una reflexión profunda de la situación para poder aportar las decisiones más acertadas en base al pensamiento complejo como una herramienta estratégica para visionar la sustentabilidad de las praxis gerenciales de los líderes en esta nueva normalidad. Creando nuevos modelos económicos que permitan la superación y cambios de un contexto social mediante la conjunción del pensamiento científico y humanístico, formando un lazo entre resultados y el bienestar común.

Bajo estas reflexiones, concluimos que los sistemas macros direccionados por los grandes gerentes de una nación, serán acertados y eficientes cuando sean capaces de implementar acciones que puedan ser acatados por cada uno de los habitantes de un territorio geográfico sobre las bases ecológicas, de diversidad cultural y participación social que produzcan y permitan a cada uno de los habitantes de este mundo apropiarse de la situación colectiva, con la cuota de responsabilidad en el mejoramiento de su calidad de vida salvaguardando la de las generaciones futuras.

También se evidencia en las políticas públicas implementadas por un gobierno en búsqueda de generar medidas que permitan apoyar a las empresas y a la población, para asegurar la continuidad de las respuestas económicas que sostienen una nación. En este sentido, es importante destacar que la nueva normalidad constituye un nuevo orden fácilmente constatable ante la globalización, donde la integración rápida de los mercados, la movilidad

de capitales, y aumentos de los flujos de inversión en todos los países puedan ser activados nuevamente, en base a nuevos modelos gerenciales.

Finalmente, los líderes deben interpretar los diversos escenarios en el que se tienen que reinventar para lograr una solución en esta situación excepcional mientras el nudo crítico se desata, en el que se hace necesario una praxis gerencial sustentable que será aprovechado por las generaciones futuras, al surgir en estos tiempos nuevos postulados en las distintas áreas del conocimiento humano que permitirán la reconstrucción del mundo y que ayudaran a convertir las limitaciones que ahora vivimos en fortalezas sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boisier, S. (2005). **¿Hay Espacio para el Desarrollo Local en la Globalización?** Buenos Aires: Editorial Ariel.

Barroso, M. (2001). **Meditaciones Gerenciales Venezolana.** Caracas Venezuela.

- Constitución De La República Bolivariana De Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial De La República Bolivariana De Venezuela**, N°5.453 Extraordinario. Del 24 De marzo De 2000.
- Conferencia de Estocolmo (1972) **Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano** Estocolmo, 5 a 16 de junio de 1972
- Comisión Brundtland (1987). **Nuestro Futuro Común**. Documento disponible en <http://www.sustainablewellbeing.net/Español-WCED.shtml>. (Consultado: 2020, julio 28).
- Cornejo, A. (2004). **Complejidad y Caos. Guía para la Administración del Siglo XXI** [Libro en línea Disponible: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/aca/aca.htm>. [Consulta: 2020, julio 28].
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), Río de Janeiro, Brasil, del 3 al 14 de junio de 1992. Documento disponible en <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>. [Consulta: 2020, julio 26].
- Drucker, P. (1998). **La gerencia de empresas**. Bogotá: Hermes.
- Drucker, P. (2003). **La organización del futuro**. México: Editorial McGraw-Hill
- Drakovick, E. (2001). **Gerencia y Productividad**. México. Universidad de Guadalajara
- Fergusson y Lanz (2011). **Desarrollo Sostenible**. Caracas, Venezuela.
- Guedez, V. (2004). **Aprender a Emprender. De la Gerencia Del Conocimiento a la Ética de la Sabiduría**. Caracas, Venezuela: Planeta.
- Guhl, E., (1998), "Guía para la Gestión Ambiental Regional y Local". Editorial: Santafé de Bogotá: Fonade
- González, E. (2001). **Gestión Ambiental en Pequeños Municipios**. Revista Foro, N° 42. Bogotá. Pág. 57
- Klissberg, B. (1992). **El Pensamiento Organizativo: de los Dogmas al Nuevo Paradigma Gerencial**. Buenos Aires, Argentina: Tesis.
- Hernández, Fernández y Batista (2006). **Metodología de la Investigación**. México. McGraw Hill
- Leff, E. (2004). **Saber Ambiental. Sustentabilidad, Racionalidad, Complejidad, Poder**. México: Siglo XXI Editores.

Ley Orgánica del Ambiente. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela** No. 5.833 Extraordinaria del 22 de diciembre del 2006.

Martínez, M. (2008). **Humanizar la Sociedad. ¿Mito o Realidad?** Caracas: Ediciones de Bolsillo.

Morín, E. (2003). **Introducción al Pensamiento Complejo.** (7ma. ed). España: Gedisa.

Romero, B. (2016). **Enfoque Gerenciales en la Universidad. una Visión Desde la Gerencia Social Participativa.** Revista CIEG. Barquisimeto-Venezuela. No. 25 julio–septiembre 2016

**EL DESARROLLO SUSTENTABLE
COMO DERECHO HUMANO EN
VENEZUELA**

Autora: María del C. Mamposo
mariamamposo@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo de investigación se ubica en el plano de los derechos humanos, teniendo como objetivo analizar el desarrollo sustentable como derecho humano desde un enfoque educativo en Venezuela. La modalidad de investigación es la documental bibliográfica con un nivel descriptivo, enmarcado en la línea de investigación Educación para la Vida y la Paz, en la temática de Hombre, ciudad y territorio. Esta investigación está basada en el estudio del desarrollo sustentable como asunto crucial que transita todos los aspectos de la vida cotidiana y cuyo impacto se da directamente en la calidad de vida de los pobladores de las comunidades venezolanas, teniendo como punto de partida que el desarrollo sólo es sustentable cuando se centra en el ser humano, y se funda en el respeto a la democracia y a los derechos humanos. El Derecho y en especial los derechos humanos están dirigidos a fortalecer la dignidad humana, del mismo modo a fomentar el desarrollo personal, sin ese objetivo los mismos pierden toda validez, es por ello que partiendo de estos supuestos surge la necesidad de determinar en qué consiste el desarrollo sustentable como DDHH, definir los elementos que los vinculan, además de establecer la importancia de conocer el desarrollo sustentable como derecho humano en Venezuela, desde la educación y la paz. El resultado obtenido en la presente investigación en referencia a los derechos humanos, es que estos ostentan rango constitucional, al suscribir pactos y tratados por el país e incorporarlos en la Constitución Nacional, así mismo la protección de los derechos humanos ayuda a proteger el medio ambiente, teniendo como base que la educación es una herramienta importante para elevar el conocimiento, cooperación y deber de los ciudadanos en su intercambio con el ambiente, buscando garantizar el mantenimiento y la calidad de las generaciones actuales y futuras.

PALABRAS CLAVE:

Desarrollo sustentable,
Derechos Humanos,
Enfoque educativo

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A HUMAN RIGHT IN VENEZUELA

Author: María del Carmen Mamposo
mariamamposo@gmail.com

ABSTRACT

This research article is located at the level of Human Rights, with the objective of analyzing sustainable development as a human right from an educational approach in Venezuela. The research modality is the bibliographic documentary with a descriptive level, framed in the Education for Life and Peace line of research, on the theme of Man, city and territory. This research is based on the study of sustainable development as a crucial issue that runs through all aspects of daily life and whose impact is directly on the quality of life of the inhabitants of Venezuelan communities, taking as a starting point that development only it is sustainable when it focuses on the human being, and is founded on respect for democracy and human rights. The law and especially human rights are aimed at strengthening human dignity, in the same way to promote personal development, without that objective they lose all validity, that is why, based on these assumptions, the need arises to determine what it consists of. sustainable development as human rights, define the elements that link them, in addition to establishing the importance of knowing sustainable development as a human right in Venezuela, from education and peace. The result obtained in this research in reference to human rights, is that they have constitutional rank, when signing pacts and treaties by the country and incorporating them into the National Constitution, likewise the protection of human rights helps to protect the environment , based on the fact that education is an important tool to raise the knowledge, cooperation and duty of citizens in their exchange with the environment, seeking to guarantee the maintenance and quality of current and future generations.

Keywords: Sustainable development, Human Rights, Educational approach

INTRODUCCIÓN

La noción de desarrollo sustentable es muy reciente, surgió a fines del siglo XX como el resultado de proyectos y exposiciones internacionales que analizaban el desgaste y el abuso que el ser humano con su crecimiento económico, tecnológico y social ha generado a lo largo del tiempo sobre el medio ambiente. Así, surge este concepto novedoso que supone el poder mantener niveles de crecimiento y desarrollo que beneficien a las diferentes regiones del mundo pero; que no impliquen continuar con ese abuso medioambiental sino que, se basen en el uso de energías renovables, en el reciclado de materiales que puedan ser reutilizables.

En este sentido la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, establecida por las Naciones Unidas en 1983, definieron el desarrollo sustentable como el "desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que

tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (p.32) El ambiente ha sido uno de los temas más debatidos durante muchas décadas desde diferentes perspectivas, las cuales han contribuido al fortalecimiento del derecho a éste, dándole sustento científico a las normativas internacionales que se han originado al respecto.

En Venezuela, con el auge de la producción petrolera y especialmente en la tercera década del siglo pasado, se fue abandonando paulatinamente la agricultura, sector hasta entonces predominante en la economía del país, se fue estimulando a partir de entonces la agricultura de puertos. Desde el punto de vista ambiental esto ha traído como consecuencia la alta huella ecológica del consumo alimenticio venezolano dependiente de alimentos importados, que se sostuvo en el tiempo gracias a las facilidades de transporte que garantiza la condición de país petrolero.

Ante la situación de crecientes desarreglos ecológicos, sociales y económicos que está produciendo el

decadente modelo petrolero, se plantea el desarrollo sustentable que permita, tanto corregir los desequilibrios insostenibles como propiciar la inserción del país en los avances que en el mundo se pretenden para un desarrollo que no comprometa el destino de la especie humana.

Por su parte los derechos humanos tienen como pieza de sus rasgos característicos la indivisibilidad, que sugiere que no existen dentro de su carta o catálogo de derechos unos más importantes que otros, sino que comportan un todo complementario y progresivo. Estos derechos vinculan a todas las personas pero también a todos los demás derechos, debido a que el goce de los otros necesita la garantía en este caso del derecho al desarrollo sustentable. La importancia del desarrollo sustentable, radica en un hecho no menor, la suposición de que la humanidad no tiene que resignar su actual calidad de vida o modernidad para cuidar y mantener el medio ambiente.

Tenemos en consecuencia el análisis del desarrollo sustentable como derecho humano en Venezuela, planteado desde la educación a los ciudadanos, sabiendo que ella desempeña un papel importante en la comprensión y estudio de los problemas socio económicos, incentivando conciencia y fomentando la elaboración de conductas positivas con respecto a su relación con el medio, exponiendo la continuidad ininterrumpida que vincula los actos del presente a las consecuencias del futuro.

DESARROLLO

La visualización del desarrollo sustentable como un derecho humano, es relativamente reciente, aunque podría decirse que en los documentos generales sobre derechos humanos ya se consagraba de manera implícita tal aspecto, pero no fue hasta 1986 que en el marco de las Naciones Unidas se aprobó la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo. Posteriormente, tal noción se ha ido lentamente afianzando, aunque no siempre se agregue expresamente a la palabra

"desarrollo" el adjetivo "sustentable". En algunos casos ello puede trascender la cuestión terminológica, y revelar aspectos importantes, relacionados con el modelo conceptual del desarrollo que se persigue.

La palabra desarrollo, desde el punto de vista económico significa la evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida. Esto es una forma de evolución de las políticas económicas mundiales que se fundaban en la necesidad del crecimiento económico simple, y cuya preocupación pasa a ser el bienestar social. Se pretende abandonar la idea de que el aumento numérico de la riqueza y la producción de un Estado, sin consideración de otros factores, pueda ser una fuente de bienestar.

El término desarrollo sustentable bajo la lupa política jurídica internacional es el resultado de una acción concertada de las naciones para impulsar un modelo de desarrollo económico mundial compatible con la conservación del medio ambiente con la equidad social, es decir es entendido como sinónimo de

crecimiento económico de los Estados. Desde esa perspectiva, el desarrollo sustentable puede significar el crecimiento bruto de la economía de un país sin ninguna otra consideración, por ejemplo, sobre la distribución o los efectos de la riqueza.

La Asamblea General de la Naciones Unidas aprobó en 1986 la "Declaración sobre el Derecho al Desarrollo", en la que se señala que el derecho al desarrollo es un derecho humano inalienable de todo ser humano, al igual que de todos los pueblos (artículo 1) a ejercer soberanía plena sobre todos sus recursos además de sus riquezas naturales en procura de su desarrollo económico, social y cultural. En el desarrollo sustentable es de importancia vital para el mundo promover un modelo de desarrollo que aproveche equilibradamente el entorno natural para que esté garantizada su viabilidad en el tiempo con la propia supervivencia del ser humano y demás especies.

En un sentido amplio el derecho al desarrollo sustentable, Brasilia 1992, en el contexto del seminario

Interamericano de Derechos Humanos y Medio Ambiente, se estableció que existe una relación íntima entre desarrollo sustentable y derechos humanos. Es conveniente señalar lo explicado por el profesor Jiménez, (1996) quien expresa que, “La capacidad de convicción del término sustentable para calificar el desarrollo se deriva mucho más de su alcance implícito que de su contenido lingüístico explícito”.(p.7). El concepto sustentabilidad hace referencia a la interrelación de la sustentabilidad ambiental, que se refiere a la necesidad de que el impacto del proceso de desarrollo no destruya de manera irreversible la capacidad de carga del ecosistema.

Al respecto Opschoor (1996) señala que:

La naturaleza provee a la sociedad de lo que puede ser denominado frontera de posibilidad de utilización ambiental, definida ésta como las posibilidades de producción que son compatibles con las restricciones del metabolismo derivados de la preocupación por el bienestar futuro,

restricciones o límites que incluyen procesos tales como capacidad de regeneración de recursos, ciclos bio-geoquímicos y capacidad de absorción de desechos. Esto representa el carácter multidimensional de la utilización del espacio ambiental. (p.57)

Aquí se refleja la eficiencia con la que debe administrar y hacer uso racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. Otro elemento de la sustentabilidad social, cuyos aspectos esenciales son el fortalecimiento de un estilo de desarrollo que no perpetúe ni profundice la pobreza ni, por tanto, la exclusión social, sino que tenga como uno de sus objetivos centrales la erradicación de la misma, que propicie la justicia social; y la participación social en la toma de decisiones es decir, las comunidades y la ciudadanía se apropien para que sean parte fundamental del proceso de desarrollo. Como último elemento se

tiene la sustentabilidad económica, entendida como un crecimiento económico interrelacionado con los dos elementos anteriores.

En síntesis, el desarrollo sustentable implica un nuevo tipo de crecimiento económico que promueva la equidad social y que establezca una relación no destructiva con la naturaleza. El desarrollo humano sustentable debe permitir una mejora sustancial de la calidad de vida de la gran mayoría de una sociedad, o una comunidad, la cual a su vez debiera conducir a la reproducción del ecosistema en el que ésta está inserta. Éste sería un criterio fundamental para discernir la calidad y la sustentabilidad del desarrollo que se impulsa. Entonces el objetivo del desarrollo sustentable de la humanidad es satisfacer sus necesidades, actuales y futuras, y mejorando la calidad de vida dentro de los límites del medio ambiente.

Partiendo entonces de la definición sintética del desarrollo sustentable, entendido fundamentalmente como la obligación de que todo desarrollo nacional esté

centrado en el ser humano, en el desarrollo de las capacidades humanas y en el mejoramiento del bienestar social, bajo un presupuesto de sustentabilidad ecológica-cultural de progresividad generacional en el respeto y garantía de los derechos.

La educación para el desarrollo sustentable es lograr que tanto las personas como las comunidades entiendan la importancia del ambiente natural para los seres humanos, resultado este último de la interacción de los factores biológicos, físico-químicos, sociales, económicos y culturales, para que adquieran los conocimientos, valores, actitudes, habilidades con prácticas que les permitan participar de manera responsable en la previsión y resolución de los problemas ambientales.

El fundamento de los derechos humanos no es otro que la libertad y la dignidad de la persona humana, dos elementos fundamentales rodean esta percepción primero la concepción de la dignidad humana según el entendido de Kelsen, en el cual el ser humano es un fin en sí mismo y no un

elemento instrumental de la sociedad para lograr otros fines. Y segundo, la concepción de que el ser humano tiene el derecho a realizar su destino y en ello se fundan, el vínculo entre derecho humano y desarrollo sustentable.

En tal sentido la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) en su artículo 3 dispone:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.(p.17)

La Constitución de 1999, mantiene una perspectiva iusnaturalista del concepto de

derechos humanos, según la cual merecen protección, todos los derechos inherentes a la persona humana, así el artículo 22 ejunden consagra lo que la doctrina en materia de derechos humanos ha denominado el artículo ventana, el cual establece “la falta de ley reglamentaria de estos derechos no menoscaba el ejercicio de los mismos”. Los derechos humanos, no son sólo los que se mencionan en la Constitución o en leyes internacionales. Puede haber otros que, aunque no aparecen en el texto constitucional, se los considera derechos igualmente importantes.

De tal manera que, la constitución de 1999, no sólo garantiza los derechos en ella consagrados sino también todos aquellos que de alguna manera sean inherentes al ser humano, por el sólo hecho de existir, lo cual a su vez, deja en este ámbito el campo abierto para la incorporación por vía de la jurisprudencia constitucional de posteriores incorporaciones en materia de derechos humanos. En este sentido el profesor Aguilar (1999) al referirse a la incorporación de la

llamada cláusula abierta de los derechos humanos en la Constitución Nacional señala que ella es una garantía adicional a la progresividad del sistema de protección de todos los derechos.

En razón de lo antes expuesto, se plantea la siguiente formulación del problema siendo que el desarrollo sustentable es un asunto crucial que recorre todos los aspectos de la vida cotidiana y cuyo impacto se da directamente en la calidad de vida de los pobladores de las comunidades, teniendo como punto de partida que el desarrollo sólo es sustentable cuando se centra en el ser humano, además se funda en el respeto a la democracia y a los derechos humanos, como bien se señala en un documento del PNUD, es por ello que partiendo de estos supuestos surge la necesidad de analizar el desarrollo sustentable como derecho humano desde un enfoque educativo en Venezuela.

Objetivo de la investigación

Analizar el desarrollo sustentable como derecho humano desde un enfoque educativo en Venezuela.

Aportes teóricos

Antecedentes de la investigación

El autor de la presente investigación, una vez analizado diversos trabajos relacionados con el tema objeto de estudio, determinó algunos de gran importancia que permiten establecer el marco teórico referencial que servirá como soporte de la misma, enfocados sobre el tema del desarrollo sustentable y los derechos humanos. Entre las investigaciones que servirán de referencia y soporte al presente trabajo, se encuentran las siguientes

Espinoza (2015) en su Tesis Doctoral “Derechos humanos y medio ambiente: el papel de los sistemas europeo e interamericano” presentado en la Universidad Carlos III de Madrid, España, en su investigación documental de tipo descriptiva, encomendó el estudio a analizar y subrayar el papel que los dos sistemas regionales de derechos humanos con más trayectoria (el sistema interamericano y el sistema europeo) están desempeñando en la

integración de las dos citadas disciplinas en el derecho internacional.

Con ello, el objetivo último de la investigación fue demostrar que el derecho internacional de los derechos humanos ofrece un marco adecuado para prevenir aquellos fenómenos de contaminación ambiental, originados dentro o fuera del territorio de un Estado, que afectan el ejercicio de los derechos humanos dentro del territorio o jurisdicción de ese estado así como para ofrecer recursos efectivos a las víctimas de tales procesos de contaminación.

En definitiva, a tenor de lo analizado en la investigación pudo afirmarse que la Comisión y Corte Interamericanas, en el ámbito de la OEA, y el Tribunal Europeo de derechos humanos, en el ámbito del Consejo de Europa, contribuyen, mediante su jurisprudencia de casos relacionados con la protección de las condiciones o el entorno ambiental, a concretar y profundizar en la evolución del ámbito donde la educación en protección de los derechos humanos y del medio ambiente confluyen reforzándose mutuamente. Dicho

trabajo se relaciona con la investigación presente, debido a que contribuye a analizar los sistemas de protección de los derechos humanos internacionales, permitiendo la visualización del desarrollo sustentable como un derecho humano.

Según Velásquez (2017) en su trabajo para optar a Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente “la educación ambiental, una reflexión en torno a la relación entre comunidad educativa y medio ambiente, desde los Imaginarios colectivos y espacios de la institución educativa Playa Rica, en el Municipio el Tambo-Cauca” presentado en la Universidad de Manizales, Colombia, se trató de una investigación cualitativa en donde se generó la búsqueda de una descripción de una realidad en torno a la dimensión ambiental, además de ser cuantitativa, debido a que se analizan datos y porcentajes sobre encuestas ya realizadas a la población y su percepción frente al objeto de estudio.

Aborda la temática desde la perspectiva de describir e interpretar

el estado en que se encuentra la educación ambiental en las instituciones educativas específicamente en Playa Rica, identificándose de esta manera un grupo de temáticas ambientales inmersas tanto en el currículo como en el plan de estudios de la institución educativa. La investigación dio como resultado que al educar en materia de ambiente se obtiene el crecer en un ambiente sano.

El citado trabajo mantiene relación con la presente investigación ya que el autor propone la implementación de una serie de ajustes al tema de la educación ambiental y al desarrollo sustentable en la práctica pedagógica de los planes de estudio de la institución con el objetivo de dar a conocer la importancia del ambiente para el bienestar del ser humano, es decir hace referencia a la forma como las prácticas educativas ambientales determinan las condiciones para una posterior calidad de vida de cada una de las personas que interactúan dentro de la sociedad observándose la temática que trata la investigadora en

este artículo que es la relación o vínculo entre desarrollo sustentable con los derechos humanos.

La relación entre ambas investigaciones se basan en que buscan un mismo horizonte como es propiciar la ejecución de acciones educativas que conlleven al desarrollo del sustentable como derecho humano, como un medio que produzca beneficio a la sociedad, a esto se agrega que Pérez (2007) en una de sus investigaciones realizadas demostró que, la falta de cultura, respeto y compromiso con la naturaleza es el problema más grave que padece el medio ambiente, cuestión que afecta por ende a la ciudadanía, a gozar de un desarrollo sustentable como derecho humano.

En resumen los trabajos citados, en los que se tratan aspectos referentes a la educación ambiental y desarrollo sustentable resultan provechosos, por cuanto, en ellos se refiere el tema desde distintas vertientes teniendo como factor común la importancia y preservación del ambiente como como derecho humano.

Desarrollo sustentable y su indivisibilidad con respecto a los Derechos Humanos

Los derechos humanos como elemento central de la cooperación internacional y del desarrollo económico y social de todos los pueblos, presupuesto indispensable para lograr la paz mundial, hecho que quedó reflejado tanto en la Carta de Naciones Unidas en 1945, como en la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948. La intención de incorporar los derechos humanos en los objetivos de desarrollo sustentable es profundizar la transversalización de los derechos humanos en el trabajo al desarrollo humano.

Para trabajar la justicia internacional desde el respeto de los derechos humanos en cada uno de los objetivos de desarrollo sustentable, es necesario enfatizar que tanto los objetivos como los derechos humanos se basan en los principios de universalidad, inalienabilidad, indivisibilidad e inviolabilidad; así como su carácter interdependiente y participativo. Y es precisamente en la

indivisibilidad es donde se ha hecho más patente la intrínseca relación entre desarrollo sustentable y derechos humanos.

Como lo señala Ruiz en la revista Los derechos humanos y el medio ambiente,

El medio ambiente y su protección no eran prioridades en 1948. No se tenía conocimiento ni por supuesto conciencia del impacto ambiental al que se llegaría con el modelo de crecimiento insostenible que ha cimentado la sociedad actual. Además, el mundo había salido de la peor contienda en la historia de la Humanidad, y las necesidades inmediatas eran otras. La relación entre la protección de la Naturaleza y la implantación de los derechos humanos es recíproca. No es posible el primer término sin el segundo, y viceversa (p.11)

Aunque la protección del medio ambiente no se trata de manera directa en los treinta artículos que componen la Declaración Universal de los Derechos Humanos, esta preservación de la naturaleza se

deduce del espíritu de la misma. Efectivamente, cuando se salvaguardan los derechos humanos recogidos en la Declaración Universal, una de las consecuencias más inmediatas es la protección del medio ambiente, porque no es compatible un modelo de crecimiento insostenible con el desarrollo de una sociedad basada en el respeto y promoción de los derechos humanos.

El derecho a la educación integral, a una vida digna, a un trabajo digno, a la cultura y al desarrollo de las facultades humanas, todos estos derechos que garantizan el pleno efecto de la condición humana, no pueden darse si no se respeta el medio ambiente en todos sus aspectos procesos naturales, biodiversidad, uso sostenible de los recursos. No hay plenitud de los derechos humanos si la Naturaleza acaba degradándose y exterminándose, no puede haber justicia social si los recursos naturales son explotados de manera insostenible.

Por otro lado, la implantación de los derechos humanos reflejados en la

Declaración Universal, tiene como efecto un mayor respeto a la naturaleza. Cuando la sociedad y la legislación recogen la sensibilidad de los derechos humanos hacia el otro, es más fácil extrapolar esa sensibilidad hacia la naturaleza, adoptando usos y normas más respetuosas con el medio ambiente, porque se comprende que el futuro de cualquier Estado va ligado al respeto a la dignidad humana y al medio ambiente. En marzo de 2012, el Consejo de Derechos Humanos decidió establecer un mandato sobre derechos humanos y medio ambiente que estudiaría, entre otras cosas, las obligaciones de derechos humanos relativas al disfrute de un medio ambiente seguro, limpio, saludable y sustentable, que promoverá mejores métodos respecto al uso de los derechos humanos para la elaboración de políticas medioambientales.

El desarrollo sustentable como derecho humano en Venezuela

El desarrollo sustentable como derecho humano en Venezuela, es un derecho fundamental, que cuenta con

una cláusula ambiental basada en un Estado democrático, social de derecho y de justicia, exaltando desde el preámbulo constitucional el equilibrio ecológico y los bienes jurídicos ambientales como patrimonio común e irrenunciable de la humanidad, configurado así por mandato del constituyente como derecho-deber, que tiene un valor transversal para todas las políticas públicas, sólo necesita de exigibilidad y justiciabilidad, para cumplir con el principio de progresividad de los derechos humanos, cuya garantía está consagrada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999, como un derecho humano fundamental claro e inequívoco.

Asimismo las menciones al desarrollo sustentable se insertan generalmente en función del deber del Estado de proteger el ambiente. Otras veces, se insertan en disposiciones de naturaleza económica, como ocurre con la Constitución vigente. De igual forma, la República Bolivariana de Venezuela en su Constitución Nacional (1999), en sus art 128, 310 y 326, dispone el compromiso de

propiciar un desarrollo sustentable, por otro lado en la Ley Orgánica del Ambiente 2006, en su artículo 3 define el desarrollo sustentable como:

Proceso de cambio continuo y equitativo para lograr el máximo bienestar social, mediante el cual se procura el desarrollo integral, con fundamento en medidas apropiadas para la conservación de los recursos naturales y el equilibrio ecológico, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las generaciones futuras.(p. 12)

En Venezuela se ha buscado promover un desarrollo sustentable con proyectos y políticas públicas, en la que participan tanto en la ejecución como en el diseño de dichas acciones, instituciones de gobierno (nacional, regional y local) organizaciones no gubernamentales, universidades y empresas privadas de varios sectores de la economía, mas sin embargo es necesario regularlo como una política de Estado.

Por otro lado tenemos que los derechos humanos se definen como el conjunto de libertades, facultades, prerrogativas y pretensiones de carácter social, cultural, civil, económico, donde también se incluyen los mecanismos y los recursos para garantizarlos. Herrera, (2007) planteo los derechos humanos como

Procesos o prácticas sociales que reivindican la dignidad humana se da en contextos determinados donde una realidad se ve afectada, en lo particular o en lo general, por una división social, sexual, étnica y territorial, donde un grupo de personas se encuentra en condiciones de desigualdad social. Y estas condiciones desiguales generan las dificultades o la negación de acceso a bienes, materiales o inmateriales, necesarios para lograr una vida digna. (p.21)

De tal manera que los derechos humanos son un conjunto de prácticas, facultades e instituciones que en cada momento histórico concretan las exigencias de la

dignidad, libertad y la igualdad humana, quedando claro que los derechos humanos se concretan en estos principios.

Importancia de los derechos humanos en los objetivos del desarrollo sustentable

La importancia de la incorporación de los derechos humanos en las estrategias de cooperación y desarrollo internacional quedó plasmada en la Carta de las Naciones Unidas y en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, como un presupuesto indispensable para la construcción de la paz a nivel mundial. Las Naciones Unidas (ONU) promueve el desarrollo sostenible a través de los derechos humanos, mencionando que los derechos humanos generan las condiciones esenciales para el desarrollo sostenible, enuncia que la agenda 2030 debe implementarse de una manera en la que realmente no se deje a nadie atrás, entonces los compromisos y obligaciones de derechos humanos deben ser aplicados, implementados, e igualmente protegidos por todos los

Estados miembros de la ONU, que el pleno disfrute de todos los derechos humanos solo será posible en el contexto del progreso mundial con la implementación de los objetivos de desarrollo sustentable.

Los derechos humanos se encuentran en el núcleo de los objetivos del desarrollo sustentable de la agenda 2030, según lo descrito en el documentos de la ONU "Objetivos de la Declaración del Milenio 2000", además menciona que este programa contempla un mundo de respeto universal por los derechos humanos y por la dignidad humana, el estado de derecho, la justicia, la igualdad, la no discriminación; el respeto por la raza, el sexo, la etnia, la diversidad cultural; igualdad de oportunidades así como un ambiente sano que permita la plena realización del potencial humano que contribuya a la prosperidad compartida; un mundo justo, equitativo, tolerante, abierto y socialmente inclusivo en el que se satisfagan las necesidades de los más vulnerables, considerando los derechos humanos como el pilar de la

implementación de los objetivos de desarrollo sustentable.

Para el logro de los objetivos de desarrollo sustentable (ODS), los derechos humanos son esenciales. En este contexto, la agenda 2030 abarca temas relacionados con todos los derechos humanos, incluidos los derechos económicos, civiles, culturales, políticos, sociales, ambientales, así como el derecho al desarrollo. Los ODS y sus metas involucran a una amplia gama de temas que reflejan derechos humanos. Muchos de los objetivos están estrechamente relacionados con derechos económicos, sociales y culturales y también ambientales, ejemplo de ello los objetivos de desarrollo sustentable 12, 13, 14 y 15 que poseen casi una referencia expresa al derecho a gozar de un ambiente sano.

En base a lo anterior se evidencia que el desarrollo sustentable es el resultado de una acción concentrada de las naciones para impulsar un modelo de desarrollo económico mundial compatible con la conservación del medio ambiente y

con la equidad social. En referencia a lo anterior la educación en esta temática juega un papel relevante ya que ella produce cambios, es decir busca despertar en los seres humanos una conciencia que le permita identificarse con el tema ambiental tanto a nivel global como a nivel local, esto conlleva el cuidado y preservación del ambiente, dando como resultado el bienestar anhelado como ser humano.

METODOLOGÍA

Una vez finalizada la revisión bibliográfica, el siguiente paso comprendió el desarrollar el marco metodológico que según Arias, (2009) lo explica como “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”.(p.18). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema en el cual se identificará la naturaleza de la investigación, el diseño de la misma, tipo, población, las técnicas e instrumentos de

recolección de datos, así como la validez, con el fin de dar respuestas en forma ordenada y sistemática a las interrogantes planteadas.

De acuerdo, al objetivo planteado y las fuentes bibliográficas relacionadas al tema identificado como análisis del desarrollo sustentable como derecho humano desde un enfoque educativo en Venezuela, donde el investigador debió definir las estrategias a seguir, para abordar los hechos, es decir; desde este punto se comenzó a formular el modelo operativo que le permitió acercarse a su objeto de estudio. A esta fase se le conoce según lo describe Ander, (2006) como el momento metodológico y correspondió a la elección del diseño del estudio, tipo y nivel, fue aquí donde se definió y planificó la aplicación del método.

En esta investigación, el investigador recurrió al uso de los términos de tipo y diseño de investigación documental, sustentada en los aportes realizado por los autores en metodología como lo son Hernández, Fernández y Baptista

(2009), los cuales ubican al tipo de investigación documental; como “aquella que se desarrolla apoyándose en diferentes textos doctrinarios y legales”(p.34) tales como lo es en este caso analizar el desarrollo sustentable como derecho humano desde un enfoque educativo en Venezuela

En este orden de ideas, la Universidad Santa María (2001) se refiere a la investigación documental como aquellas que “se ocupan del estudio de problemas a nivel teórico, la información requerida para abordarlos se encuentran básicamente en materiales impresos o electrónico” (p.42). Es por ello que en esta investigación se considera fuente de información, leyes, libros, revistas, documentos legales y otras investigaciones. Una vez comenzado el estudio se procedió a evaluar los datos investigados, el siguiente paso básico fue generar preguntas sobre el mismo, que permitieron guiar la recolección de información.

En cuanto al diseño de la investigación, obedeciendo al área objeto de la investigación, que es la

ciencia jurídica dentro del marco de los derechos humanos, la misma sigue el modelo documental bibliográfico con nivel descriptivo, partiendo del aspecto teórico del estudio, sustentándose en fuentes de información de origen impreso. De lo anteriormente señalado, se desprende que en este estudio se realizó un análisis de los hechos que se observen a través de la descripción.

De la misma manera la presente investigación presenta un enfoque jurídico dogmático que según Witker (1999) “es aquella que concibe el problema jurídico desde una perspectiva estrictamente formalista, descontando todo elemento fáctico o real que se relacione con la institución, norma jurídica o estructural legal en cuestión” p/sn.

La investigación se elaboró utilizando una metodología fundamentalmente cuantitativa, la misma tiene una concepción lineal, es decir, que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema,

también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos, este enfoque ha sido ampliamente utilizado en las ciencias sociales, se apega a la tradicionalidad de la Ciencia y utilización de la neutralidad valorativa como criterio de objetividad, por lo que el conocimiento está fundamentado en los hechos, prestando poca atención a la subjetividad de los individuos. A tal fin se cumplieron diversas fases mediante un procedimiento ordenado.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Para Arias (2009) La observación participante, comprende una de las principales modalidades propias de los investigadores sociales. Para la recolección de la información, se acudió al uso de técnicas operacionales para el manejo de las fuentes documentales tales como Técnicas de fichaje, subrayado, el resumen y la interpretación jurídica. Sabino (1.992), expone que “las fichas bibliográficas son una simple guía para recordar cuáles libros o trabajos han sido consultados o existen sobre un tema” (p. 167).

Para Morles (1.980), el subrayado es “la técnica de trabajo para centrar la atención en ideas importantes.” (p. 15). La técnica del subrayado es aquella que utiliza el investigador para resaltar todo lo que este considere de mayor relevancia para su investigación. Morles (ob, cit.), define el resumen “como técnica de trabajo para centrar la atención en ideas importantes.” (p. 15).

En base a este aporte sobre las herramientas de trabajos, la investigadora, para el estudio denominado análisis del desarrollo sustentable como derecho humano desde un enfoque educativo en Venezuela, analizó diversos textos, instrumentos internacionales y regionales referentes al desarrollo sustentable como derecho humano; conjuntamente con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y leyes que tipifican el desarrollo sustentable además de algunos autores que refieren sobre el desarrollo sustentable, de igual manera se buscaron antecedentes en trabajos publicados referentes al objeto de investigación a fin de

complementar el análisis correspondiente planteados desde el inicio del estudio.

Proceso de la Investigación

Este proceso se inició con el desarrollo de un esquema de investigación, propio para este tipo de estudio documental, iniciando con la observación, presentación del problema de investigación documental y su delimitación. Se desarrolló un arqueo o primera consulta a fuentes y recopilación, se planteó un bosquejo inicial para estructurar las ideas, así como fue escrito todo lo referente al plan o esquema de investigación. Se redactó paso a paso un borrador indagando en los documentos legales, fuentes y textos sobre la temática abordada, como lo refiere Balestrinni (2009).

REFLEXIONES FINALES

La materia de derechos humanos, ostenta rango constitucional, equiparada a normas contenidas en la Constitución, las disposiciones de los Tratados, Pactos y Convenciones relativos a derechos

humanos, suscritos y ratificados por Venezuela que resulten más favorables a las establecidas en nuestra Carta Magna o en las leyes nacionales. Así, dichas normas, producto de acuerdos escritos celebrados entre Estados y regidos por el Derecho Internacional, se incorporan al derecho interno.

Es conocido que los seres humanos dependen del medio ambiente en el que viven, un ambiente seguro, limpio, saludable y sustentable, el cual es esencial para el pleno disfrute de una gran variedad de derechos humanos, entre otros, los derechos a la vida, la salud, la alimentación, el agua y el saneamiento. Sin un medio ambiente saludable, no se podrá satisfacer aspiraciones ni vivir a la altura de los estándares mínimos de dignidad humana. Simultáneamente, la protección de los derechos humanos ayuda a proteger el ambiente, si los ciudadanos reciben educación en esta materia y participan en las decisiones que les afectan, sus derechos humanos como ciudadanos.

En los últimos años ha incrementado mucho la aceptación de los vínculos entre los derechos humanos en relación al medio ambiente. También han aumentado rápidamente el número, al igual que los objetivos de las leyes, las decisiones judiciales y los estudios académicos, tanto internacionales como nacionales, fruto de la relación entre los derechos humanos con el ambiente.

Este análisis ha dejado claro que el derecho al desarrollo sustentable y los derechos humanos como se evidencia tienen una relación muy estrecha entre sí, de ahí que el desarrollo sin respeto a los derechos humanos no será en definitiva sustentable, mientras que una situación de pleno respeto y disfrute de todos los derechos humanos sólo será posible en un contexto educativo, cuestión en la que la sociedad con el esfuerzo de todos se ocupará para lograr el fin tan deseado y necesario.

La educación referida al desarrollo sustentable es la piedra angular del cambio de valores y comportamientos para la preservación

de los recursos y el ambiente. Un desarrollo sustentable es aquel centrado, en definitiva, en un ser humano que disfrute y vea respetados todos sus derechos humanos. Se puede afirmar que la población venezolana está en el derecho y el deber de involucrarse en la gestión de desarrollo sustentable mediante la capacitación educativa y la organización para el desarrollo local, fomentando proyectos que fortalezcan las condiciones ambientales, sociales, culturales, económicas, y políticas de los territorios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, L. (1999) **El Derecho al Desarrollo: Su exigencia dentro de la visión de un nuevo orden mundial**. ITESO, Universidad Iberoamericana. México.

Ander E. (2006) **Métodos y Técnicas de Investigación Social III. Métodos y Técnicas de investigación**. Editorial Lumen. México.

Arias, F. (2009) **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (5º. ed.)

- Caracas – Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2009) **Procedimientos técnicos de la investigación documental**. Caracas. Editorial Panapo
- Capella, B. (1994), **Ecología de las Razones a los Derechos**. Editorial Comares, Granada. España.
- Carta de las Naciones Unidas (1945). San Francisco. EEUU.
- Comisión del Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (1983) ONU.EEUU.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) **Gaceta Oficial N°36860, 30 de Diciembre**. Asamblea Nacional. Caracas.
- Declaración sobre el Derecho al Desarrollo, Asamblea General de la ONU (1986) Resolución 41/128.
- Documentos de la ONU "**Objetivos de la Declaración del Milenio 2000**", (en línea). Disponible en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/> (Revisado el 25 de febrero de 2021).
- Hernández, Fernández y Baptista (2009) **Metodología de la investigación**. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Herrera, J. (2007). "**La Reinención de los Derechos Humanos**". Editorial Atrapa Sueños, colección Ensayando. Andalucía, España
- Jiménez, L. (1996) **Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica**. Editorial Síntesis. Madrid.
- Ley Orgánica del Ambiente (2006) Gaceta Oficial N° 5.833 del 22 de diciembre. Caracas.
- Los Derechos Humanos y el Medio Ambiente** - Revista Esfinge. Publicado digitalmente en www.revistaesfinge.com › naturaleza › (Consulta: 2020 diciembre 26).
- Morles, V. (1.980) **"Planeamiento y Análisis de Investigación"**. Caracas: Ediciones Biblioteca de la UCV.
- Opschoor, H. (1996) **Sustainability, Economic Restructuring and Social Change**. ISS. La Haya.
- Pérez, J. (2007) **Efecto de la Irradiación Luminosa En La Aclimatación De Mammillaria Carmenae Castañeda (Cactaceae) proveniente de cultivo in vitro** Coca Soriano. Universidad Nacional Autónoma de México. México
- PNUD (1998) **La Integración de los Derechos Humanos en el Desarrollo Humano Sustentable**, Anexo 3.
- Sabino., C. (1992). **"El Proceso de Investigación"**. Caracas. Editorial Panapo
- Seminario de Brasilia (1992) Brasil.

Tesis de grado. Autor: Espinoza A. (2015) **“Derechos Humanos y Medio Ambiente: el Papel de los Sistemas Europeo e Interamericano”** Tesis de grado Doctoral. Universidad Carlos III de Madrid, España.

Tesis de grado. Autor: Parra Y. y Vargas W.. (2015) **“Campaña Ecológica para Concientizar a la Población Estudiantil sobre la Educación Ambiental”** Tesis de Pregrado. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Tesis de grado. Autor: Velásquez Y. (2017) **“La Educación Ambiental, Una Reflexión En Torno A La**

Relación Entre Comunidad Educativa Y Medio Ambiente, Desde los Imaginarios Colectivos y Espacios de la Institución Educativa Playa Rica, en el Municipio el Tambo-Cauca” Tesis de grado de Magíster. Universidad de Manizales, Colombia.

Universidad Santa María. (2.001). **Normas Para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado.** Caracas

Witker, J. (1999). **Metodología de la Investigación Jurídica.** México. Mc Graw Hill.

rojapula@gmail.com

RESUMEN

La epistemología es quien soporta las bases del conocimiento y de las ciencias pues, establece el lugar donde se origina. Es propósito de este ensayo, luego del análisis de las ideas propuestas por diferentes autores mencionados a lo largo del texto, es presentar a la comunidad científica e interesados en la temática, reflexiones sobre cómo los aspectos epistemológicos han influido en los cambios organizacionales que vive la gerencia en el siglo XXI. En él, se ofrece un análisis que considera los elementos que lo integran, tales como epistemología de la ciencia, epistemología de la gerencia, epistemología de los estilos gerenciales y sus ámbitos de aplicación, así como la contextualización de la gerencia del siglo XXI. Además, se muestran las diferencias organizacionales entre las etapas de la modernidad y la postmodernidad y se plantea lo importante de incorporar el enfoque holístico en todas las actividades de las instituciones. Para ello, realicé una revisión documental para fundamentar su desarrollo y explicar cada uno de los aspectos antes mencionados. Todo ello me permitió concluir que la gerencia como disciplina ha realizado grandes avances en su epistemología con el apoyo del enfoque holístico para conducir a las organizaciones hacia la transcompetitividad, porque la gerencia del siglo XXI debe estar alimentada por aspectos filosóficos que contribuyan a la resolución de las problemáticas organizacionales, ya que es la base de su epistemología, pero se requiere la creación de un nuevo pensamiento gerencial para que se susciten conocimientos transformadores de la realidad social exigidos para el momento actual.

PALABRAS CLAVE:

Epistemología,
modernidad,
postmodernidad,
enfoque holístico,
gerente

EPISTEMOLOGY MANAGEMENT FOR THE XXI CENTURY

Autor: Paula Rojas
rojapula@gmail.com

ABSTRACT

The epistemology is the center that supports the knowledge and the science, so it establishes the place where it originates. The purpose of this essay, after the analysis of the different ideas approached for different authors mentioned throughout of this text, is to show to the scientific community and interested in the thematic, reflections about how the epistemological aspects have influenced in the organizational changes that the management lives in the XXI century. In this essay is offered an interpretation that considers the elements that integrate, such as the epistemology of the science, epistemology of the management, epistemology of the managerial styles and their fields of application, as well as the contextualization of the management of the XXI century. Also, it shows the organizational differences between the stages of the modernity and the postmodernity and it arises the importance of incorporate the holistic approach in all the institutional activities. For this, I did a documentary to base the development and explain each aspect before mentioned. All of it, allowed me to conclude that the management as a discipline has made big steps on its epistemology with the support of the holistic approach to address the organizations to the trans competitiveness, because the management of the XXI century must be feed through the philosophical aspects that contribute to the resolution of the organizational problems, since it is the foundation of its epistemology, but it requires the creation of a new managerial knowledge in order to get born transformative insights of the social reality for the actual moment.

Keywords: Epistemology, Modernity, Postmodernity, Holistic approach, Manager.

INTRODUCCIÓN

La gerencia como práctica en su ámbito pre científico, tuvo su origen en las antiguas civilizaciones de Egipto y Roma; años más tarde surgieron

nuevas organizaciones muy bien fundamentadas en las cuales se apreciaba claramente la jerarquía de los poderes. Luego, a mitad del siglo XVIII, se inició la revolución industrial y las empresas modificaron sus procesos tecnológicos, socioeconómicos y culturales y vio el paso desde una economía rural basada fundamentalmente en la agricultura y el comercio a una economía de carácter urbano, industrializada y mecanizada. Posterior a estos eventos, se origina la gerencia como ciencia, la cual se emplea para dirigir las instituciones empleando los procesos de control, planeación y ejecución.

La gerencia empresarial en la actualidad tiene alcance hacia el mundo entero, por lo tanto no existe espacio alguno que impida las oportunidades de globalización, comercio y tratados existentes entre las naciones. Por tal motivo, los gerentes de las organizaciones del sector público y privado deben crecer ante los nuevos retos que se experimentan a nivel tecnológico, económico, cultural, social y

ambiental, para esto se requiere la inserción de nuevos estilos que transformen el pensamiento gerencial, como lo sostiene Viaña (2018).

Para obtener esta transformación, se necesita una gerencia capaz de afrontar cambios puesto que, el mundo gira competitiva y complejamente, y así se afecta directa o indirectamente a las empresas, lo que ocasiona que la toma de decisiones, sea frecuente, compleja y con mucha incertidumbre; en consecuencia, hay que disponer de líderes exitosos, entrenados tanto académicamente como profesionalmente, y así puedan asumir la denominada epistemología gerencial.

En la mayoría de los textos la palabra epistemología se encuentra relacionada como aquella ciencia, o parte de la ciencia encargada de la teoría del conocimiento; en otros, la epistemología tiene como objeto (no el único) hacer un recorrido por la historia del sujeto respecto a la construcción del conocimiento científico; es aquella que estudia la génesis de las ciencias; que escudriña

cómo el ser humano ha transformado o comprendido su entorno por la vía de métodos experimentales o hermenéuticos en el deseo o necesidad de explicar fenómenos en sus causas y en sus esencias.

Corona y Kovac (2016), definen la epistemología como la ciencia que visualiza la pluralidad del mundo, en relación al trinomio sujeto-objeto-realidad, donde se constituye y desarrolla el conocimiento científico; esto se realiza producto de las diferentes técnicas, teorías y métodos utilizados por el sujeto con el propósito de conocer su realidad. Debido a que la gerencia es considerada ciencia y tiene como fundamento el método científico y ha experimentado grandes transformaciones desde sus inicios, significa que su epistemología también ha cambiado debido a las modificaciones en el campo empresarial.

Por otra parte, a través de la historia se ha podido notar cómo se han producido disoluciones entre la epistemología y la gerencia, con enfoque en los valores, credos y pensamientos. A partir de estos

medios han surgido nuevos paradigmas gerenciales y modificaciones en la conducta del ser humano y en consecuencia, las organizaciones han tenido necesidad de cambiar sus estructuras y comportamientos.

Cabe destacar, la aparición de esos nuevos paradigmas permite alcanzar la maleabilidad organizacional, es decir, la facultad con la cual una organización se adapta a las diversas circunstancias que van surgiendo (Brewster, Mayrhofer y Morley, 2017), con la utilización de diferentes pero apropiados estilos gerenciales; por ejemplo, recurrir al teletrabajo debido a la pandemia de la Covid-19; de esta manera las instituciones, a través de la gerencia, pueden responder a los diferentes y permanentes requerimientos de la sociedad.

A propósito, en los tiempos actuales, los estilos gerenciales se utilizan para lograr cambios significativos en las empresas tales como: realizar procesos de interrelación entre los miembros de la organización a través de la creación

de ambientes agradables para desafiar positivamente los retos del día a día, alcanzar grandes resultados con altos niveles de desempeño empleando la comunicación y promover la participación entre los empleados de las corporaciones.

Epistemología de la Ciencia

Es posible indicar que el desarrollo de la sociedad moderna, del sistema socioeconómico capitalista, de la forma de vida occidental, están fundamentados en dos revoluciones: la Francesa y la Industrial. En ambas, el desarrollo del conocimiento fue fundamental para la transformación de la sociedad. Por un lado, la Revolución Francesa desarrolló las ciencias sociales y humanas, con el propósito de comprender las nuevas realidades generadas debido a una concepción diferente del individuo y de la sociedad; por el otro, la Revolución Industrial se apoyó e impulsó en el avance científico, enfocándose en el dominio del mundo natural por parte del hombre.

Es decir, el desarrollo del conocimiento genera avances científicos, y para direccionar ambas

partes se necesita la gerencia que, a su vez, requiere cambios constantes, para cumplir los objetivos organizacionales. Esto se ha visto como una fuente de soluciones a diversas problemáticas existentes, y a la construcción del bienestar humano dentro de una sociedad de consumo. Además, la adquisición de conocimientos que producen esos cambios se fundamenta en vivencias otorgadas por el mundo de la vida, en la cotidianidad del sujeto; pero es en la adecuación y relación sujeto - objeto, en la validez de los conceptos que surjan de dicha adecuación, y en la posibilidad de predecir o interpretar acciones estableciendo causas o comprensiones sobre lo que realmente la epistemología legisla.

En este sentido, la epistemología soporta las bases del conocimiento y de las ciencias pues, además de establecer el lugar donde se origina, también, se refiere a la visión en la cual se fundamenta el conocimiento con énfasis en la relación que existe entre el sujeto-objeto y, especialmente, el contexto donde se desenvuelve este vínculo, a su vez,

con el sustento de la reflexión científica en cualquier área del saber. La epistemología entonces aporta beneficios a un profesional de cualquier área, especialmente del gerente, puesto que no sólo debe limitarse a realizar las funciones inherentes a su trabajo sino además conocer el porqué de sus labores en función de aportar mayores beneficios a su colectividad.

Epistemología de la Gerencia

El mundo actual muestra cambios y transformaciones perennes en el contexto empresarial, lo cual demanda la participación oportuna de una gerencia preparada para guiar a la organización hacia la productividad y la excelencia. Un considerable número de empresas experimentan profundos cambios en la tecnología y en áreas cada vez más específicas. La gerencia afronta la necesidad de adaptarse a esta sociedad o perecer ante los nuevos retos, pero adecuarse implica flexibilizarse con la incorporación de nuevos enfoques y dejar a un lado métodos desactualizados. Se trata de enfrentar la responsabilidad de una forma de

vida en continuo movimiento, ante constantes desafíos.

Se puede comprender entonces que el quehacer científico se nutre de corrientes epistemológicas, y la gerencia como ciencia, no escapa de esta realidad. Dentro de las corrientes epistemológicas se encuentra la perspectiva que concibe a la gerencia como ciencia social, sustentada en un conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que coloca al ser humano como eje central de desarrollo y sujeto protagonista de la acción transformadora en la sociedad. Ahora, el aplanamiento de las organizaciones está articulando las tareas en actividades y las actividades en procesos flexibles, efímeros y cambiantes. Sin embargo, una nueva dimensión organizativa surge con la recomposición de las nuevas coordenadas organizativas.

La estandarización organizativa concebida desde este nuevo pensamiento gerencial, refleja un progresivo aplanamiento de las estructuras, racionalidad dialógica de la acción, es decir, acciones basadas en nuevos argumentos de validez,

cargados de inmaterialidad, constituyen un nuevo piso epistemológico, desmantelando las técnicas administrativas disciplinarias, por cuanto los controles de tiempo, espacio se han ido volatizando, fundamentando el crecimiento organizacional, mediante la gestión por procesos y el pensamiento sistémico.

Esto concuerda con lo expuesto por Pérez, Acosta y Acosta (2014), “El pensamiento gerencial se encuentra hoy, en un camino lleno de muchas bifurcaciones como consecuencia de las grandes y continuas transformaciones que se han ido gestando en todos los ámbitos: económico, social, político, cultural, tecnológico, científico, humanístico, espiritual” (p.39). Cada cruce comprende una sucesión de variables interrelacionadas que el gerente debe realizar para alcanzar una organización eficiente, cónsona con las exigencias de un mundo que cada día es más globalizado y, por ende, complejo por su carácter multidimensional.

El comprender los compromisos epistemológicos conlleva a indagar profundamente los orígenes, naturaleza, técnicas, métodos y las limitaciones que pueda presentar el conocimiento en el área gerencial. Por lo tanto, la epistemología y la gerencia se encuentran unidas a través de los avances del conocimiento científico y los procesos que se reflejan en cada una de las organizaciones.

Epistemología de los Estilos Gerenciales

En la actualidad, existe una transición de la modernidad (sociedad industrial) a la postmodernidad (sociedad del conocimiento). La modernidad se basa en la sabiduría humana y lo racional, orientándose en todo momento hacia la competencia organizacional. En esta estructura las órdenes son de tipo jerárquicas, con diferentes niveles de gestión, poder o autoridad; las líneas de mando se realizan verticalmente, las órdenes se ejecutan de arriba hacia abajo. Mejías (2019) manifiesta, las estructuras organizativas verticales en la actualidad se mantienen en muchas corporaciones. En estas instituciones los ejecutivos se encuentran en la

parte superior, los gerentes en el centro y los empleados en la parte inferior. En este tipo de empresas los empleados realizan sus actividades con mucha rigidez, bajo presión y no se proporciona ningún tipo de incentivo.

Con respecto a la postmodernidad, las estructuras organizativas funcionan de manera aplanada, es decir, se rigen horizontalmente, bajo la ética y el diálogo. En esta etapa existen alianzas estratégicas, el ambiente laboral es natural y social, además, el entorno empresarial gira sobre la globalización y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), es por ello que, se considera un sistema abierto y complejo. Para soportar lo mencionado, Mejías (op.cit.) expresa, una estructura plana es aquella donde no se visualizan líneas de mando, por lo que existe una relación directa con los trabajadores de primera línea y los empleados de la planta de producción y los consumidores.

En el presente, la gerencia sufre grandes cambios a consecuencia de

nuevos métodos y técnicas que han emergido en diferentes organizaciones. Por esta razón, se deben flexibilizar los procesos y adaptarse a las nuevas exigencias institucionales para estar acordes a los panoramas vigentes. Como consecuencia, las empresas exitosas, han incorporado el enfoque holístico dentro de su procesos pues, lo consideran muy útil para el ejercicio exitoso del gerente postmoderno.

Se sabe que el enfoque holístico enfrenta una serie de elementos ante los requerimientos de un proceso de formación gerencial transdisciplinar, integral y colaborativo que maneja una serie de conocimientos para lograr posicionarse en los mercados de manera efectiva y competitivamente, dando lugar a una epistemología gerencial acorde o propia del siglo XXI que responda a una sociedad emergente de frente a la realidad actual. De allí que el holismo enfatiza la importancia del todo, que es más grande que la suma de las partes, y da realce a la interdependencia de éstas, acorde con lo conocido hoy en día como pensamiento sistémico,

reforzando la idea de que los aspectos epistemológicos influyen en los cambios organizacionales que vive la gerencia en la actualidad.

De igual manera, los estilos gerenciales deben formarse basándose en la holística para emprender la complejidad de los recursos y procesos organizacionales. Amaya (2017) contempla la holística como el camino que conlleva hacia la realidad del sistema, en tal sentido, el conocimiento es el principal elemento requerido para comprender los factores que describen claramente la realidad empresarial; es decir, se aprecia la relación existente entre la epistemología y la gerencia. En consecuencia, el personal gerencial debe estar conformado por seres holísticos, con amplios conocimientos tecnológicos y humanísticos, de carácter flexible y capaz de abordar la complejidad de los recursos, dispuestos a socializar y tomar decisiones en conjunto; asimismo, vigilar los procesos administrativos para poder alcanzar el éxito empresarial.

Del mismo modo, los gerentes deben contener dentro de su perfil una actitud comunicativa basada en la reflexión, producto de diferentes puntos de vista para lograr así solventar las dificultades empresariales y fortalecer a la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Aunado a esto se requiere que sean personas emprendedoras, que es otro rasgo distintivo de las organizaciones actuales exitosas. A propósito de esto, Hernández (2005) expone que, la formación de un gerente emprendedor debe basarse en la inclusión de elementos estratégicos, con el propósito de despistar la competitividad sobre la información que permite crecer profesionalmente a la empresa ante los retos y oportunidades.

En síntesis, el gerente emprendedor debe observar el escenario desde varios puntos de vista, al mismo tiempo debe apoyarse de un equipo multidisciplinario que le suministre información vital para resolver las problemáticas y amenazas en la institución, además

de contribuir con la consolidación de las fortalezas y oportunidades. De esta manera, se refuerzan los nudos críticos en la organización lo que permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Ámbitos de Aplicación de los Estilos Gerenciales

Los estilos gerenciales son los ejemplos que motivan de manera muy característica el proceder del administrador al momento de cumplir sus funciones, como bien lo señala Gamboa (2011). No se puede olvidar que los estilos gerenciales son actividades realizadas por el ser humano, en consecuencia, el factor que más prevalece es la peculiaridad personal de cada individuo, de lo cual se deriva que estos estilos no pueden seleccionarse de acuerdo al deseo de cada persona; dependen principalmente de la esencia de cada quien.

Luego de lo expuesto, Castro y col. (2014) sugieren que la figura del líder gerencial debe centrarse en contar con una preparación académica completa que incluya conocimientos teóricos-prácticos para

permitir desplegar habilidades, tareas, responsabilidades, técnicas y herramientas y así lograr cumplir con una excelente gestión empresarial, además de las características comunicativas, humanistas, y de proactividad, necesarias para alcanzar exitosas relaciones.

Contextualización de la Gerencia del Siglo XXI

El panorama de la gerencia en este siglo es dispar en relación a otros tiempos, esto se debe a las exigencias de la población y las modificaciones que ha sufrido el campo empresarial. Actualmente, el crecimiento acelerado de los pueblos ha conllevado a las instituciones en búsqueda de nuevas estrategias para cubrir la oferta y la demanda en los diferentes mercados. Por esta razón, los gerentes de una organización deben estar actualizados en cuanto a conocimiento organizacional porque éste será quien marque la pauta entre el éxito o el fracaso.

El estilo de pensamiento, el conocimiento y la información son los elementos que permitirán alcanzar el éxito en las organizaciones hoy en día. En apoyo a esto, Drucker (1999)

expone “el desafío económico de la sociedad postcapitalista será la productividad del trabajo del saber” (p.17). Evidentemente, se puede observar al conocimiento como el elemento de mayor relevancia dentro de las organizaciones; en efecto, de él dependerán los avances, la producción, los sistemas empleados para el despliegue de las operaciones en la organización, entre otros; es decir, la influencia de los aspectos epistemológicos en los cambios organizacionales experimentados por la gerencia del siglo XXI.

POSTURA CONCLUSIVA

De acuerdo a las reflexiones generadas en este trabajo, se puede acotar que la gerencia como disciplina ha realizado grandes avances en su epistemología con el apoyo del enfoque holístico; esto ha dado como producto que la humanidad obtenga las ilustraciones necesarias para conducir a las organizaciones hacia la transcompetitividad. Por ello, los gerentes del siglo XXI deben ser personas calificadas y dispuestas a

enfrentar las dificultades presentes en la vida cotidiana, asimismo, ir más allá de los cambios para lograr el control de las diferentes situaciones que se puedan originar. En este sentido, la meta propuesta es minimizar la incertidumbre y elevar el éxito organizacional.

El propósito principal para esos líderes empresariales es la creación de un nuevo pensamiento gerencial que cumpla un proceso de cambio para que se susciten conocimientos transformadores de la realidad social exigidos para el momento y así dar respuestas a las inquietudes presentadas por la población. No se puede olvidar que, actualmente, la gerencia se encuentra al frente de cambios significativos y desafíos. Estos retos implican insertar estrategias, valores, dentro de las organizaciones a través del uso del enfoque holístico, gracias al manejo del conocimiento como el elemento de mayor relevancia en ellas, que permite que los gerentes dominen tanto la tecnología como la humanística, sean flexibles, emprendedores, tomen decisiones en conjunto, socializadores

y comunicativos. De esta forma, se pone en práctica el enfoque integral para la resolución de los problemas existentes en la institución (Borjas y Monasterio, 2012).

Finalmente, la gerencia debe estar alimentada por aspectos filosóficos que contribuyan a la resolución de las problemáticas organizacionales, ya que es la base de la epistemología gerencial del siglo XXI, y como se ha descrito está influyendo en los cambios organizacionales que se viven en el interior de la gerencia; asimismo, se sugiere incorporar los aspectos humanísticos, pues estos son considerados como el componente fundamental para permitir el desarrollo del diálogo entre la ciencia y la sociedad, por lo cual el compartir la misión y visión de la organización, trazar objetivos organizacionales con todos los estamentos de la institución, son de vital importancia para alcanzar los propósitos gerenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, J. (2017). **"Holístico"**. Disponible: <https://www.significados.com/holistico/> [Consulta: 2020, Mayo 16]
- Borjas, L.; Monasterio, D. (2012). **La Gerencia Venezolana. Una Perspectiva desde la Complejidad**. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, 48(28).
- Brewster, C; Mayrhofer, W; Morley, M. (2017). **Nuevos Desafíos para la Gestión de Recursos Humanos en Europa**. Madrid, Eureka.
- Castro, G; Castro, M; Escorcha, M; Perozo, J; Román, B; Suárez, I. (2014). **"Práctica de los Estilos Gerenciales"** [Documento en línea]. Disponible: <https://es.slideshare.net/guzmancastro/prctica-de-los-estilos-gerenciales>.
- Corona, J; Kovac, M. (2016). **"Perspectiva Epistemológica Empírico-Positivista y Fenomenológica-Hermenéutica: Significado, Objeto de Estudio y Aplicabilidad"**. Revista "Sapientia Organizacional" Año 5 (N° 10), 89-97. Julio - Diciembre 2018, [Consulta: 2020, Mayo 16]
- Drucker, P. (1999). **Management Challenges for the 21st Century**. New York. Harper Business.
- Gamboa, C. (2011). **"El Estilo Gerencial"** [Documento en línea]. Disponible: <https://www.monografias.com/trabajos85/estilo-gerencial/estilo-gerencial.html>

[gerencial2 .shtml](#). [Consulta: 2020, Mayo 20]

Hernández, R. (2005). **Epistemología y Formación Gerencial: Un Enfoque Holístico**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/1/1Art1.PDF>. Revista "Negotium" Año 1 (N° 1), 3-11. Mayo - Julio 2005, [Consulta: 2020, Mayo 21]

Mejías, A. (2019). **"La Estructura Organizativa Vertical y Horizontal"** [Documento en línea]. Disponible: <https://www.cuidatudinero.com/13117251/la-estructura-organizativa-vertical-y-la-horizontal>. [Consulta: 2020, Mayo 18]

Pérez, M; Acosta, I; Acosta, D. (2014). **Formación Gerencial y Epistemología**. Formación Gerencial, Año 13 (1), 2014. ISSN 1690-074X.

Viaña, F. (2018). **"Epistemología hacia la Formación Gerencial del Siglo XXI"**. [Documento en línea]. Disponible: <https://revistas.ucla.edu.ve/index>.

[php/teacs/ar_ticle/view/2033/1111](#). Revista Científica "Teorías, Enfoques y Aplicaciones a las Ciencias Sociales", Año 11 (N° 23), 53-60. Julio - Diciembre 2018. [Consulta: 2020, Mayo 17]

**GERENCIA PROSPECTIVA EN EL
SISTEMA DE DIRECCIÓN Y
GESTIÓN A CARGO DE LA
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA
MAGISTRATURA**

Autora: Diana Armanie
darmanie@hotmail.com

RESUMEN

Los gerentes tienen un gran desafío al enfrentar la realidad organizacional en este siglo; -dicha realidad se ha transformado para dejar atrás modelos organizacionales signados por estructuras rígidas-. Las organizaciones judiciales no escapan de esta realidad debido a que se han visto saturadas ante el inminente reclamo de la sociedad. Ahora bien, estas instancias están dirigidas por actores encargados de representar al tribunal y la administración de justicia, dichos Jueces, se transforman en la figura gerencial en el momento, espacio y lugar donde cuando dirimen las controversias incluso entre particulares, incluyendo aquellas que provienen de los miembros del mismo tribunal u organización judicial; estos representantes no poseen ninguna clase de herramientas típicas de la gerencia. Tomando como referencia lo plasmado, se plantea el presente ensayo con propósito general, representado por construir la gerencia prospectiva en el sistema de dirección y gestión a cargo de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, todo ello bajo un tema libre que nos arroja a una investigación bajo un método fenomenológico apoyado en la hermenéutica que estuvo basado en el análisis y uso de información para la construcción de conocimientos, bajo una revisión metodológica de la investigación que contó con el enfoque cualitativo con una línea de investigación centrado en el hombre, la gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento, debido a que se infiere abordar el objeto de estudio desde un proceso y desarrollo por medio de la constante del procedimiento analítico comparativo.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia,
prospectiva,
organizaciones
judiciales

PROSPECTIVE MANAGEMENT IN THE INTERNAL JUDICIAL PROCESS OF THE COURTS IN CHARGE OF THE EXECUTIVE DIRECTORATE OF THE MAGISTRATURE

Autor: Diana Armanie
darmanie@hotmail.com

ABSTRACT

Managers have a great challenge facing the organizational reality in this century; - This reality has been transformed to leave behind organizational models marked by rigid structures-. Judicial organizations do not escape from this reality because they have been saturated before the imminent claim of society. Now, these instances are directed by actors in charge of representing the court and the administration of justice, said Judges, become the managerial figure at the time, space and place where when they settle disputes even between individuals, including those that come from the members of the same court or judicial organization; these representatives do not possess any kind of typical management tools. Taking what is stated as a reference, this essay is proposed with a general purpose, represented by building prospective management in the direction and management system in charge of the Executive Directorate of the Magistracy, all under a free theme that leads us to an investigation under a phenomenological method supported by hermeneutics that was based on the analysis and use of information for the construction of knowledge, under a methodological review of the research that had a qualitative approach with a line of research centered on man, management and its tendencies in the knowledge society, because it is inferred to approach the object of study from a process and development through the constant comparative analytical procedure.

Keywords: Management, prospective, judicial organizations.

PLANTEAMIENTO INTRODUCTORIO

El nacimiento de la Administración Pública, surge en la civilización el concepto de

“jurisdicción”, como función y monopolio del Estado para resolver las controversias particulares, mediante órganos propios e investidos de autoridad: denominados tribunales cuya función es dirimir los

conflictos de intereses entre los protagonistas del proceso así como también de sus miembros, basados en los principios de igualdad, equidad, justicia. Por tal motivo, es práctica común acudir a las vías judiciales tradicionales, a fin de zanjar discrepancias en las relaciones privadas, entre las cuales cabe destacar las emergidas por vínculos comerciales, teniendo en cuenta dada la función de administrar justicia le corresponde al Estado primordialmente a través de los órganos que conforman el Poder Judicial.

Sin embargo, según comentarios de Garay (2012), con la promulgación de la Constitución de 1999 y su posterior aplicación del artículo 267 *ejusdem* y con el Tribunal Supremo de Justicia en su Decreto de creación de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (2000), trajo consigo diversas atribuciones concedidas a los altos funcionarios encargados de gerenciar, administrar, dirigir el correcto funcionamiento de las organizaciones judiciales en ocasión

de cada uno de los miembros formadores del conjunto del entre, es decir trabajadores tribunalicios.

Ahora bien, coincidiendo con Mocletón, y Otros (2016), “se ha manifestado la imperiosa necesidad de implementar mecanismos alternativos para la solución de los conflictos”; es decir una justicia no estatal, en donde se reconozca la capacidad de las partes con o sin intervención de un tercero, la posibilidad de resolver sus disputas, bien a través de los clásicos medios de autocomposición o mediante otros mecanismos de heterocomposición distintos a la vía judicial.

Entonces, indagando a Fagúndez (2011), la investigación propuesta está enmarcada en un paradigma interpretativo bajo el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica, que estará basado en la recolección de información para la construcción de conocimientos, llevará al autor a la construcción, comprensión e interpretación de la realidad aprehensible subjetivamente, a la visión del medio natural y social. La misma parte de un contexto

ontológico donde se describe al hombre como un ser social en el que la interpretación y los esfuerzos en el análisis de las averiguaciones contenidas obtenidas en la secuencia de textos y de argumentos alcanzados en la investigación, permitirán un abordaje descriptivo y legitimado de la información, de los contenidos, orientándose entonces hacia la formación de teorías, basadas en estructuras simbólicas aproximables a una realidad a determinar.

Además de ello, haciendo revisión metodológica de la investigación, interpretando a Hernández y Otros (2006), y García (2000), cuenta con el enfoque cualitativo debido a que se infiere abordar el objeto de estudio desde el proceso y desarrollo de este por medio de la constante del procedimiento analítico comparativo, bajo una línea de investigación enmarcada en el Hombre, La Gerencia y sus Tendencias en la Sociedad del conocimiento. Con esta investigación se obtiene el conocimiento racionalizado, idealizado e intencional de los propios actores, con lo cual será

delineado los bosquejos subjetivos que se asociaran para generar una recomendación o una conclusión, respecto al aporte de la gerencia prospectiva en el proceso judicial interno de los tribunales a cargo de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

DESARROLLO

ARGUMENTATIVO DEL TEMA

En este orden de ideas, se observa en atención a los tribunales, la utilización de medios alternativos de resolución de conflictos, herramienta la cual suele representar una reducción de la sobrecarga de trabajo de los funcionarios judiciales, y por ende, su descongestionamiento; ejemplo palpable en Venezuela, se denota en la jurisdicción laboral quien tiene como misión y visión de su norma especializada, la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (2002). Según Aguirre (2019), González, y Otros (2003), “la aplicación en cualquier grado y estado de la causa de los medios de resolución de conflictos”-. Esto ha representado un avance significativo en la justicia expedita.

Ahora bien, interpretando a Meheer (2015), “los nuevos

esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa u opera”, exigiendo a su vez entre otros aspectos a un talento humano con el conocimiento para desarrollar, alcanzar los objetivos de la dependencia judicial; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la ordenación, una estructura ágil, reducida a la mínima expresión, crear un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos del órgano, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito, ello de la mano con un equipo de trabajo participativo en las acciones futuras del ente.

De lo antes señalado, mediante interpretación de palabras de Urteaga (2010), en Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann, los gerentes tienen un gran desafío al enfrentar la realidad organizacional en este siglo. En tal sentido, las organizaciones judiciales no escapan de esta realidad debido a que se han visto plegadas ante el inminente reclamo de la sociedad. Ahora bien, estas organizaciones están dirigidos por actores

encargados de representar al tribunal y la administración de justicia, dichos representantes –jueces-, se transforman en la figura gerencial al momento y espacio cuando se dirimen las controversias incluso, si ellas provienen de los miembros de la misma organización judicial, a su vez, son los garantes de la operatividad de éste, personajes que no poseen ninguna clase de herramientas típicas de la gerencia.

De esta manera, resulta imprescindible establecer que la gerencia se centra, de acuerdo con las afirmaciones de autores, en el uso de los recursos con el propósito de generar provecho, bienestar a sectores específicos de la sociedad. En opinión del blog *Processonline Transformación Empresarial* (2016) citando a Sallenave en su libro *La Gerencia Integral*, la gerencia debe asumirse desde una visión integral, se la expone como el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad.

Epistemológicamente, desentrañando la proyección

Figueredo (2017), el objetivo central de la gerencia es explicar, predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficacia (logro de los propósitos con la mejor utilización de los recursos) además la efectividad social (impacto) en las organizaciones; la gerencia se preocupa también por los procesos de calidad, productividad incluso competitividad, siendo necesario revisar el enfoque de la gestión humana en el proceso productivo empresarial para de esa manera justificar el cambio de paradigma relacionado a la influencia del nuevo modelo empresarial del Siglo XXI.

Bajo la tutela de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (en adelante DEM), cabe señalar en entrevistas realizadas al Juez del tribunal Primero de Juicio del Circuito Laboral de la Circunscripción Judicial del estado Lara, el abogado Gabriel García, quien manifestó la ausencia de incorporación de estudios nacionales en materia gerencial, llevándonos a reflexionar que sin el diagnóstico no puede ser efectiva la modernización y modelización de la

gerencia prospectiva como un salto al futuro en de la organización interna de los tribunales entre los términos generales el Estado Venezolano no incorpora modelos prospectivos futuribles en el esquema del Poder Judicial, entonces, lleva a señalar la aplicación de políticas públicas erradas por parte de la República que nos ha traído a una suerte de inexistente capacidad de respuesta frente a las altas solicitudes de la tutela judicial efectiva.

Para ello debemos tomar en cuenta que las instituciones judiciales no han podido tener continuidad en su labor prospectiva a lo largo de esta década o en los últimos treinta años. Parafraseando la fuente de Medina, Becerra y Castaño en su obra Prospectiva y Política pública para el cambio estructural en américa latina y el caribe.

Así, un aspecto resaltante e interesante de esta positiva evolución institucional que se propone en la investigación planteada, es la de construir el proceso judicial interno de los tribunales a cargo de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, en pocas

palabras, una restructuración y formación del personal como gerente teniendo como resultado una capacitación técnica como requisito mínimo para la aplicación del constructo de la gerencia prospectiva en la organización futura dentro del sistema de justicia, a manera de interpretación de las enseñanzas de McGregor (1960). En este sentido, se deben centrar sus bases en el desarrollo de comunidades nacionales e internacionales por intermedio de la gerencia prospectiva, la que busca forzar la aceleración de la construcción de la curva de aprendizaje en materia gerencial dentro de la organización judicial.

Por lo tanto, con base al análisis establecido de la Ley Orgánica del Consejo de la Judicatura (1998) vigente parcialmente, citado por Díaz (2015), se logra por medio de la gerencia identificar los problemas, conflictos, choque de intereses y cualquier otro factor generador de nudos críticos, enfocándose en una cultura futura en donde la divulgación y formación de las corrientes gerenciales tengan la

capacidad de identificar y proporcionar las herramientas necesarias para resolver los problemas dentro de dicha organización judicial, a pesar de los vaivenes institucionales que ha vivido este país en los últimos veinte años como fue la transición del Consejo de la Judicatura, hoy la DEM.

Luego, más allá de los significados que puedan atribuírsele al vocablo conflicto, es necesario hacer un énfasis temático sobre cómo debe ir dirigido la orientación y la estrategia que se debe aplicar para corregir errores en la organización por parte de la DEM que vive un franco deterioro, en términos de conocimiento, se deben utilizar distintos saberes, es decir, esfuerzos interinstitucionales, intersectoriales a nivel gubernamental con niveles territoriales, nacional, intermedio y local, planteando la necesidad de aplicar la perspectiva de la gerencia de corto, mediano y largo plazo.

En relación a lo citado por Carias (2012), se debe dar un enfoque constitucional sobre la reestructuración del Poder Judicial para que sean abiertas las puertas

hacia un cambio con el paradigma de la organización y poder otorgar así respuesta inmediata a las solicitudes de los justiciables. Debe abrirse la posibilidad de renovar las visiones donde se pueda crear una Escuela de Gerentes Judiciales cumpliendo con la función jurisdiccional y la función gerencial, haciendo referencia al tribunal como un órgano micro de algo macro, siendo este último el Poder Judicial Integral. Teniendo la opción y capacidad de formar un órgano idóneo, competente para cumplir sus metas, que reflejan el trabajo ordenado además de ser un ejemplo para los administrados.

Ahora bien, de crearse la Escuela de Gerentes Judiciales debe indicarse la preparación a los jueces en el manejo de personal y bienes públicos, funciones aun y cuando no son propias del sistema de justicia, son necesarias para evitar la problemática interna de los miembros del tribunal. Es por ello, que la existencia de esquemas de gestiones como un componente fundamental, ha sido un desafío para la planificación en este siglo XXI, en nuestro país

concorre una dificultad superior por las políticas gubernamentales, estas no han tenido una forma de llegar a las instituciones.

Todo ello, nos lleva obligatoriamente a la modernización de los procesos de coordinación, evaluación y monitoreo de políticas públicas para estar preparados y enfrentar cualquier crisis palpable como la del año 2008 donde se vio severamente limitada la capacidad presupuestaria y la infraestructura económica de América del Sur en las organizaciones judiciales y que desde el punto de vista económico se ve reflejado un impacto que repercute en lo social a la escala de que todo aquel administrado pueda sufrir el daño financiero de tener que sufragar material de oficina para que la justicia cumpla su cometido.

POSTURA CONCLUSIVA

A modo de conclusión, con el tiempo, se ha manifestado la imperiosa necesidad de implementar diferentes mecanismos para la solución de los problemas que se le

presentan al gerente, reconociendo la capacidad de las partes de dar conclusión a una desavenencia entre ellas, dando un modelo superior al rol de gerente en la que se vea representada el protagonismo organizacional del juez a fin de conseguir el termino de los conflictos o nudos críticos de su gestión.

Desde aquí podemos acotar que el funcionario judicial como gerente e individuo o representante de una organización puede enfrentarse a momentos en donde su postura ética, su integridad y la de otro u otros individuos en confrontación, tendrá el menester de implementar herramientas gerenciales, las mismas no siendo otorgadas por el Estado debido a la nula formación gerencial de estos, todo bajo el sentido interpretativo de lo establecido por González (2015).

Es así, que en Venezuela, se observa la obligatoria necesidad de modernizar y emplear la tutela judicial efectiva a los procesos de coordinación, evaluación y monitoreo de las capacidades de los actores fundamentales encargados de

administrar justicia, siendo estos preparados únicamente como concedores de las leyes y su aplicación, dejando relegado la necesidad del conocimiento holocompetente, y en este sentido es donde se presenta las mayores dificultades al momento de darle una conexión científica al funcionario que ejerce dicha responsabilidad.

En este orden de idea, se aprecia la inexistencia de la aplicación de herramientas gerenciales dentro de la administración de justicia, siendo allí donde se necesita una capacitación técnica, real e independiente de verdaderas características prospectivas para la construcción de un futuro en donde la administración de justicia, los medios alternos de resolución de conflictos y la gerencia tengan una verdadera simbiosis evitando la decadencia del sistema público y sus instituciones.

Todo ello lleva a establecer que hace sin duda alguna un verdadero desafío fortalecer el sistema de justicia con métodos futuribles y contribuir así de las metas de desarrollo y resolver el reto organizacional con una

arquitectura institucional fomentando el enfoque gerencial de los jueces y la dinámica de dicho rol en el orden interno del ente proyectándose a profundidad con una mirada panorámica y sistémica.

Finalmente, lo antes señalado aporta las respuestas adecuadas a cualquier tipo de problema presentado sin menoscabo de la participación ciudadana, la comunidad internacional y los movimientos sociales que cumplan un papel para fomentar y promover la rendición de cuenta, la resolución de conflictos, administración transparente, planificación, estrategia, liderazgo organizacional, visionario, llevando el contexto global de la planificación y de la gestión pública en la gerencia judicial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre M. (2019). **La Conciliación en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo**. Universidad Fermín Toro. Blog Proccessonline Transformación Empresarial (2016). Presentación en línea disponible en <https://www.pol.com.co/gerencia-integral-de-las-ti/>
- Carias, A. (2012). **Práctica y Distorsión de la Justicia**. Caracas Venezuela
Congreso de la República de Venezuela. **Ley Orgánica del Consejo de la Judicatura** (1998). Gaceta oficial Número 36.534.
- Díaz, S (2015). **Praxis Gerencial de la Responsabilidad Social en las Organizaciones Judiciales**. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Lara, Venezuela.
- Fagúndez, L (2011). **Etnografía. Métodos e Instrumentos de Investigación**. Barcelona, España. Editorial Paidós.
- Figueredo, C (2017). **La Gerencia Avanzada en el Proceso de Investigación Científica Universitaria**. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. Lara, Venezuela.
- Garay, J (2012). **Constitución de la República Bolivariana (1999)**. Caracas, Venezuela. Ediciones Corporación AGR, S.C.
- García, M (2000). **Investigación Documental: Técnicas y Herramientas**. Caracas, Venezuela. Editorial Casiopea.
- González, L. (2015). **Constructo Teórico de los Aportes del Talento Humano para el Desarrollo del Liderazgo Gerencial en la Gestión Universitaria Privada**. Tesis Doctoral Universidad Fermín Toro. Cabudare, Lara, Venezuela.

- González, A. y Otro (2003). **Ley Orgánica Procesal del Trabajo Comentada y Concordada con Jurisprudencia**. Ediciones Libre. Caracas, Venezuela.
- Hernández, R y Otros (2006). **Metodología de la Investigación**. Distrito Federal, México. Editorial Mc. Graw Hill.
- McGregor, D (1960). **El Lado Humano de las Organizaciones**. Editorial MCGRAW-HILL Interamericana. México, México
- Medina, J. Becerra, S y Castaño, P (2014). **Prospectiva y Política Pública para el Cambio Estructural en América Latina y el Caribe**. Libro Cepal.
- Meheer, J. (2015). **Gerencia del Talento Humano. Un Constructo Teórico desde la Intersubjetividad**. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Lara, Venezuela.
- Mocletón, M y Otro (2016). **Métodos Alternos a la Resolución de Conflictos Laborales en Venezuela**. Impacto Científico, Revista Arbitrada Venezolana. Maracaibo, Venezuela.
- Tribunal Supremo de Justicia. **Decreto de Creación de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura** (2000).
- Urteaga, E (2010). **Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann**. Revista Internacional de Filosofía. Málaga, España.

**LOS ÓRGANOS DE CONTROL
FISCAL EN VENEZUELA. UNA
MIRADA DESDE LA COMPLEJIDAD**

Autora: Diana Herrera
dianaherrera22@gmail.com

La Contraloría General de la República, es una institución que forma parte del Poder Ciudadano, de conformidad con lo establecido en el Artículo 273 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), a la cual le corresponde el control, vigilancia, fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como diversas actuaciones inherentes a la gestión del control fiscal orientadas a la realización de auditorías e inspecciones en los organismos y entidades sujetos a su control, con la finalidad de evitar la comisión de ilícitos o delitos contra el patrimonio público. En este ensayo argumentativo se describe al Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF), como una organización que constituye un desafío enorme para quienes asumen tal responsabilidad, cuyo propósito radica en fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar su función de gobierno, lograr la transparencia y eficiencia en el manejo de recursos públicos, además de establecer el compromiso por la comisión de irregularidades relacionadas con la investigación de responsabilidades y atribuciones de los órganos o entes. Por tal motivo, la estructura organizacional de los Órganos de Control Fiscal en Venezuela, es inmanente a una organización compleja, entendida esta como un sistema adaptivo de carácter social, conformado por personas que cumplen diferentes funciones en una estructura apropiada de división del trabajo, para consumir con la misión y los objetivos que integran tanto al sistema como sus integrantes. Así mismo, la metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación científica es deductiva porque se parte de las ideas generales para después llegar a las particulares; de igual manera está dentro de la perspectiva teórica de la fenomenología debido a que se describen las cosas tal y como se manifiestan y se muestran los fenómenos.

PALABRAS CLAVE:

Complejidad,
estructura
organizacional,
órganos de control
fiscal

**THE BODIES OF FISCAL CONTROL IN VENEZUELA. A LOOK FROM
COMPLEXITY**

Autora: Diana Herrera
dianaherrera22@gmail.com

ABSTRACT

The Office of the Comptroller General of the Republic, is an institution that is part of the Citizen Power, in accordance with the provisions of Article 273 of the Constitution of the Bolivarian Republic of Venezuela (1999), which is responsible for the control, surveillance, supervision of income, expenses and public goods, as well as various actions inherent to the management of fiscal control aimed at conducting audits and inspections in the bodies and entities subject to their control, in order to avoid the commission of illicit or crimes against public heritage. In this argumentative essay, the National Fiscal Control System (SNCF) is described as an organization that constitutes an enormous challenge for those who assume such responsibility, whose purpose is to strengthen the capacity of the State to carry out its government function, achieve transparency and efficiency in the management of public resources, in addition to establishing the commitment for the commission of irregularities related to the investigation of responsibilities and attributions of the organs or entities. For this reason, the organizational structure of the Fiscal Control Bodies in Venezuela is immanent to a complex organization, understood as an adaptive system of a social nature, made up of people who fulfill different functions in an appropriate structure of division of labor, in order to consummate with the mission and objectives that make up both the system and its members. Likewise, the methodology used in the development of this scientific research is deductive because it starts from the general ideas and later reaches the particular ones; in the same way, it is within the theoretical perspective of phenomenology because things are described as they manifest themselves and phenomena are shown.

Keywords: Complexity, organizational structure, fiscal control bodies.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los valores fundamentales que consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se encuentra la existencia de un “Estado Social, Democrático de Derecho y de Justicia”, siendo este modelo el que condiciona la actuación del Estado para la consecución de sus objetivos, proclamándose la garantía procesal efectiva de los Derechos Humanos, así como la tutela judicial efectiva. De acuerdo con los términos previstos en el Artículo 2 de la Carta Magna, se hace mención al Estado Federal Descentralizado dentro de los términos en ella establecidos, situación ésta que, hoy en día, no tiene una estrecha relación con el contenido teórico normalmente atribuido a ese término.

Lo dicho anteriormente, se debe al modelo de acento distributivista, lo cual genera carencia fiscal que inhibe el desarrollo de las capacidades de gestión del gasto público regional, de tal manera, que en las necesidades eventuales de nuevos recursos para

las regiones, los estados se ven obligados a reclamar recursos al gobierno central, lo que tiende a generar tensión intergubernamental.

El sistema político territorial, formalmente federal, determina los principios reguladores de la organización político administrativa, en este sentido conforme lo señala el Artículo 16; el Estado venezolano está conformado por tres niveles territoriales: los municipios, los estados y la República, los cuales tienen autonomía, personalidad jurídica y una estructura orgánica propia. Es así como estas entidades públicas ejecutan sus respectivas actividades en ejercicio de su cuota de participación en el Poder Público; o lo que es lo mismo, ejercen las atribuciones conferidas a los órganos del Poder Municipal, Estatal y Nacional.

En efecto, es notorio tener presente que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), estatuye una serie de principios ligados a los Derechos Fundamentales, dejando muy clara la importancia acentuada de esas

disposiciones, es así como el Artículo 19, consagra:

“El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público, de conformidad con esta Constitución, con los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y con las leyes que los desarrollen”.

Lo anterior a su vez envuelve la protección de los derechos fundamentales estatuidos en la Carta Magna, entendiendo como tales al conjunto de facultades e instituciones que concretan las exigencias de dignidad, libertad e igualdad, las cuales deben ser reconocidas por los ordenamientos jurídicos a nivel nacional e internacional a la par de la Tutela Judicial Efectiva que implica el “debido proceso” y el “derecho a la defensa”.

Desarrollo

Para comprender el término de Administración Pública, primero hay que definir lo que significan varios de sus vocablos: Administrar viene de la palabra “ministrare” que significa servir y Administración se deriva del vocablo “ad manus traer” y significa manejo o gestión. Por todo lo anterior se puede decir que es la acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para: 1) El cumplimiento de las Leyes; 2) La conservación y fomento de los intereses públicos; y 3) Resolver las reclamaciones de los justiciables.

En este orden de ideas, Lares (2001) define a la Administración Pública, como la actividad realizada por la rama ejecutiva del Poder Público, es decir, por el conjunto de órganos estatales, regidos por relación de dependencia a los cuales corresponde frecuentemente la misión de ejecutar las leyes. Desde este punto de vista, se define desde dos perspectivas: una subjetiva, que se refiere al sujeto orgánicamente considerado, cuya función es la de satisfacer las necesidades colectivas,

como un conjunto de órganos estructurados en el Poder Ejecutivo y la perspectiva objetiva, referida a la actividad, cuya función se concreta al satisfacer las necesidades colectivas, dentro del ámbito del ordenamiento jurídico.

A partir de la Revolución Francesa, la Administración Pública se identifica con la actividad realizada por el Poder Ejecutivo, al referirse a las actividades de gestión, que el titular del mismo desempeña sobre el Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas, logrando con ello el bien general (ya que dicha atribución tiende a la realización de un servicio público), con sometimiento al marco jurídico especializado que norma su ejercicio. Hasta el Siglo XVIII, la idea de Estado se encontraba confundida con la persona del monarca, basta recordar la frase de Luis XV “L’Etat c’est moi” (el Estado soy yo), con la cual se ilustra el fenómeno de plenipotencia.

Con el advenimiento de la ilustración en Occidente, la precisión de los elementos que integran al

Estado Moderno se conformaron plenamente, entendiéndose al gobierno (a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época), como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual la población (que es la esencia de la existencia del Estado) puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad. De lo anterior, se evidencia, que la Administración Pública es el contenido de la actividad del Poder Ejecutivo, referida a todas aquellas gestiones, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general.

Al respecto en la República Bolivariana de Venezuela, el control público es un mandato constitucional que obliga a los órganos de poder al seguimiento, observación, fiscalización y examen de la gestión pública, con el fin de prevenir daños al patrimonio, permitir mayor eficiencia, eficacia y efectividad en los servicios prestados, corregir las fallas y sancionar a los infractores. Se puede

inferir entonces, al control público como atributo del Poder soberano de la sociedad e inherente a la democracia, por lo tanto, ninguna actividad que tenga por objeto la administración del patrimonio público puede ser inescrutable, vedada a la vigilancia popular o gestionada con arbitrariedad.

Es importante señalar que, dentro del ordenamiento jurídico venezolano, se encuentran previstos diferentes sistemas de control los cuales inciden en la Administración Pública y en la disposición de sus fondos y bienes, siendo uno de ellos el Control Fiscal, relacionado con la administración de fondos, así como de los bienes nacionales, estatales y municipales. Para Castro (2010), el Control Fiscal se encuentra dirigido de forma especial a la administración de recursos financieros del erario público y está a cargo de órganos especializados, es así como destaca el mencionado autor:

“Existe en el tiempo y en el espacio, sus funciones recaen fundamentalmente sobre los actos de administración

hacendística y están a cargo de la Contraloría General de República, las Contralorías Estadales y Municipales, y de los órganos de control interno - actualmente de Auditoría Interna- de los Entes de la Administración Pública Nacional” (p. 46).

Debe resaltarse que este control, se realiza *A posteriori*, mediante la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de actuaciones fiscales en los organismos como a entidades sujetos a su control. Paralelamente a esto, Hernández (2009), señala que la gestión de control fiscal hoy en día se encuentra restringida exclusivamente a labores de auditoría como fin, ante lo cual se corre el riesgo de su identificación con una tarea burocrática que puede extraviar el norte, su finalidad y el sustento para la gestión y la política.

Al profundizar sobre los planteamientos anteriores, se hace necesario traer a colación el contenido del Artículo 23 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República

y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), el cual señala:

“El Sistema Nacional de Control Fiscal tiene como objetivo fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer la responsabilidad por la comisión de irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades aludidas en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley”.

Tal como lo afirma Otero (2011), el Sistema Nacional de Control Fiscal pretende ser un sistema integral e integrado en donde el control interno y externo estén debidamente coordinados y se armonicen para coadyuvar al logro de una efectiva, eficiente y económica administración del patrimonio público, así contribuir a mejorar la calidad de vida del ciudadano, a través de la implementación de mecanismos de seguimiento de control a la ejecución de la planificación y a la presupuestaria, simultáneamente a la

actividad del administrador, siguiendo rutas paralelas que permitan el control así como la auditoría de gestión.

En el mismo orden de ideas, afirma López (2003), que los instrumentos legales en los cuales se apoya el Sistema Nacional de Control Fiscal, se identifican en las políticas, leyes, reglamentos, normas, procedimientos e instructivos, que deben ser adoptados eficientemente para: 1) Salvaguardar los recursos de los entes sujetos a las leyes; 2) Verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa; 3) Promover la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones; 4) Lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas, y 5) Desarrollar el potencial humano, en el resguardo de los recursos económicos y los materiales destinados al ejercicio del control.

Por consiguiente, la función contralora, evaluativa y prospectiva del control fiscal, señala su realización bajo criterios gerenciales, administrativos y contables, con el fin de asegurar su desarrollo sistémico, auditable y discutible, de manera clara

e inteligible para todas las partes interesadas. Sin embargo, la gestión del Control Fiscal, se contextualiza en una política gubernamental que promulga el Estado venezolano, con respecto a la transformación de la Administración Pública, modificando la ejecución presupuestaria.

De lo anterior deviene la complejidad del Sistema Nacional de Control Fiscal, evidenciándose por la heterogeneidad de sus funciones, la cantidad requerida de recursos de todo tipo, la diversidad de actividades llevadas a cabo en el mismo, la red de intereses y la conformación de características en los estamentos; convirtiéndolo en una organización cuya conducción constituye un desafío enorme para quienes asumen tal responsabilidad.

Sobre este particular, es importante analizar y entender el concepto de complejidad, según Peris y otros (2001), "se refiere a las características de cualquier sistema, fenómeno o conjunto de fenómenos de carácter natural y/o social" (p.47), de lo cual se desprende que la complejidad es un hecho, no aislado ni

particular a un fenómeno en especial. De lo antes expuesto, Pascale (1999) sostiene que la complejidad de los sistemas se genera en virtud de la propensión de las estructuras simples a generar modelos novedosos, variedad infinita, conformando con frecuencia un todo mayor a la suma de las partes.

Para el análisis del Sistema Nacional de Control Fiscal como organización, y más específicamente como una formación compleja, es importante analizar los postulados de la Teoría de la Contingencia, esta se basa en considerar sus condiciones o eventualidades para desarrollar el enfoque de las acciones administrativas, asegurando a su vez que el diseño estructural sea el adecuado según cada situación. Aun cuando los inicios de esta Teoría, se ubican en los trabajos de Burns y Stalker (1961), al manifestar que las formas de organización y los procesos gerenciales están relacionados con ciertos elementos del entorno, no fue sino hasta 1964 cuando el psicólogo Fiedler, estableció las bases de la productividad organizacional,

desarrollando los estilos de liderazgo y control situacional dentro del llamado Modelo de Contingencia que dará como resultado final la productividad del grupo.

Es en el marco de la definición clásica de complejidad, que surgen los planteamientos de las organizaciones complejas, entendidas estas como sistemas adaptivos de carácter social, conformados por personas que cumplen diferentes funciones en una estructura apropiada de división del trabajo, para cumplir con la misión y los objetivos que tienen. Como el termino en cuestión es la mixtura de dos variables (organización y complejidad), son varios los teóricos o autores que han escrito sobre ellos, es así como Le Moigne (1990), define a la organización sistémica, como las múltiples interrelaciones y retroacciones entre las operaciones tangibles (sistema operativo), la elaboración de estrategias inteligentes (sistema de decisión) y el registro, memoria y distribución (sistema de información).

Lo anterior permite colegir, que las organizaciones complejas

coexisten en un mundo revestido de incertidumbre, ya que tienen una presencia propia que se va llenando con base a un sistema de vivencias y haceres cubiertos en diversidad de etapas, estas transcurren desde su nacimiento hasta la madurez o decrepitud; vale decir que estas representan una construcción social porque se solidifican en el devenir histórico transitado, entre los acontecimientos cambiantes de sus estructuras, y en la manera cómo se relacionan con su entorno frente a los diversos desafíos de su evolución.

Sobre estos planteamientos, surgen las primeras características de las estructuras organizativas mecánica y orgánica, siendo ahondados años más tarde, por Lawrence y Lorsch (1967) quienes partieron de la idea relativa de cuál es la estructura organizativa más adecuada para una organización compleja en un entorno determinado, siendo las más eficaces aquellas poseedoras de la capacidad de ajustar sus variables internas con las demandas y exigencias de ese entorno. Así, las organizaciones que

mejor se adapten y ajusten sus variables a los factores del entorno, serán las más eficientes y tendrán, por tanto, una mayor probabilidad para desarrollarse, alcanzar mejores resultados o de simplemente ser más competitivas para poder sobrevivir.

Paralelamente a lo anterior, se tiene el punto de vista teleológico o intencional de Ackoff y Emery (1972), tomado en cuenta para considerar tanto la influencia de mecanismos causales como de mecanismos teleológicos y anticipatorios en el comportamiento del sistema y de sus integrantes, lo que permite considerar la organización motivada por sus objetivos y, al mismo tiempo, visualizarla con un enfoque causal, para poder tomar en cuenta los factores históricos y estructurales que han llevado a la organización a su situación actual.

En líneas generales, se puede inferir que tanto los cambios en la tecnología, como los mercados, los factores culturales y sociales, la competencia, entre otros, afectan tanto a las estructuras de las organizaciones mecánicas (tendiendo

a desarrollar una estructura organizativa estable o dispuesta a permanecer sin muchos cambios por largos periodos de tiempo), como a las orgánicas (al adaptarse mejor a los entornos dinámicos y complejos). Desde este punto de vista, las características del entorno se observan principalmente bajo dos dimensiones: 1) El Dinamismo, determinado por una variedad de factores no inherentes a la estructura organizacional, y 2) La Complejidad, en la medida que la organización requiere de una gran cantidad de conocimientos acerca de los productos, sus procesos productivos, la tecnología, entre otros.

Lo anterior, permite un acercamiento a la idea de la organización vista tanto en el sentido de un texto como en el de una semiósfera o espacio de sentido particular cuya naturaleza le ha permitido, a través de una cierta sintaxis, imponer un orden mediador entre un cúmulo de estructuras particulares e interdependientes que han cedido parte de su esfera de sentido para establecer convenciones

productivas tendentes a alcanzar objetivos comunes. En concordancia con estos postulados, Morín (1997) desarrolla a la complejidad como un tejido o entramado de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, contradicciones y azares, que constituyen el mundo fenoménico.

Actualmente, la sociedad luego de haber pasado por la era de la agricultura y la industria se encuentra en una etapa de transición entre la era de los servicios y la era de la información, en donde surge la globalización como un fenómeno, con influencia en el ámbito social, económico y cultural, rompiendo las fronteras y paradigmas existentes. En este sentido, el contexto global presenta retos que estiman la emergencia de necesidades orientadas hacia escenarios de transformaciones sociales y nuevas interpretaciones de la realidad, al convocar sentidos pertinentes de su lectura.

Ahora bien, en el ámbito del control fiscal Giannini (2011), afirma que la gestión de una responsabilidad

importante en el tema de la valoración de procesos administrativos de las organizaciones públicas, se relaciona con modelos gerenciales que aún en el presente siglo, están caracterizados por estructuras de tipo funcional, jerárquica, piramidal, burocráticas, tradicionales y cargadas de vicios. El precitado autor describe; en momentos cuando las instituciones deben cambiar las maneras de contactarse con la realidad, existen nuevas formas de hacer efectiva la gestión del control fiscal, a fin de promover autoridades con capacidad para impulsar modificaciones reales y profundas dentro de la estructura organizacional.

Adicionalmente, Pateiro (2012), hace énfasis en la posibilidad de esa transformación demandando la sociedad donde se encuentra inmersa, sin embargo, la gran mayoría de los Órganos de Control Fiscal de hoy en día, no han sufrido mutaciones significativas en su manera de pensar ante la complejidad de escenarios involucrados como parte del ejercicio de desempeño eficiente de los sujetos que las conforman. No obstante, lo

anterior se pone de manifiesto como un hecho cierto que la cotidianidad del desempeño gerencial se orienta a todos los aspectos de planificación y control de las actividades propias; las mismas tropiezan a diario con carencias económicas, restricciones de la estructura institucional y limitaciones impuestas por circunstancias excedidas en los límites del contexto administrativo.

POSTURA CONCLUSIVA

Dada la esencialidad de las funciones de los Órganos de Control Fiscal contempladas en su representatividad, y que tienen como objetivo ejercer esta situación de control del patrimonio público y promover la participación ciudadana en el proceso de control fiscal y social, se hace necesario reconocer nuevas formas de pensar que provean otras maneras de actuar en la complejidad, pues la realidad de hoy no se puede enfrentar con las recetas del pasado. Es por ello que se comprende la necesidad de asumir una realidad organizacional con dominio ético en la

gestión del control fiscal, siendo ésta una prioridad en el logro de la inserción equitativa en la sociedad.

De allí la prioridad para centrar la mirada sobre el escenario del estudio inherente a los Órganos de Control Fiscal en Venezuela, ya que los mismos se constituyen como organizaciones complejas que pasan a ser la forma en que una organización se proyecta ante el público y comunica su promesa de valor ante distintos grupos, pues representa un valioso activo de la organización que le proporciona valor al administrado. Lo expresado anteriormente invita a reflexionar en la gerencia y gestión de los Órganos de Control Fiscal, los cuales deberán admitir las señales de cambio en la manera de lograr su supervivencia, en cuanto al reconocimiento de un pensamiento gerencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, R y Emery, F (1972). **On Purposeful Systems**. Chicago, Estados Unidos. Ediciones Aldine Atherton.

- Burns, T y Stalker, G (1961). **The Management of Innovation**. Ediciones Tavistock Publications.
- Castro, A (2010). **Control Interno en la Gestión Pública. Un Enfoque Social en las Alcaldías del Estado Lara**. Cabudare, Venezuela. Tesis Doctoral no publicada en la Universidad Yacambú como requisito para optar al título de Doctor en Gerencia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Número 36.860 (Extraordinaria)** de fecha 30 de diciembre de 1999.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1992). Madrid, España. Editorial Espasa Calpe S.A (Vigésima Primera Edición).
- Fiedler, F (1967). **Una Teoría de la Eficacia del Liderazgo**. New York, Estados Unidos. Editorial McGraw-Hill.
- Giannini, C (2011). **The Age of Central Banks**. Massachusetts, Estados Unidos. Library of Congress (Control Number 2011925760).
- Hernández, H (2009). **Perspectiva del Nuevo Municipio Venezolano**. Guacara, Venezuela. Publicaciones de la Alcaldía de Guacara y San Joaquín.
- Lares, E (2001). **Manual de Derecho Administrativo**. Caracas, Venezuela. Editorial Exlibris. Décima Segunda Edición.
- Lawrence, P y Lorsch, J (1967). **Differentiation and Integration in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly**. New York, Estados Unidos, Volumen 12, Número 1 (pp. 1-47).
- Le Moigne, J. (1990). **La Modélisation Des Systèmes Complexes**. Paris, Francia. Editorial Bordas.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**. Número 6.013 (Extraordinaria) de fecha 23 de diciembre de 2010.
- López, A (2003). **La Contribución de la Gestión de Recursos Humanos a las Capacidades Estratégicas de la Organización**. Cádiz, España. Tesis Doctoral publicada en la Universidad Pablo de Olavide.
- Morin, E (1997). **La Necesidad de un Pensamiento Complejo**. Bogotá, Colombia. Editorial Magisterio.
- Otero, C (2011). **Innovaciones en el Control Fiscal Venezolano**. Caracas, Venezuela. Editorial Miranda (Quinta Edición).
- Pascale, R (1999). **Surfing the Edge of Chaos**. Sloan Management Review.

Pateiro, E. (2012). **Gerencia, Ética e Identidad.** Barquisimeto, Venezuela. Editorial Horizonte.

Peris, F; González, T y Méndez, M (2001). **Organización, Diseño Organizativo y Comportamiento: Modelo Conceptual y Modelo Analítico.** Valencia, España. Quadern de Treball Número 116 (Nova Època) de la Facultat de Economia de la Universitat de Valencia.

**LA GERENCIA EN EL CONTEXTO
ORGANIZACIONAL ACTUAL
VENEZOLANO**

Autor: Freddy Torcantes
Torcantes28@gmail.com

RESUMEN

Hablar de gerencia es aludir a una de las actividades humanas más importantes en el contexto de las organizaciones. La situación política y económica de Venezuela ha hecho de la gerencia una función muy retadora en aras de alcanzar los objetivos de las organizaciones, de allí la importancia de estudiar los factores claves del éxito necesarios en los gerentes venezolanos para ser exitosos en su cometido. Este ensayo, presenta una revisión de las concepciones iniciales de la gerencia como actividad, su evolución y cómo el gerente venezolano la ejerce en la actualidad. Se hace un recorrido en tres etapas consideradas de gran relevancia dada la secuencia que la gerencia en el transitar del venezolano: la primera reúne aspectos históricos sobre la aparición de la gerencia, los enfoques iniciales y modernos de los principales investigadores de la gerencia y las herramientas gerenciales; la segunda ilustra la situación del entorno Venezolano y la caracterización del gerente Venezolano; y la tercera trata sobre las posiciones actuales y futuras acerca de la gerencia de las organizaciones. Las conclusiones resaltan la importancia del aprendizaje de la gerencia avanzada como objeto de estudio académico, que ayude a fortalecer la formación de profesionales con las características necesarias para dirigir exitosamente las organizaciones en el complejo entorno venezolano actual.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia,
organización,
venezolano

MANAGEMENT IN THE CURRENT VENEZUELAN ORGANIZATIONAL CONTEXT

Autor: Freddy Torcantes
Torcantes28@gmail.com

ABSTRACT

To speak of management is to refer to one of the most important human activities in the context of organizations. The political and economic situation in Venezuela has made management a very challenging function in order to achieve the objectives of the organizations, hence the importance of studying the key factors of success necessary for Venezuelan managers to be successful in their task. This article presents a review of the initial conceptions of management as an activity, its evolution and how the Venezuelan manager currently exercises it. The article makes a tour in three stages considered of great relevance given the sequence that management in the Venezuelan journey: the first brings together historical aspects of the emergence of management, the initial and modern approaches of the main management researchers and the management tools; the second illustrates the situation in the Venezuelan environment and the characterization of the Venezuelan manager; and the third deals with current and future positions on the management of organizations. The conclusions highlight the importance of advanced management learning as an object of academic study, which helps to strengthen the training of professionals with the necessary characteristics to successfully lead organizations in today's complex Venezuelan environment.

Keywords: Management, organization, Venezuelan

PLANO INTRODUCTORIO

Desde épocas muy remotas en que los seres humanos sintieron la necesidad de involucrarse en el mundo de la formación de organizaciones que tuvieran como propósito principal el alcance de metas y objetivos que no se logran de manera individual, sino que es el gerente a través de sus procesos gerenciales y más aún como participe de un liderazgo que pudiéramos decir transformacional dado que es ejercido por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización que garantice de manera significativa la esencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que en la medida que surgen los cambios en cada uno de los contextos que hacen vida en la sociedad, se generan expectativas dentro de las organizaciones capaces

de ser transformadas en su propia realidad para no sentirse desplazadas del contexto real. Por consiguiente, la gerencia debe jugar un papel se suma importancia en la búsqueda de adaptarse a las condiciones del medio que les rodea, haciendo un mejor uso de la ciencia y la tecnología.

Se debe hacer de la gerencia una condición que vislumbre el umbral de la realidad que se debe transformar y a través del análisis argumentativo donde se generen situaciones que permitan transformar hábitos, modificar valores, afectar patrones de conducta, reorientar intereses, que configuran los estilos de vida de individuos, grupos e instituciones y de esta manera, poder generar los cambios en beneficio de las demandas del mercado para así tomar las decisiones más idóneas y trazar el rumbo que tomará la organización en el futuro. En el caso específico de Venezuela, donde el gerente, en la mayoría de los casos, se siente limitado por las políticas gubernamentales y la incertidumbre que ocasiona las situaciones que

emanan del gobierno central hace verter indecisión y porque no decirlo dudas al momento de generar compromisos que evidencien la importancia del aprendizaje de la gerencia avanzada como objeto de estudio.

Plano de Desarrollo

Concepción y Evolución de la Gerencia.

Con la revolución industrial se sientan los cimientos que hacen del proceso de la gerencia organizacional que se establezcan los parámetros para consolidar su estructuración, partiendo del desarrollo de nuevas tecnologías que trajo consigo la revolución industrial y la globalización, no solo en cuestiones de producción, sino que con ello se necesitó de un mejor manejo y planeación de la organización. Es así que surge la gestión estratégica, siendo esta el proceso y método de especificar los objetivos de una organización de tal forma que facilite la elaboración de políticas y planes para el logro y alcance de los objetivos mediante la asignación de recursos. Es aquí donde comienzan a establecerse las

bases de una nueva manera de consolidar los procesos que determinan la vía para un mejor desarrollo social y empresarial.

En este devenir de ideas surgidas en tiempos remotos y que no fueron direccionadas de manera significativa a lo que se está planteando hoy en día con la gerencia, se abre un compás a su desarrollo como una ciencia que enseña al líder dentro de la organización, a la más eficiente forma de coordinar y conducir esfuerzos hacia metas previamente fijadas. Cabe destacar que al hacer referencia a los postulados de Taylor (1975) enfocaba su teoría en el esfuerzo que generaba cada trabajador para satisfacer las necesidades de la empresa y cumplir cabalmente con las metas propuestas por el gerente y la propia organización a la cual está adscrito.

Para que esta realidad pudiera ser consolidada, el autor precitado hace uso de los cuatro principios que han de orientar al gerente en su proceso organizacional: Reemplazar modelos empíricos de trabajo, con nuevos modelos que estén en

correspondencia con el estudio científico de las tareas.

Que se pueda entrenar y seleccionar a cada empleado para que esté consciente del trabajo que les corresponde realizar y no dejar que desarrolle su trabajo por ensayo y error.

Que se genere mecanismo de supervisión permanente para evitar que los errores puedan generar caos y que los aciertos permitan motivar al trabajador en el logro de sus funciones.

Hacer una correlación inédita entre el gerente y los trabajadores a el gerente pueda planificar las actividades que se van a realizar con el consenso del trabajador y este último sentir que al tomarlo en cuenta realice su trabajo de manera más armónica.

Por su parte, Fayol (1971) señala que al enfocarse en las prácticas gerenciales se estaría minimizando los errores que suelen presentarse dentro de las organizaciones. Fayol le da importancia significativa y relevante a cada trabajador de la organización, porque es la manera, en que las

decisiones que tome el gerente, puedan ser cumplidas cabalmente. El autor señala que, el principio primordial del éxito dentro de la organización se fomenta en el respeto hacia los trabajadores y el trato humanizado que genera motivación al logro. Fayol estableció catorce (14) principios para ayudar a los dirigentes a gestionar sus asuntos efectivamente:

División del trabajo: el trabajo organizacional se divide en procesos que cada trabajador debe cumplir de acuerdo con sus competencias. Esto genera dentro de la empresa la especialización en el personal y con ello la eficiencia en los procesos que se desarrollan.

Autoridad: Los gerentes establecen las pautas que se han de cumplir en la organización, lo que deviene la autoridad que se debe ejercer para que las cosas fluyan de manera satisfactoria.

Disciplina: Realizar el trabajo que se les asigne de manera organizada y siempre visualizando como norte la visión y misión de la empresa.

Unidad de mando: Cada

trabajador debe respetar a su jefe inmediato superior para poder cristalizar las metas propuestas.

Unidad de dirección: Las actividades organizacionales conducentes al logro de un mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente a través de un plan previamente establecido.

Subordinación: Anteponerse los intereses personales sobre los de la organización genera caos dentro de la misma porque no se establecen las pautas que se deben cumplir para alcanzar los objetivos.

Remuneración: Cada trabajador debe recibir una justa remuneración por su labor. 8. Centralización: Lograr que la toma de decisiones dentro de la organización se haga de manera mancomunada, donde la participación de cada trabajador tenga un valor significativo a la hora de ejercer los mecanismos para la reconstrucción de las metas.

Jerarquía: Las comunicaciones deben seguir la línea de mando, desde la alta gerencia hasta los rangos inferiores.

Orden: Debe haber un lugar para cada empleado de la organización donde se sienta valorado por el trabajo que ejerce.

Equidad: Los dirigentes deben dar el mismo trato por igual a sus subordinados.

Estabilidad de tenencia del personal: Alta rotación de personal es ineficiente.

Iniciativa: Aquellos empleados que se les dé libertad para originar y llevar a cabo planes, mostrarán altos niveles de esfuerzo.

Espíritu de equipo: Fomentar el espíritu de equipo construirá armonía y unidad dentro de la organización.

Cabe destacar que dentro de los procesos administrativos existen cinco funciones tal como las determinó Fayol: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. El enfoque de Fayol hace ver en el gerente el hombre responsable de llevar a cabo la tarea de formar de manera coordinada y orientada las metas de la empresa. Deja en claro que en todo un sistema se articulan procesos en donde el gerente ha de ser el promotor e impulsor de los procesos

administrativos dentro de la organización.

Otro de los enfoques que se han de mencionar en este ensayo, es el de Max Weber (1983), el cual desarrolló su teoría sobre la gerencia burocrática, donde tiene cabida solo la jerarquía que establece el gerente direccionado hacia el empleado, a través de líneas de mando altamente definidas. Los principios que subyacen en este enfoque son:

Que cada trabajador tiene su rol definido de acuerdo con su especialidad.

Se ejecutan las contrataciones en correspondencia con los méritos que posee el trabajador.

Los cambios que se generen en el trabajador les permita una mejor remuneración.

Que se establezcan jerarquía y responsabilidad de acuerdo con las actividades que se realicen.

Establecer estrictas normas de disciplina y control.

Propiciar toda neutralidad política entre otros de los principios establecidos por el autor precedente.

Es propicio hacer un paréntesis para hablar del enfoque basado en las relaciones humanas que presentó Mayo (1972), donde destaca que lo primordial en una relación laboral debe estar centrado en la interacción humana y las relaciones personales dentro de la organización. El autor destaca que para lograr que una institución sea efectiva se hace necesario crear lazos sociales más fuertes entre los trabajadores, donde juega un papel importante el trabajo en equipo para poder consolidar una mayor eficacia dentro de la productividad empresarial.

Dentro de los enfoques denominados modernos de la gerencia, se presenta como uno de los más significativos del sistema. A propósito, éste se define como el conjunto de elementos direccionados para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. En este enfoque, se consideran como aspectos representativos la comunicación, la toma de decisiones acertadas, objetivos organizacionales y las políticas de la empresa partiendo de la misión y visión de la misma. Las

principales características de este enfoque son: la interacción entre los miembros de la organización, establecer los límites en el sistema organizacional que permitan conjugar las vertientes que establecen la diferencia entre las partes internas y externas de la misma; tomar en cuenta que dentro de una organización se deben canalizar todos los procesos de manera mancomunada y no de manera aislada; ver a la organización como un sistema dinámico que responde a su entorno por lo tanto, se hace vulnerable a los cambios que se generen.

La Gerencia en Venezuela

El proceso en el cual un país adquiere un nivel de madurez económica que permita denominarlo como desarrollado ha sido diferente para cada uno de ellos, es decir, no hay una formula única que conduzca al crecimiento sostenido de la economía, sin embargo, según Sunkel (1998), existen dos factores comunes en todos estos países que son; la existencia de un elemento potenciador del crecimiento de la economía como fue el caso de países Europeos con la

construcción de sistemas ferroviarios y por otra parte, el desarrollo de un sector industrial robusto; en el caso de Venezuela se puede decir que la industria petrolera representa el primer factor.

Sin embargo, el segundo elemento no se ha podido desarrollar, según señala Maza (1996) debido al modelo político económico predominante, basado en el uso de recursos excedentes orientados hacia el consumo y gastos que no tenían el potencial de generar un retorno de capital permanente y la economía se hizo altamente dependiente del precio del barril de petróleo para cubrir las necesidades, es aquí, donde traemos a referencia el primer factor necesario para el desarrollo de la gerencia en Venezuela, el cual, las decisiones en materia política económica, son necesarias, así como, el marco legislativo vigente estén acorde con el desarrollo sostenido de la industria nacional.

El segundo elemento, que se debe establecer con la formación del talento humano llamado a ejercer los cargos gerenciales, los cual

corresponde al rol de las universidades e institutos del país, los cuales deben hacer una revisión de sus programas para proporcionar desde el pregrado inclusive herramientas actualizadas que permitan comprender todas las aristas de la gerencia de una organización, de manera que aquellas personas que se encuentren ejerciendo funciones gerenciales tengan un conocimiento previo adquirido y les permita realizar sus funciones de manera más efectiva.

Promover la edificación de modelos gerenciales acordes con nuestras realidades se convierte en una necesidad ineludible para la gerencia, quien debe asumir los retos y desafíos impuestos por el competitivo entorno que la rodea. Las necesidades del país exigen cambios de direcciones gerenciales, sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre, para mayor coherencia entre los objetivos nacionales y los de la gestión gerencial de las empresas.

En Venezuela, desde los años 80, según Naim y Piñango (2000), se iniciaron una serie de estudios

relacionados con la gerencia empresarial, desde entonces plantearon en sus investigaciones, aproximaciones teóricas dirigidas hacia la necesidad de generar conocimientos basados en el entorno de las empresas venezolanas, es decir, en su propia realidad. A partir de allí, los estudios, recopilaciones y casos asociados con el día a día de las empresas venezolanas, orientados a plasmar su realidad cada vez más tendiente a mostrar las debilidades y fortalezas que mostraron la llamada ilusión de armonía. Los estudios de estos autores generaron, que un alto índice de empresarios no poseía formación profesional en el área de la gerencia, haciendo hincapié en el término de gerente empírico.

El fortalecimiento de organizaciones como el instituto de Estudios Superiores en Administración, tuvo su asidero y posicionamiento en el mercado empresarial venezolano, precisamente por determinar la realidad organizacional de las empresas venezolanas en un momento específico y mantenerse

monitoreando el entorno de las mismas, con la finalidad de planificar alternativas de capacitación acordes con sus exigencias.

Kliksberg (2002) plantea al respecto, la necesidad de establecer lineamientos claros en el manejo de la gerencia, sustentados en proporcionarle los insumos necesarios para manejarse con criterios de excelencia. Cabe considerar en cuanto al suministro de estos insumos a los que hace referencia el autor, los cuales se relacionan con una formación gerencial acordes con sus necesidades propias de capacitación, en forma localizada. Por lo tanto, se hace necesario mencionar las competencias personales que debe tener todo gerente y en general cualquier ciudadano de un país civilizado, pues es necesario hacer una revisión de los valores en general de la población venezolana para reforzar aquellos que permitan un desempeño integral de las posiciones gerenciales y permitan el crecimiento de las organizaciones y del país en general.

El presente y el futuro del país están condicionados, tanto por la crisis financiera internacional, de cuyas graves consecuencias no estamos exentos, como por nuestra realidad nacional marcada por grandes problemas sociales y por un ambiente de confrontación interno, lleno de interrogantes e incertidumbres. Percibimos en la Venezuela actual una crisis ética generalizada presente en todos los ámbitos de la convivencia social y que frecuentemente refleja un peligroso relativismo ético de funestas consecuencias. Vemos con tristeza la pérdida creciente del valor de la vida. La inseguridad personal se ha convertido en el principal problema de los venezolanos.

Todo esto en un escenario que se perfila muy complejo, donde el petróleo como elemento de importancia primordial en el desenvolvimiento de la economía mundial pareciera empezar a llegar a su ocaso, en éste escenario acontece la realidad de las empresas venezolanas, las cuales según se ha analizado hasta ahora, requieren de la aplicación de estrategias y manejo de

la información para que incidan positivamente en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, cuyo acierto dependerá de la capacidad de su gerentes y su capacidad de interpretar un ambiente afectado por una serie de factores internos y externos.

El Escenario Venezolano

Turbulento en lo económico, político, social, cultural, educacional que demanda una gerencia generadora de cambios, capaz de enfrentar las turbulencias con un rol, determinante en todo aquello que pueda conducir a salir airoso de dichas turbulencias. La gerencia venezolana debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios. Hoy los escenarios son más dinámicos, sometidos constantemente a cambios, a innovaciones, a turbulencias, en donde las Alianzas son figuras determinantes en la apertura por conquistar nuevos mercados.

Por ello es necesario que el gerente, como líder debe tener una visión al compromiso y participación directa y decisiva, debe contar con

cuatro capacidades básicas: liderazgo personal, visión de negocios, capacidad empresarial y ética profesional, ya que permite darle a las empresas confianza y armonía, evidentemente esto supone una formación integral con estudios universitarios y postgrado.

La realidad empresarial venezolana es muy preocupante dado a muchos problemas que tiene que enfrentar producto de su entorno, en donde el estado ha incidido determinantemente en su rol con sus imposiciones tributarias, inestabilidad política y una crisis económica que ha afectado seriamente las inversiones, a su desarrollo, aunado además al poco desarrollo tecnológico que afecta seriamente su competitividad. La gerencia venezolana, debe ser dirigida por ejecutivos con un alto conocimiento de la administración, alimentándose de la experiencia, y desde luego debidamente amparados por conocimiento del negocio en el cual se desempeñan, basando su gestión en principios éticos.

Lo cierto, es que los venezolanos tienen su forma cultural y espontánea

de trabajar, dirigir y organizarse, y justamente, esta forma mantiene una relación de armonía con las creencias que sirven de base al sistema local de valores, sin embargo, el gerente debe ser un líder que posea la capacidad de modelar sus habilidades, ser creativo e intelectual y, además, inspirar confianza en la búsqueda de la verdad. De manera general, se puede decir que el gerente debe demostrar características de liderazgo, en las cuales deberá tener una visión de futuro y saber comunicarla, una visión innovadora y avanzada, es decir, asumiendo los nuevos paradigmas y sus implicaciones.

PLANO CONCLUSIVO

El crecimiento y éxito de una empresa tiene una fuerte dependencia en la efectividad de la gerencia en todos sus niveles. Es evidente que la constante dinámica del entorno tiene efectos sobre las organizaciones, creando tanto oportunidades para el crecimiento como condiciones de alto riesgo, y en éstas circunstancias cualquiera que se aprecie de ser un buen gerente debe tomar las decisiones correctas que permitan a la

organización tomar ventaja de cualquier oportunidad que se presente, pero al mismo tiempo debe proteger al negocio anticipándose y actuando en contra de potenciales amenazas.

La gerencia ha sido objeto de estudio desde las primeras formas de organización del hombre, y como tal, distintos enfoques han sido adoptados como respuesta a la necesidad de alcanzar nuevos objetivos o enfrentar distintas situaciones, y es por esta razón que las técnicas y posiciones apropiadas se determinan en función de la situación, y de allí se concluye que el análisis situacional y la adaptabilidad son dos claves del éxito indispensables para la supervivencia en la actualidad.

El gerente 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.

El entorno venezolano actual ha demostrado ser uno de los escenarios más retadores para el gerente de hoy, donde la constante determinación de la situación interna de las empresas y externa a ellas, con una frecuencia cada vez menor imposibilita en algunas ocasiones realizar proyecciones sólidas, dado el grado de incertidumbre en cuestión, incluso a corto plazo.

En Venezuela se espera para los próximos años escenarios económicos aún más desfavorables y es por esta razón que se debe enfatizar la importancia del estudio de la gerencia y de la preparación del gerente venezolano como estratega, no sólo a través del aprendizaje práctico-empírico, sino a través de la formación académica, esperando obtener en el proceso, profesionales capaces de tomar a tiempo las decisiones correctas para dirigir las organizaciones en la dirección adecuada durante los tiempos venideros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fayol, H. (1971). **Administración Industrial y General**. 1ª. Ed. en

español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A

Kliksberg, B. (2002). **Hacia una Economía con Rostro Humano**. Universidad del Zulia (LUZ), Maracaibo.

Mayo, E. (1972). **Problemas Humanos de una Civilización Industrial**. Buenos Aires: Nueva Visión.

Maza Zavala, D. F. (1996) **Explosión Demográfica y Crecimiento Económico: Una Relación Crítica**. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Ediciones de la Biblioteca.

Naim, M. y Piñango, R. (2000). **Venezuela: Una Ilusión de Armonía**. Caracas Venezuela: Editorial IESA.

Sunkel, O. (1998). **Desarrollo e Integración Regional: ¿Otra Oportunidad para una Promesa Incumplida?** Revista de la CEPAL, Número extraordinario, 229- 241.

Taylor, W. Frederick. (1975) **Fundamentos de la Administración Científica**. Herrero. México. 1975. (Publicado en 1911).

Weber, M. (1983). **Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva**. (6ª reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica.

**ENGAGEMENT COMO
HERRAMIENTA DE LA GERENCIA
AVANZADA PARA LA RETENCION
DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES**

Autor: Tanilo Molina
tanillmolina@gmail.com

RESUMEN

El presente ensayo, tiene el propósito de argumentar sobre la herramienta gerencial del engagement y cómo este se puede utilizar, para la retención del Talento Humano en las organizaciones. Ahora bien, las organizaciones cobran vida mediante su capital humano, siendo el elemento dinamizador de la misma, ejecutando todas las actividades así como todos los procesos, sin embargo, no todos los trabajadores o capital humano se

les puede llamar talento humano, estos son aquellos trabajadores que gozan de competencias para el buen término de las tareas, aportando soluciones, dando un valor agregado a la organización. Estas organizaciones en la actualidad se encuentran en una encrucijada debido a los problemas, tanto políticos, económicos, sociales, culturales, entre otros, sumándose el problema de índole de salud pública debido a la pandemia ocasionada por el virus del Covid-19, llevándoles a reinventarse para poder mantenerse en el mercado, mediante herramientas de la gerencia moderna como el engagement. Este tipo de herramienta, utilizada con éxito en el marketing empresarial, ahora está siendo utilizada para fidelizar y enganchar al talento humano. Por otro lado, la diáspora ocasionada en los últimos años y la problemática debido a las políticas gubernamentales sobre la cuarentena social han hecho reinventarse a las organizaciones para poder salir adelante, mantener el talento humano que le da ventaja competitiva ante otras del mismo ramo. Por lo tanto el presente ensayo, se realiza metodológicamente mediante una revisión bibliográfica, asumiendo una postura argumentativa sobre la gestión del conocimiento para la utilización de la herramienta engagement pudiendo mediante esta ayudar a retener a ese capital humano con talento que la organización no quiere perder encontrándose el mismo fidelizado con compromiso organizacional.

PALABRAS CLAVE:

Engagement,
retención del talento
humano, gerencia
avanzada

ENGAGEMENT AS HERREMEDY OF THE ADVANCED MANAGEMENT FOR THE RETENTION OF HUMAN TALENT IN ORGANIZATIONS

Autor: Tanilo Molina
tanillmolina@gmail.com

ABSTRACT

The present essay has the purpose of arguing about the engagement management tool and how it can be used for the retention of Human Talent in organizations. Now, organizations come to life through their human capital, being the dynamizing element of it, executing all activities as well as all processes, however, not all workers or human capital can be called human talent, these are those workers who have the skills to successfully complete tasks, providing solutions, giving added value to the organization. However, these are currently at a crossroads due to problems, both political, economic, social, cultural, among others, adding the problem of a public health nature due to the pandemic caused by the Covid-19 virus, leading them to reinvent itself in order to stay in the market, using modern management tools such as engagement. This type of tool, used successfully in business marketing, is now being used to retain and engage human talent. On the other hand, the diaspora caused in recent years and the problems due to government policies on social quarantine have made organizations reinvent themselves to be able to get ahead, maintain the human talent that gives them a competitive advantage over others in the same field. Therefore, the present essay is carried out methodologically through a bibliographic review, assuming an argumentative stance on the management of knowledge for the use of the engagement tool, being able through this to help retain that talented human capital that the organization does not want to lose by finding the same loyalist with organizational commitment

Keywords: Engagement, human talent retention, advanced management

PLANTEAMIENTO INTRODUCTORIO

El presente ensayo tiene como propósito argumentar que una de las herramientas de la gerencia moderna para la retención del talento humano en las organizaciones, es el engagement, las políticas de gestión humana de estas permiten generar una relación cognitivo-afectivo entre la organización y sus colaboradores, influenciando en el alcance efectivo de los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, esta herramienta busca de forma coherente la identificación de los elementos necesarios para lograr el compromiso organizacional, de esta manera retener ese talento humano necesario para la organización al permitir a los trabajadores comprometerse más con el logro de los objetivos organizacionales.

Desde un punto de vista teórico, se considera de suma importancia este ensayo por cuanto contribuye con la gestión del conocimiento para muchas organizaciones, y estas puedan implementar el engagement

como alternativa para la retención del talento humano y el compromiso organizacional, al tomarlas en cuenta como políticas de gestión para la solución de problemas organizacionales, y no perder a esos colaboradores que marcan la diferencia, por lo tanto, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, se pueden realizar estudio desde una aproximación positiva, donde se centre en las fortalezas tanto del colaborador como en el funcionamiento organizacional óptimo.

Antes estas consideraciones, las organizaciones modernas de hoy se enfocan más en invertir en su talento humano, reconociendo lo imprescindibles para el alcance de sus objetivos organizacionales, por las competencias que estos poseen, sin embargo, para desenvolverse productivamente y se identifiquen con las organizaciones hace falta mucho más de una motivación extrínseca con recompensas monetarias o beneficios sociales, por lo tanto, para lograr la efectividad en la relación laboral del trabajador es necesario contar con

recursos personales que le vinculen a la filosofía organizacional y a raíz de esta relación se genere un vínculo de compromiso hacia la organización.

Con relación al planteamiento anterior, la retención del talento humano ha cobrado una singular atención debido al entorno actual que está atravesando la gran mayoría de organizaciones, producto de la situación del país en el ámbito económico, político, social, cultural, entre otros, ocasionando la mayor migración conocida en todos los tiempos de este país, trayendo como consecuencia la deserción masiva de talentos dentro de las empresas.

Otro aspecto a resaltar, es lo referente a la problemática de salud debido a la pandemia ocasionada por el virus del Covid-19, siendo producto de ello la cuarentena social como medida preventiva de contagio masivo, ocasionando bajos volúmenes de operatividad en la gran mayoría de las organizaciones independientemente del ramo, tamaño o índole de esta, trayendo como consecuencia abandono masivo de los puestos de trabajo, debido a

reducción de jornadas laborales e incluso a temores por el contagio.

Ante estas realidades planteadas, surgen estudios basados en la psicología organizacional la cual busca entre muchas cosas analizar los procesos inherentes al bienestar psicoemocional de los trabajadores, debido a que la perspectiva de los teóricos organizacionales ha venido evolucionando, ya no se tienden a realizar investigaciones partiendo de una problemática o condición adversa sino que lo hacen partiendo de premisas enfocadas en estrategias provechosas para el bienestar integral del trabajador.

En este orden de ideas la Psicología Organizacional Positiva (POP) promueve el desarrollo de lo que se denominan organizaciones saludables, las cuales se caracterizan porque a partir de un ambiente ameno con filosofías de gestión adecuadas potencian las capacidades del trabajador y se enlazan cognitivo-afectivamente con sus colaboradores al punto de considerarse una familia en búsqueda de consolidar objetivos en común para el beneficio de todos.

Ahora bien, todos estos estudios se pasean por lograr estrategias donde permitan construir procesos para retener al talento humano, puesto que recursos humanos son todos los integrantes de la organización, sin embargo las empresas consideran talento humano a aquellos trabajadores con alta capacitación, con competencias, con preparación en algún oficio o disciplina, dispuestos a darlo todo por la empresa donde prestas sus servicios.

Dentro de esta perspectiva, una de las herramientas más utilizadas en la actualidad es el engagement, aunque es utilizada por las organizaciones en el marketing para la búsqueda de la fidelización de sus clientes, muy bien puede utilizarse con la misma filosofía para fidelizar a su talento humano, es allí donde la gerencia debe buscar de la mejor manera posible el desarrollo y crecimiento del talento humano, generando altos niveles de compromiso organizacional, contribuyendo al alcance de los objetivos de la empresa, manteniendo un personal dedicado, concentrado y

proactivo, con un interés continuo de otorgar un valor agregado a las actividades desarrolladas por estos.

Desarrollo Argumentativo

Las organizaciones, son todos aquellos entes dedicados a realizar actividades y estas pueden ser con o sin fines económicos encargados de satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productiva-comercial para sus necesarias inversiones. Con respecto a ello, Chiavenato (2007) establece que una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial... Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común” (p. 6).

Sin embargo, en la actualidad, en pleno siglo XXI debe tomarse en cuenta aspectos influyentes de manera determinante en el desempeño de las organizaciones, tales como la globalización de los

negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio, el intenso movimiento de las personas en búsqueda de una mejor calidad de vida y el logro de objetivos organizacionales, haciendo notar la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas derivadas de las personas que laboran en ellas, resultando imprescindible tomar acciones que contribuyan con el desarrollo profesional y personal de las mismas, pero sobre todo se enfoquen en crear estrategias como lazos de refuerzos a la sinergia entre estos y la organización.

Ante las consideraciones anteriores, las organizaciones invierten cada día más en las personas, estas son las que venden y promueven la imagen de la empresa, además, son quienes directamente saben cómo atender al cliente, realizar sus labores de producción, dar un valor agregado a las actividades organizacionales, entre otras cosas; considerándose como el elemento esencial de la vida organizacional, y logro del éxito de la empresa.

Partiendo de lo anterior, es importante internalizar lo expresado por González (2014) acerca de “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa” (s/n), por lo tanto, para que las organizaciones se mantengan en un entorno cada vez más cambiante y competitivo debe reconocerse lo siguiente, el único recurso que añade un valor agregado constantemente y no se agota, es el talento humano, por cuanto al utilizar las herramientas claves, se desarrollan en él competencias, las cuales afianzan y fortalecen su compromiso e implanta la cultura organizacional.

Al tomar en cuenta el planteamiento anterior, especialistas en el área de la psicología organizacional han indagado y determinado condiciones favorables que permiten afianzar el compromiso de los trabajadores con la organización mediante el desarrollo de una conexión psico-afectiva, porque tanto la fidelización del trabajador como su compenetración con la identidad organizacional elevan su

interés hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al respecto, una de las ramas que actualmente busca la gestión efectiva de las personas dentro de las organizaciones es la Psicología Organizacional Positiva (POP), quien a lo largo de la última década ha presentado avances teóricos que contribuyen con el perfeccionamiento del capital psicológico, a valorar las fortalezas personales y a tomar en cuenta las capacidades psicológicas de los trabajadores. Por lo tanto, la POP cumple el objetivo de describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de las organizaciones, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Desde esta perspectiva, una de estas teorías derivadas de la POP es el Engagement, el cual es definido por Schaufeli, y Bakker (2002) como “un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (p. 74), esto quiere decir que más que un estado específico y momentáneo, el engagement se describe como un estado afectivo-

cognitivo persistente en la relación laboral.

Ahora bien, parafraseando al mismo autor se pueden describir las tres (3) dimensiones del engagement, donde el vigor se refiere a la energía demostrada, es decir, la activación mental que se posee mientras se trabaja, también se puede decir que es el deseo constante de ejecutar sus labores con una alta predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y ser persistente incluso cuando aparecen dificultades en el camino.

Por otra parte, la dedicación denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido a sus funciones, así como un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. En lo que respecta a la absorción, es representada por un estado de concentración con un sentimiento que el tiempo pasa rápidamente, en esta dimensión el trabajador tiene dificultades para desligarse de su actividad debido a la sensación de disfrute y realización percibida.

Como puede observarse, en los últimos tiempos debido a los constantes cambios organizacionales, producto de un sin número de inconvenientes, el engagement en el trabajo se ha transformado en una de las tendencias más importantes dentro de la gestión de recursos humanos a nivel global, posicionándose como un eje fundamental de las políticas de retención del talento, innovación y productividad laboral.

En este mismo sentido, esta herramienta o modelo busca generar un alto grado de satisfacción, un fuerte lazo emocional del empleado con la organización, tal como lo plantean Schaufeli y Bakker (ob.cit) “es un estado personal de activación y entusiasmo que se expresa a través de los comportamientos, debido a que el personal se ve potenciado y se enfoca en obtener resultados sobresalientes en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades” (p.11) defendiendo a la organización satisfaciendo a sus clientes, generando un valor agregado y forjando importantes ventajas

profesionales, difíciles de imitar por la competencia.

Es significativo señalar la perspectiva de Lorente y Vera (2010) sobre los trabajadores “engaged”, quienes exponen que principalmente estos colaboradores poseen un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, siendo fieles a la misma, razón rindiendo más allá de lo que formalmente se les exige, estos tienen un sentimiento de conexión efectiva con su trabajo; asimismo, son proactivos, buscan y aceptan responsabilidades, planteando diversas alternativas de mejora.

Otro aspecto resaltante de los trabajadores engaged es su manifestación de valores que coinciden con los de la organización, de esta forma se vinculan fácilmente con las actividades, asimismo se mantienen en búsqueda de realimentación positiva por parte de su equipo, convirtiendo al engagement en un fenómeno que tiende a contagiarse dentro del ambiente de trabajo. Al respecto, Lorente y Vera (ob. cit) mencionan:

“Las organizaciones modernas necesitan empleados engaged y deben promover las condiciones necesarias para que sus trabajadores presenten altos niveles de bienestar, convirtiéndose así en organizaciones saludables. Estas organizaciones, además de preocuparse por el desempeño organizacional lo hacen por la calidad de vida laboral, mejorando la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de sus asalariados” (p.73)

Cosmovisionando lo planteado en la cita, es importante señalar la existencia de diversas empresas tanto a nivel mundial como en Venezuela que están apostando por el desarrollo paulatino de su talento humano, con un enfoque marcado en lograr la fidelización de estos con las organizaciones, su interés reside en arraigar en sus colaboradores la filosofía de gestión que los rige y estos puedan participar con su propia iniciativa en procesos direccionados al logro de los objetivos trazados.

En concordancia a lo anterior la mayoría de las empresas, con el problema de la pandemia y acatando

la resolución gubernamental sobre la cuarentena social han tenido que reinventarse en sus operaciones para no optar por el cierre definitivo y perecer buscando de alguna manera su participación en el mercado, por lo tanto se han visto en la necesidad de generar en sus trabajadores, más que un sentimiento de motivación o implicación laboral, un estado psicoafectivo con la finalidad de permitirles disfrutar de su trabajo, dar un valor agregado al mismo, dedicar tiempo valioso, mantener niveles altos de energía y rendimiento, provocar sinergia en los procesos llevados a cabo, fidelizar al colaborador con los objetivos, sobre todo hacerlos sentir identificados con la empresa, independientemente de la virtualidad.

Sobre este particular, se puede hablar de un ambiente laboral cambiante. Las técnicas tradicionales de motivación ya no son eficientes a largo plazo. Los trabajadores, en su mayoría, quieren crecer y progresar como resultado de su esfuerzo, buscando no sólo un reconocimiento económico. Por esta razón, las organizaciones han venido

implementando diversas técnicas y estrategias que generen compromiso organizacional en los trabajadores, a su vez permitan desarrollar en ellos otras competencias para el aumento de la productividad, de esta manera lograr efectivamente los objetivos de la organización.

En atención a lo planteado, Burgos (2014) indica “al tratar de crear una mayor producción con menos empleados, las empresas no tienen otra opción que tratar de comprometerse no sólo con el cuerpo, sino también con la mente y el alma de cada empleado” (p.47), de allí parte de cierta manera, la necesidad de buscar alternativas para la retención del talento humano, y esto se logra mediante el engagement, si bien es cierto, la existencia diversa de factores motivacionales impulsores para el alcance de los objetivos planteados, el implementar actividades generadoras de esta relación psico-afectiva entre los trabajadores y la organización ha marcado una diferencia considerable en la forma de alcanzar los objetivos así como en el ambiente percibido por estos.

De la misma manera, es importante destacar que en la actualidad debido a la situación económica, política, social y cultural por la cual atraviesa el país, existe una alta deserción de talento humano, movilizados hacia otros países, bajo esta premisa, León (2019) comenta “un gran número de talento humano se ha marchado del país, personas como abogados, ingenieros, administradores, médicos, docentes y otros con oficios forman parte de la diáspora” (p.01), esto representa un inconveniente para todas las organizaciones quedándose las mismas con las personas menos calificadas. Partiendo de lo anterior, es necesario mencionar el aporte de Salcedo (2016) quien afirma:

“Un trabajador comprometido entiende lo que debe hacer para ayudar a que su compañía alcance el éxito, se siente emocionalmente conectado con ella y con sus líderes, y está dispuesto a poner esos conocimientos y emociones en acción para mejorar el rendimiento de la empresa y el suyo este

compromiso crea un valor agregado adicional” (p.17).

De acuerdo a lo planteado, las organizaciones se han esforzado a realizar actividades para lograr el compromiso de sus colaboradores. Sin embargo, muchas de ellas aún no perciben con claridad cuáles son los elementos necesarios para la fidelización con ese talento humano y cómo influye directamente tal compromiso en el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto el nivel de compromiso está fuertemente relacionado con el nivel de desempeño de los trabajadores, y en consecuencia al desempeño de las organizaciones.

Por eso, lograr ese engagement de los trabajadores en las organizaciones se hace un tanto cuesta arriba debido a la situación de salud pública producto del virus del Covid-19, por ello, las organizaciones deben realizar un diagnóstico sobre su plantilla laboral y saber a ciencia cierta quienes de sus recursos humanos realmente son talento humano a fin de

buscar la manera de mantenerlos dentro de la organización.

De la misma manera, no se tiene claro cuáles son los elementos necesarios para retener al talento humano, o no se encuentran del todo identificados, dificultando la implementación de la herramienta como el engagement que permite reforzar la relación cognitiva-afectiva con sus colaboradores claves, pudiendo afectar considerablemente la productividad de los trabajadores al generar complicaciones en el logro de los objetivos organizacionales, entre ellos, los niveles de fortaleza, dedicación y la constancia del trabajador podrían disminuir junto con su productividad.

En este sentido, las organizaciones podrían verse afectadas, al desencadenar en que una de sus ventajas competitivas más relevantes se vea perturbada, como lo es el sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización, esto se debe a la afiliación de los colaboradores con la organización, siendo una de las premisas principales identificables por sus clientes,

demostrando con ello la efectividad en la gestión humana a partir de resultados proyectados por colaboradores eficientes, comprometidos, visionarios y determinados.

POSTURA CONCLUSIVAS

El 2020 ha sido un año de muchas sorpresa a nivel mundial, pero la más relevante que ha modificado el actuar de la vida cotidiana en todos los sentidos ha sido la pandemia producto del virus del covid-19, esta ha llevado a todos los gobiernos a asumir una cuarentena social para evitar los contagios masivos, trayendo con esto un sin número de muertes. Esta realidad ha ocasionado en muchas organizaciones el replanteamiento de su planificación, organización y operatividad, ajustándose a los cambios ocurridos en el entorno, para poder sobrevivir.

De acuerdo al planteamiento anterior, las organizaciones han tenido que reinventar nuevos planes, nuevas maneras de hacer las cosas, convirtiéndose muchas de ellas en

organizaciones virtuales mediante operaciones virtuales, tal es el caso de instalar aplicaciones en dispositivos electrónicos como teléfonos inteligentes para hacer pedidos sin necesidad de acudir a la empresa por parte del cliente, e incluso los despachos se pueden llevar a cabo mediante el delivery, siendo esta una práctica muy usual en la actualidad, evitando el acercamiento entre personas.

De la misma manera las organizaciones no escapan a esta realidad en cuanto a su operatividad, reinventando la manera de llevar a cabo cada uno de sus procesos, utilizando herramientas como el teletrabajo, networking, employment, Jobcrafting, flexi working, redes sociales entre otros, para mantener su unidad de trabajo operativa, sabiendo que uno de los pilares fundamentales es su talento humano. Por tal razón, ha surgido en las empresa la necesidad de mantener ese talento humano desarrollado y comprometido evitando la fuga de este hacia otras organizaciones y porque no hacia

otros países producto de la migración masiva de los últimos años.

De aquí cobra la importancia de referirse de una manera reflexiva sobre la herramienta gerencial engagement, para de esta manera ayudar a ese talento humano a no abandonar la organización, creando un vínculo afectivo, hacia la organización y un compromiso para con esta y sus actividades. Por lo tanto se hace uso del conocimiento en Psicología, para crear los mejores escenarios poniendo en práctica la herramienta del enganchamiento.

En cuanto a lo práctico de esta herramienta, permitirá a la gerencia de cualquier organización manejar sus procesos de talento humano, siguiendo las tendencias, adaptándose a los cambios en el entorno e implementando normas y políticas novedosas que coadyuven a mantener ese capital tan valioso como son sus trabajadores con competencias, talentos y compromiso para con la empresa.

Como aporte social, se puede mencionar que por medio de la puesta en práctica de esta herramienta, se

podría obtener una mejora en las relaciones laborales y la salud psicosocial del trabajador dentro de las organizaciones, permitiendo identificar elementos donde reforzarse para seguir trabajando en pro del aumento de los niveles de compromiso, cambios en la perspectiva del trabajador al sentirse valorado por los diversos procesos y personas constructoras de caminos, con una gran visión para alcanzar metas.

Finalmente, el engagement es una tendencia surgida como medida a resolver situaciones como la que están atravesando la gran mayoría de las organizaciones, haciendo necesario su abordaje, basándose principalmente en estudios sobre el comportamiento humano, y presentando resultados favorables, lo cual es importante para la gerencia moderna, la cual debe adaptarse a los constantes y convulsionados cambios del entorno organizacional.

Por lo tanto, deben reforzarse constantemente las competencias emocionales y técnicas de los trabajadores mediante,

capacitaciones, fábrica de talentos, mentoring laboral, entre otros, para que los colaboradores puedan responder con excelencia a las demandas laborales. De la misma manera, informar al colaborador la razón por la cual se determinan los objetivos operativos, asimismo, involucrar a los trabajadores en los proyectos a corto, mediano y largo plazo planificados por las organizaciones, esto generará un mayor sentido de pertenencia y aumentará su engagement, pudiendo generarse en momentos de planificación trimestral, establecimiento de indicadores de gestión así como la evaluación de los recursos necesarios para cumplir eficazmente los objetivos organizacionales.

Por último, efectuar actividades periódicas que permitan fortalecer la cultura organizacional, implementando espacios como, talleres de aprendizaje, reuniones de fin de mes para celebrar los logros, involucrar a los trabajadores en un plan de acción para reforzar competencias profesionales y

emocionales, actividades de responsabilidad social, promover espacios sociales fuera de la jornada laboral para conocer al equipo de trabajo, así como potenciar el logro de los objetivos por medio del trabajo interdisciplinario y cooperativo, mediante espacios virtuales o a través de teletrabajos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burgos, J (2014). **Engagement, Prácticas De Recursos Humanos y los Beneficios Empresariales.** [Página web en línea] Disponible en: <https://empresonian.wordpress.com/2014/11/24/engagement-practicas-de-recursos-humanos-y-los-beneficios-empresariales-introduccion/> [Consulta: 2020, Octubre 18]
- Chiavenato, I (2007). **Administración de Recursos Humanos.** El capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- González, Z. (2014). **Gestión de Capital Humano.** [Blog en línea] Disponible en: <http://capitalhumanolaevolucio.blogspot.com/2014/09/la-clave-de-una-gestion-acertada-esta.html> [Consulta: 2020, Octubre 12]
- León, L. V. (2019), **La Diáspora un Fenómeno Esperado** [Documento

en línea] disponible en https://prodavinci.com/autores_pd/uis-vicente-leon/ [Consulta: 2020, Octubre 21]

Lorente, L y Vera, M (2010). **Las Organizaciones Saludables: “El Engagement en el Trabajo”**. [Documento en línea] Revista e Directivos. Edición número 73. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/1/5/4/2/pd0000051542.pdf> [Consulta: 2020, Septiembre 30]

Salcedo, M (2013). **El Papel del Engagement en la Dirección de una PYME**. [Documento en línea] Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Cuyo. Trabajo de Investigación para optar al título de Licenciada en Administración. Disponible en: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5620/tesis-cs-ec-salcedo.pdf [Consulta: 2020, Octubre 10]

Schaufeli, W; Bakker, A; (2002). **The Measurement of Burnout And Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach**. [La medida del burnout y el engagement: un estudio confirmatorio]. Journal of Happiness Studies. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

**ANÁLISIS Y/O REFLEXIONES
TEÓRICAS SOBRE LA
PROSPECTIVA EN LA GERENCIA
POST COVID-19**

Autor: Anderson Peraza
andersonperaza85@gmail.com

RESUMEN

El presente ensayo es de tipo argumentativo en el que se presenta como objetivo analizar y reflexionar desde el punto de vista teórico acerca de las prospectivas en la gerencia post covid-19. Con base en el análisis de los diferentes discursos se buscó una exploración exhaustiva de la episteme de quienes producen y viven los procesos gerenciales. Para ello, se parte desde los actuales momentos que sacuden al mundo entero en el marco de la pandemia del coronavirus una situación que lamentablemente ha provocado un gran número de bajas y un declive económico a nivel mundial. Esta realidad conduce al reconocimiento de la necesidad que existe desde el punto de vista gerencial de fomentar en nuestras organizaciones el poder adaptarse al contexto vivido y de esta manera garantizar el avance y crecimiento de las mismas. A tal efecto, las organizaciones en su evaluación requieren conocer acerca del impacto originado por la duración de la pandemia, ajustar los planes y, a nivel del personal que labora en la institución, comunicar las medidas para garantizar la estabilidad de las operaciones. De tal forma que se pudo concluir que la importancia del uso de la prospectiva representa un proceso que orienta a la toma de decisiones en el área estratégica para el desarrollo de la institución, organización, empresa e incluso nación, manteniendo una gerencia centrada en objetivos y metas en vías a la transformación.

PALABRAS CLAVE:

Prospectiva,
Gerencia, Covid-19.

ANALYSIS AND / OR THEORETICAL REFLECTIONS ON THE PROSPECTIVE IN THE POST COVID-19 MANAGEMENT

Author: Anderson Peraza
andersonperaza85@gmail.com

ABSTRACT

This essay is of an argumentative type in which the objective is to analyze and reflect from the theoretical point of view about the prospects in post-covid-19 management. Based on the analysis of the different discourses, an exhaustive exploration of the episteme of those who produce and live management processes was sought. To do this, it starts from the current moments that are shaking the entire world in the framework of the coronavirus pandemic, a situation that has unfortunately caused a large number of casualties and an economic decline worldwide. This reality leads to the recognition of the need that exists from the managerial point of view to encourage our organizations to be able to adapt to the context experienced and in this way guarantee their advancement and growth. To this end, the organizations in their evaluation need to know about the impact caused by the duration of the pandemic, adjust the plans and, at the level of the personnel working in the institution, communicate the measures to guarantee the stability of the operations. In such a way that it could be concluded that the importance of the use of prospective represents a process that guides decision-making in the strategic area for the development of the institution, organization, company and even nation, maintaining a management focused on objectives and goals on the way to transformation.

Keywords: Prospective, Management, Covid-19.

PLANO INTRODUCTORIO

Actualmente la gerencia en las organizaciones está impactada en el marco pandémico del coronavirus, lo que ha generado modificaciones en las actividades productivas, comerciales, laborales, así como de las funciones que deben ser desempeñadas de modo remoto por el aislamiento social de los gerentes y sus colaboradores en una gestión del conocimiento que exige competencias tecnológicas en la capacidad de compartir la información, las experiencias y conocimientos individuales y colectivos.

El propósito de este análisis es crear una reflexión teórica acerca de la prospectiva en la gerencia post Covid-19. De tal forma que partiremos de los actuales momentos para poder visualizar un futuro totalmente incierto para la humanidad, pero que indudablemente está por venir, de algo estamos seguros y es de crear las condiciones para aprovechar las potencialidades de las TIC, en términos de trascender estratégicamente en el despliegue de

una operatividad, donde los líderes promuevan el desarrollo del talento humano con niveles óptimos de motivación a través del teletrabajo, como alternativa variada de formatos operativos diferentes a los tradicionales en las actividades cotidianas remotas con la sensación de bienestar y pertenencia institucional que ofrecen las tecnologías.

Ahora bien, la complejidad e incertidumbre generada por el fenómeno de aislamiento laboral, tiene características de un desastre natural y genera una situación de emergencia generalizada, afectando la salud bio-psico-social de los individuos o grupos, lo cual sugiere una gerencia humanizada que trasciende el ámbito técnico-administrativo tradicional la gestión de liderazgo para atender la crisis de la cuarentena. Frente a la aceleración de los cambios, la única respuesta sensata es intentar preverlos y anticiparlos, no como pronóstico exacto, sino como posibilidades, como alternativas.

En realidad, no son la prisa y la compresión del tiempo, la presión por

actuar con rapidez, lo que nos impide actuar mejor. Es más bien no contar con imágenes de los futuros a largo plazo, posibles y deseables, de proyectos de país ambicioso y de largo alcance, lo que nos hace navegar a la deriva en el presente. El futuro parece estar cada vez más fusionado con el presente. Se busca la retribución inmediata. Se pensaba que no valía la pena trabajar para el largo plazo cuando ahora difícilmente se sabe lo que pasará en el corto o mediano plazo. Hace unos meses parecía estar profundizándose una cultura de inmediatez. Ahora el futuro nos sorprende. Nuestra miopía temporal nos hace tropezar una y otra vez con un porvenir poco deseable.

En momentos así, salta a la vista la imperiosa necesidad de contar con sólidos conocimientos de prácticas de gestión a través de las distintas áreas que conforman el "Management". La gerencia es sinónimo de eficiencia, que implica poder realizar con éxito procesos necesarios con el menor consumo de recursos, con el nivel de calidad requerido, y en el menor tiempo posible. Acá no cabe tinte

político alguno, esto se trata de gestión eficiente ante retos gigantescos.

Plano de Desarrollo

La prospectiva en la gerencia post covid-19 realmente es un reto, el cual indudablemente debemos afrontar, porque las horas, días y meses siguen transcurriendo, el tiempo no deja de hacer su trabajo. Por lo tanto, el futuro por más incierto que sea como gerentes y líderes comprometidos es necesario visualizarlo partiendo de la realidad actual, una realidad que no trata de solo un país, sino de toda una humanidad.

El mundo entero actualmente se adapta a nuevos esquemas, garantizando la sobrevivencia de instituciones, organizaciones y empresas que jamás estuvieron preparadas para este contexto, pero que partiendo del mismo no pueden dejar de ver hacia el futuro proyectándose a nuevos escenarios. Asimismo, lo afirma Martínez (2020); esta crisis plantea retos enormes para la gerencia y supervivencia de las empresas, al mismo tiempo, se deben

implementar medidas que ayuden a navegar esta tormenta y mantenerse hasta una fase de reactivación económica, ojalá pronta y acelerada.

A pesar de la incertidumbre que todo ello genera, y a pesar del gran número de factores que están fuera de nuestro control, tomar decisiones sobre el futuro, imaginarlo y planificarlo, tiene sentido sólo si se piensa que se pueden lograr ciertos resultados específicos. Ninguno propondría un camino de acción a sabiendas de que con él difícilmente se conseguirá lo deseado, o sin creer que sabe cómo conseguirlo. Tomar decisiones, planificar, en condiciones de alta incertidumbre es una actividad riesgosa para cualquier gerente.

En un ambiente de alta incertidumbre la planificación tradicional falla; no sólo porque cambia el entorno, sino porque dicho cambio modifica incluso los objetivos hacia los que orientamos los planes. La sociedad del riesgo, la nuestra, necesita otros instrumentos de anticipación (la prospectiva) para guiar la acción; sin ellos, el futuro deseado puede convertirse en una utopía

permanentemente inalcanzable. Responder al corto y mediano plazo sin tomar en cuenta el futuro a largo plazo no sólo es inconveniente sino peligroso. Cuando la ausencia de la imaginación del futuro a largo plazo es sustituida por la preocupación del instante, cuando lo fundamental es sustituido por lo urgente, el futuro se vuelve cada vez más azar y menos un propósito alcanzable. Los gerentes que no se preparan para el futuro, que no ejercen el poder de su imaginación y se contentan con administrar su presente, están condenados a vivir más de lo mismo.

Lo descrito en el párrafo precedente conduce a afirmar que se hace evidente que existe un nuevo renacer dentro las acciones gerenciales, el establecimiento de nuevos modelos surge con mayor fuerza, ante situaciones que no tienen precedentes, por lo que debe existir un enfoque de trabajo, basado en la dinámica situacional y apegado a las experiencias y realidades de cada región para afrontarlas. Es entonces el momento de buscar respuestas a las incógnitas presentadas durante la

crisis de la Pandemia y ver el renacer de nuevas estrategias que permitan una mayor determinación para solucionar los problemas vigentes y los acontecimientos futuros.

Para ello es necesario hacer uso de métodos como la imaginación, la creatividad, la experiencia, la interacción para poder recabar información y datos necesarios para el análisis de la presente situación. La metodología de escenarios en la prospectiva se diseña inicialmente utilizando los conceptos del análisis de sistemas, nacidos en estados unidos durante los años cincuenta y sesenta, posteriormente dicha metodología resulto ser la mejor forma de expresar los resultados de un ejercicio prospectivo. En la práctica no existe un solo método de obtención de escenarios sino una multitud de maneras de construirlos.

La prospectiva en la gerencia post-covid 19 permitirá hacer el análisis de escenarios con un futuro posible y la forma de alcanzarlo, estudiando el comportamiento de los gerentes en los tiempos actuales y sus respuestas ante las circunstancias

presentes. Como lo indica Berger (citado en Ochoa, 2012) La prospectiva no trata de prever, sino de ubicarse en el mañana para actuar hoy.

No se trata de adivinar, sino un esfuerzo del pensamiento para ponerse delante del tiempo y retornar para ver lo que conviene hacerse hoy. Consiste en preguntarse: ¿Qué es lo que parecerá absurdo, o importante, en lo que haga hoy, desde el instante en que puedo elegir entre esto o aquello? Y así establecer los factores de cambio que orienten la evolución de la gerencia en lo económico, social, político, cultural, administrativo, científico, tecnológico, ambiental, jurídico, cada una de estas variables representan un gran desafío para el gerente de hoy.

Actualmente el gerente enfrenta tiempos de vicisitudes por la crisis de salud que golpea a la humanidad, tiempos en donde hoy puede verse una luz, pero de pronto mañana la realidad cambia bruscamente. Una realidad donde la economía a nivel mundial está en declive, por lo tanto, la capacidad de adaptación y de una

dinámica creativa ante dicho contexto es necesaria para el subsistir de las organizaciones, promoviendo nuevas ideas adaptables a los presentes escenarios, pero sin dejar de ver hacia el futuro deseado. Un futuro que se construye a través de la prospectiva, en una forma de planeación de nuestra vida personal y profesional, la posibilidad de crear nuestras utopías y volverlas futuros posibles conciliando las situaciones reales.

Se debe destacar que en la actualidad el gerente tenga posibilidades de pensar la manera en cómo el pensamiento mágico y mítico ha penetrado espiritualmente en los pueblos y ha formado prácticas que han sido usadas durante mucho tiempo y para muchos también han resultado, hay la posibilidad inclusive de conciliar estas prácticas con la prospectiva. Aquí el gerente debe estar seguro que por encima de todas las cosas el futuro se puede construir. Dicho esto, Picatoste (2020) menciona que la capacidad para surgir con mayor fuerza dependerá significativamente de la confianza que

se haya ganado durante la gestión de la crisis.

La prospectiva en la gerencia debe tener como objetivo estudiar, clasificar, procesar los proyectos, sueños, esperanzas y temores que guían la actividad presente, al igual que los vestigios históricos lo son para el pasado, para el estudio de la historia, los anteriores son imágenes para el estudio del futuro. Este puede considerarse como surgido de la interacción de cuatro componentes: eventos o acontecimientos, tendencias, imágenes y acciones. Los eventos son esos hechos por los cuales mucha gente duda que pudiera reflexionarse sobre el futuro. Simplemente pensemos en cuántos hechos han sucedido los últimos treinta años y cuántos más sucederán los próximos treinta, nadie puede saberlo.

Que debe hacer ahora el gerente, como lo indica Berger (citado en Ochoa, 2012) uno de los precursores de la corriente prospectiva en sus principios, pensar en el hombre, por lo que es una disciplina humana, ver a lo lejos como

un vigía de un barco de vela que se sube a cierto nivel y desde ahí puede ver mejor las cosas. Adaptarse a la rápida evolución de los acontecimientos y de cómo la llegada al futuro cada vez es más rápida, el futuro nos alcanza irremisiblemente y es implacable si no lo tenemos previsto o siquiera pensado.

El gerente debe basar su estudio en el presente con una especial comprensión al futuro fundamentando dicho estudio en alternativas y gestiones de incertidumbre que lo ayudaran como tomador de decisiones estratégicas a hacer mejores escogencias para un futuro común, y así identificar aquellas tecnologías emergentes que generaran los mayores beneficios económicos y sociales.

Gestionarse a sí mismo, robusteciendo sus fortalezas y convertirse en una persona energética que aporte una nueva cultura a la organización, debe mantener una mentalidad reflexiva cultivando el software que hay en el, permitiéndose una mayor sinapsis, que implica que lo que sabe es la experiencia, lo que

aprende lo medita y lo que lee produce en su cerebro aportes distintos. El gerente partiendo de hoy debe ser una persona reflexiva, proactiva, integradora socialmente y energético personalmente. La prospectiva en la gerencia post covid-19 permitirá al gerente su confrontación con el tiempo, con esas divisiones artificiales y arbitrarias que hemos denominado pasado, presente y futuro.

Cabe destacar que la digitalización ya no era una opción antes de la crisis originada por el COVID-19, sin embargo, la pandemia ha supuesto un antes y un después en la implantación y el uso de las nuevas tecnologías en la empresa acelerando la transformación digital. El trabajo remoto al que muchas organizaciones se han visto obligadas a recurrir durante el periodo de confinamiento ha revelado la existencia de brechas en las infraestructuras TI (Tecnología de la Información) de las empresas.

Entre los desafíos de la digitalización imperan garantizar una conexión estable, confiable y segura a prueba de ataques cibernéticos entre los usuarios, la red y los datos, así

como brindar soporte suficiente a la organización para facilitar la colaboración y la comunicación. Del mismo modo, las empresas deben valorar el uso de la automatización y el impacto del Machine Learning para hacer más eficientes los trabajos repetitivos como las tareas administrativas o los procesos de fabricación.

En este orden de ideas, la prospectiva, tiene una visión retrospectiva y transtemporal, ya que permite considerar al futuro como un continuo desde o hacia el pasado, no solamente para opciones de previsión, sino para interpretar el pasado y tomar decisiones en el presente. Nadie puede predecir lo que puede suceder, pero cuando se piensa en el futuro se puede construir y pueden en el conciliar nuestros sueños y nuestras utopías, cuando le damos una nueva significación a la vida y nos sentimos motivados y alertas porque nosotros estamos construyendo lo que vendrá.

PLANO CONCLUSIVO

Para finalizar, se considera el uso de la prospectiva como un

proceso que orienta la toma de decisiones en áreas estratégicas para el desarrollo de una institución, organización, empresa e incluso nación, proporcionando herramientas al gerente que se adecuan a cada situación e indicando su futuro en gran medida partiendo de lo que esté haciendo ahora, es el presente el que le indicará el futuro a tener. Es un atisbo a la dirección que le dé, en este momento como gerente, las herramientas necesarias para abordar los diferentes contextos (económico, político, social, tecnológico), lo que le dará resultados a posterior, en pocas palabras es el hoy lo que nos definirá el futuro.

Por tanto, se debe considerar también que el fenómeno coronavirus al igual que otros males, ha perjudicado las economías de grandes naciones potencias hegemónicas del planeta, también ha dañado las vidas de millones de personas alrededor del mundo, conllevando a que esta crisis del coronavirus este cambiando drásticamente a los procesos gerenciales. No obstante, no se puede negar que las organizaciones

empresariales están haciendo un impresionante trabajo para manejar la crisis en circunstancias difíciles, aprender las lecciones en el largo plazo y abordar estrategias efectivas de planeación no ha sido precisamente algo que la gerencia organizacional estaba acostumbrada a hacer. ¿Será entonces posible que la crisis del coronavirus se convierta en esa llamada que por fin hizo despertar a las organizaciones empresariales?

En este sentido, se debe concebir el liderazgo de una manera fundamental a fin de accionar con eficacia las nuevas formas de trabajo que se desarrollan en entornos virtuales. Tal y como se señaló en párrafos precedentes, la comunicación controlada es la base de un liderazgo eficaz. El empleado debe sentir que la gerencia confía en él y respeta su autonomía. Los líderes también deben ser capaces de aumentar su capacidad de resiliencia y empatía para administrar la empresa con efectividad.

A tal efecto, debemos trabajar con transparencia y tratar de generar

confianza con nuestras comunicaciones y acciones. Estas siempre tienen que seguir principios de equidad, justicia y solidaridad, pero con la responsabilidad y valentía necesaria para la sostenibilidad de la organización. Debemos estar conscientes que son tiempos difíciles para lo cual se debe tener la posibilidad de implementar diferentes esquemas que busquen al mismo tiempo proteger el empleo y procurar la sostenibilidad de la institución durante la crisis.

Como cierre argumental a este ensayo, debemos regresar a la idea de Morin (1999) quien fundamenta en forma congruente y coherente que para el desarrollo organizacional, es necesario en primer lugar consolidar una reforma de mentalidades que considere una urgente intervención de formaciones puntuales y precisas para el abordaje y seguimiento de las actividades gerenciales en tiempos de pandemias, pues es necesario superar el estado de barbarie e incompreensión, que obstruye el estudio de las causas y síntomas

vividos en tan difíciles momentos en el globo terráqueo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Martínez, O. (2020). **Repuestas Gerenciales en Tiempos de Covid-19** [Dato en línea]. Disponible: <https://revistamyt.com/respuestas-gerenciales-en-tiempos-de-covid-19/> [Consultado: 2020, junio 28].

Morin, E. (1999) **Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro**. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Traducción: AGUILAR, Vázquez Irasema y THIERRY G., David René. Octubre 1999.

Ochoa, C. (2012). **Escuelas y Corrientes en Prospectiva**. UVM Lomas Verdes

Picatoste, F. (2020). **Clave para la Gestión Estratégica de la Organización ante el Covid-19**. Diario el País. [Dato en línea].. Disponible en: www.elpais.com [Consultado: 2020, junio 28].

**GERENCIA DEL TALENTO
HUMANO DESDE LA ÓPTICA
RECTORAL DE LA
UNIVERSIDAD FERMÍN TORO**

Autor: Julio Quero
juliocquero@gmail.com

RESUMEN

Este ensayo argumentativo se enfoca, en la gerencia del talento humano en la Universidad Fermín Toro, en ese sentido, se desarrolló en un proceso cognitivo destinada a interpretar y comprender la realidad que plantean los autores sociales acerca del tema en estudio bajo el desarrollo de una búsqueda enmarcada en el método hermenéutico – dialéctico. El propósito rector de este artículo tipo ensayo es plantear los aportes teóricos de la gerencia del talento humano. Con un enfoque cualitativo el cual se desarrolló en su plenitud, al obtener información directa de los postulados que sobre la temática han abordado diversos autores comenzando por las diferentes concepciones que se tengan acerca de la gerencia hasta consolidar la gerencia del talento humano. A manera de conclusión se podría resaltar que la universidad tiene que ir más allá de la especialización teórico-técnica para incluir dimensiones relacionales, porque debe importar sus trabajadores, su bienestar, su comodidad, y los beneficios que de ellas se derivan, respetando el aspecto ecológico y realizadas con ética y valores. Para ello deben contar con una universidad que estimule a su personal, que gerencie el talento humano, para lo cual requiere de personas motivadas a los cuales se les ha dirigido estratégicamente.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia del talento humano, óptica rectoral, Universidad Fermín Toro

MANAGEMENT OF HUMAN TALENT FROM THE RECTORAL OPTICS OF THE FERMÍN TORO UNIVERSITY

Author: Julio Quero
juliocquero@gmail.com

ABSTRACT

This argumentative essay focuses on the management of human talent at the Fermín Toro University, in that sense, it was developed in a cognitive process aimed at interpreting and understanding the reality posed by social authors about the subject under study under the development of a search framed in the hermeneutical-dialectical method. The guiding purpose of this essay-type article is to present the theoretical contributions of human talent management. With a qualitative approach which was developed in its fullness, by obtaining direct information from the postulates that various authors have addressed on the subject, starting with the different conceptions that are had about management until consolidating the management of human talent. In conclusion, it could be highlighted that the university has to go beyond the theoretical-technical specialization to include relational dimensions, because it must import its workers, their well-being, their comfort, and the benefits derived from them, respecting the aspect ecological and made with ethics and values. For this, they must have a university that encourages its staff, that manages human talent, for which it requires motivated people to whom it has been strategically directed.

Keywords: human talent management, rectorial optics, Fermín Toro University.

PLANO INTRODUCTORIO

La gerencia es el criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y el talento humano. La controversia en torno del concepto de gerencia en los círculos académicos de todo el mundo nos remite a la filosofía de la ciencia, la política del conocimiento, el modelo de sociedad y el concepto de ser humano como actor individual y social. Como puede apreciarse, la definición de gerencia responde a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil en su diario quehacer. A su vez, como estamos históricamente situados en Latinoamérica y políticamente comprometidos con su presente y su futuro, la definición de gerencia debe retratar también una filosofía social elaborada a partir de la perspectiva cultural y política de América Latina y el Caribe en el contexto global de la nueva realidad transdisciplinaria de la gerencia.

A partir de distintas tradiciones filosóficas, es posible pensar en

distintos tipos o dimensiones o sinergias de la gerencia, como, por ejemplo, calidad instrumental frente a calidad sustantiva, y calidad individual frente a calidad colectiva. En este artículo se adopta un concepto integral de gerencia, de tal forma que calidad sustantiva incluya calidad instrumental, y calidad colectiva comprenda calidad individual. Dicho concepto de gerencia está asentado en la intersección correcta de los principios de libertad y equidad tal como son interpretados históricamente por los actores sociales en su medio cultural.

Esta definición implica una filosofía social según la cual el ser humano busca integrarse en su sociedad concreta, con la misión de participar en su organización y funcionamiento sobre la base de un concepto de bien común. El primer valor del bien común sobre el cual se asienta la gerencia es la libertad, lo cual implica el desarrollo de la personalidad humana libre. Sin embargo, el ejercicio de la libertad individual está socialmente vinculado, lo cual introduce el segundo principio

en el que se asienta la calidad de vida humana: la equidad. Es en este sentido que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la gerencia implica, por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social.

La estrategia por excelencia para la construcción de una forma cualitativa de gerencia es la participación, comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la gerencia. Esta estrategia se fundamenta en la premisa que la participación democrática favorece la definición justa de los espacios de contribución y beneficio individual del esfuerzo humano colectivo. La estrategia se basa, además, en la convicción que la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la participación democrática favorece la conciencia política y la organización social para

la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza.

Finalmente, la participación democrática hace posible la adopción de opciones existenciales relevantes y significativas para los actores sociales que tratan de construir la civilización humana a la luz de la intersección correcta de los principios de libertad y equidad. En la educación, que tiene por función construir y distribuir el conocimiento, el razonamiento es que la participación democrática favorece la construcción libre y solidaria del conocimiento y su distribución equitativa y efectiva.

La epistemología de la gerencia se puede deducir desde dos (2) puntos de vista que permiten estudiar el mismo de forma clara: Para referirse a la disposición del conocimiento que se logra cuando se lleva a cabo un proceso donde se involucra la gerencia y que es frecuentemente presentado como un concepto que se fundamenta e implica otros conceptos tales como paradigma, modelo, escuela. La primera de estas referencias

considera el fundamento epistemológico de la gerencia donde se analiza el conocimiento que el sujeto adquiere del objeto apropiado para su investigación. Ante tal situación, el problema epistemológico consiste en determinar a la gerencia como disciplina científica, considerándose al sujeto solamente como objeto, o si, por el contrario, es necesario afrontar el problema con una metodología esencialmente distinta a la utilizada en las ciencias sociales.

Al respecto, Popper (1974) nos señala que el ser humano conoce la realidad mediante el contraste de sus anticipaciones. Estas se basan en experiencias previas y en último extremo, en reacciones o respuestas automáticas, como por ejemplo la intuición, y entre ellas las que se adaptan a los acontecimientos inminentes. Resulta imposible no leer en Popper la importancia implícita de los conceptos de contratransferencia, empatía e intuición, los cuales guían la observación selectiva del objeto. Según Popper (ob. cit.), el conocimiento se origina en un número

finito de expectativas e intereses, que se van ampliando y definiendo como respuesta a su cumplimiento o incumplimiento, en un proceso de conjetura y refutación similar a la selección natural.

El objeto de estudio que el ser humano presenta una necesidad de ampliar su potencial o tiene un conflicto en su entorno representado por sentimientos, necesidades, etc., que se presentan en cualquier estadio o ubicación del objeto de estudio. La relación social y científica entre el sujeto y el objeto, tienen como base común el hecho de que en las dos (2) se producen relaciones interpersonales y en ambas se produce un intercambio, es decir, un proceso emocional que, cuando es positivo, acelera la experiencia de cambio en uno o en ambos participantes de esa relación. Esto es ciertamente independiente del contenido específico de la relación, de las técnicas utilizadas, o del hecho de que la relación esté comprendida en la vida cotidiana o profesional.

El problema fundamental que ocupa a la epistemología es el de la

relación sujeto-objeto. En esta teoría se le llama sujeto al ser cognoscente y objeto a todo proceso o fenómeno sobre el cual el sujeto desarrolla su actividad cognitiva. De este modo, el problema se presenta en la relación de quien conoce y lo que es cognoscible. En esencia, se trata de la naturaleza, carácter y las propiedades específicas de la relación cognoscitiva, así como de las particularidades de los elementos que intervienen en esta relación.

La gerencia ha sido definida por diversos autores, quienes abordan el tema desde puntos de vista generales y específicos, centrando sus enfoques en la satisfacción de las necesidades, limitadas a ciertos y determinados factores laborales, tomando como punto de partida importante, mejorar la calidad de vida laboral debido a la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales. El rango de necesidades personales con las necesidades de supervivencia, con seguridad interactúan unas con otras, verbigracia tener una sensación personal de ser útil, ser reconocido

por los logros obtenidos, y tener oportunidades de mejorar las habilidades y conocimientos.

A partir de distintas tradiciones filosóficas, es posible pensar en la gerencia como una contraposición humana entre lo instrumental, lo sustantivo, lo individual y lo colectivo. La mencionada contraposición está basada en una filosofía social donde el individuo debe necesariamente ser parte en toda su extensión a la sociedad y a su entorno donde cada día presente una mayor participación logrando metas de carácter colectivos resumiendo el bien común.

La base de lo anterior siempre será la participación en todos los niveles y en todos los aspectos donde los principios filosóficos de la democracia sean acrecentados presentando esa transversalidad social que permita enfrentar las diversas desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la calidad de vida y de educación. La estrategia comprende la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la participación

democrática favorece la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza y en el ámbito del conocimiento que contribuye a favorecer la construcción libre y solidaria del conocimiento y su distribución equitativa y efectiva.

Plano de Desarrollo

La recesión económica de las dos últimas décadas, caracterizada por la elevación de los precios de las fuentes energéticas, disminución de la producción y el consumo, reducción de los ingresos públicos, el redimensionamiento de las funciones del Estado, incremento de las tasas inflacionarias, endeudamiento financiero internacional, etc. conducen a la redefinición del capitalismo en términos de un sistema “Planetario Universal”, que se identifica, con el proceso de modernización de la economía, conocido hoy, como el fenómeno de la globalización.

Al respecto, nos interesa caracterizar, sus efectos y/o consecuencias en los cambios que vienen transformado los modelos de

producción, las estructuras del mercado laboral, las funciones y el significado del trabajo, particularizando, sus relaciones con la calidad de vida laboral de los trabajadores. En este marco de referencia, intentamos analizar cambios derivados del proceso de globalización, que de acuerdo a los propósitos de nuestros esfuerzos de investigación.

En el plano objetivo-subjetivo de la gerencia, la misma enfatiza la subjetividad como criterio guía para el estudio y la práctica de la gerencia. Como criterio de desempeño administrativo, la subjetividad mide el grado de conciencia e intencionalidad alcanzado en la gerencia, más preocupada con la existencia humana y la libertad que con las estructuras institucionales y metas materiales. Por lo tanto, si la gerencia adopta la gestión interpretativa como su estilo administrativo, la subjetividad individual tiene precedencia sobre la objetividad institucional.

En este contexto, la gerencia del talento humano es una disciplina estudiada por varios especialistas,

entre los cuales destaca Chiavenato (2009), quien afirma que “la Administración de recursos humanos, es un área en la que influyen varias disciplinas, influyen conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional” (p.106). Menciona, además, que la responsabilidad básica de la gerencia recae en el gerente.

La gerencia del talento humano se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación del talento humano en las organizaciones. El talento humano consta de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización. Dado que el reclutamiento, selección, desarrollo, utilización y acomodo de personas son aspectos integrales de cualquier esfuerzo organizado, la gerencia del talento humano es inherente a todas las organizaciones, ya sea que exista o no un departamento con ese nombre. Este tipo de gerente es un componente principal de la amplia función administrativa y tiene raíces y

ramificaciones que se extienden a través y más allá de cada organización. La efectividad de la gerencia del talento humano se puede evaluar en términos de su contribución a la efectividad con que una organización logra sus objetivos particulares.

En la actualidad, la empresa postmoderna orienta su gerencia del talento humano en torno a la competitividad tanto interna como externa, debido a los constantes cambios que se generan en las organizaciones y su entorno. En este sentido, las empresas buscan diferenciarse unas de otras estableciendo ventajas competitivas. Al respecto, Lambin (2007), señala que la ventaja competitiva puede ser interna o externa, dándose una ventaja competitiva interna, “cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor al productor dándole un costo unitario inferior al del competidor prioritario” (p. 286).

Esta ventaja competitiva interna, según el autor citado, lleva a la competitividad externa a lograr unas cualidades distintivas de sus productos que dan al comprador un valor agregado, bien disminuyendo sus costos de uso o aumentando su rendimiento. En este sentido, la ventaja competitiva es el resultado de una mejor productividad, en la que juega papel importante el talento humano al ser a su vez competitivo, es decir al comportarse en su organización con criterio de responsabilidad y compromiso, poniendo a funcionar todas sus competencias en función del logro de los objetivos de las organizaciones.

Lo anteriormente expuesto, implica la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y seleccionar gente con alto potencial para el desarrollo de competencias en un trabajo más flexible y eficiente, con el propósito de crear una infraestructura que sea capaz de manejar las nuevas tecnologías y los cambios que se están presentando continuamente.

En este orden de ideas, Granell (1995), expresa que: “los gerentes de talento humano están pasando de ser gestores a ser negociadores, de ser ejecutores de tareas a logradores de resultados, de trabajar por funciones a trabajar por roles y de trabajo en unidad a trabajos en equipos” (p. 14). Según este autor, se identifican varias áreas claves en las cuales la gerencia debe concentrar sus prioridades: a) el desarrollo de competencias estratégicas, b) la formación de líderes visionarios, c) facultad al trabajador para que se autogestione, d) revisar los modelos mentales de recursos humanos, e) convertir a los supervisores en los responsables del proceso, f) apoyar todos los análisis de procesos y los esfuerzos de reingeniería.

De acuerdo con esto, la gestión del talento humano debe ser integrada pues, la orientación de las empresas actualmente es trabajar en equipo, donde se dejan atrás los viejos patrones de relaciones jerárquicas para darle paso a la dirección participativa con una comunicación fluida tanto vertical

como horizontalmente. Vista así, la gerencia del talento humano debe centrar sus esfuerzos en seleccionar al personal, tomando en consideración las diferencias individuales que distinguen a unas personas de otras y que producen distintas maneras de cumplir con las labores que deben desempeñar. Según Granell (ob. cit.), las diferencias individuales “cubren aspectos tales como: la constitución física, la presentación, la inteligencia, las actitudes, la personalidad, los intereses y muchas otras”.

Es por ello, que la gerencia del talento humano presenta un número extraordinario de problemas de interés para la administración, incluyendo los psicológicos, sociales, filosóficos, éticos y fisiológicos. Así, la gestión del talento humano es una formidable área de estudio, precisamente porque trabaja sobre el ser humano, quien por naturaleza es complejo, y por lo tanto, complejas son sus manifestaciones. Precisamente, cuando se concreta la unión de varios seres humanos (una empresa), los problemas se

multiplican y por eso es necesaria la existencia de un ente regulador, para que los administre y los dirija y el cual debe cumplir con ciertas características.

Afirma Chiavenato (2009) que, dentro de la gerencia del talento humano, existen ciertas características, entre las más destacadas se tienen:

1. Estabilidad: suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
2. Consistencia: congruencia en su aplicación, no importa los niveles o áreas afectadas.
3. Flexibilidad: la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
4. Claridad: simplicidad de definición de entendimiento.

Se puede apreciar que gracias a estas características la gerencia del talento humano puede, por una parte, crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación suficientes para realizar y alcanzar los objetivos

de la organización; por la otra, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena y alcance de objetivos individuales. Pero para poder desarrollar estas características, las empresas deben contar con el personal idóneo que las encaminen a ser eficaces, y para ello, es importante tener un proceso que permita el desarrollo de las competencias entre su personal.

Dentro de la gerencia del talento humano se destacan algunos procesos, los cuales es necesario que sean mencionados y explicados brevemente: a) selección de personal, b) perfiles de cargos, c) inducción, d) evaluación del desempeño, y e) capacitación.

POSTURA CONCLUSIVA

La universidad dentro de la gerencia del talento humano debe contribuir con sus saberes en la solución de las necesidades o demandas de sus trabajadores, en sus dimensiones técnica y sociales, actuales y a futuro, los aportes y la

manera como aquella es sentida y percibida por éstos, en una interacción que toma al ser humano como su objeto de estudio a fin de identificar problemas, proponer soluciones y participar en ellas, desde una posición reflexiva que permite mantener vigentes los principios inherentes a su condición de universidad.

En tal sentido se necesita una universidad abierta a los cambios que se requieren, a la adaptación de nuevos paradigmas de nuevas formas de gestionar el talento humano, pero que además sea sensible a los problemas sociales y crítica. Para ello debe conducir actividades administrativas en la gestión del talento humano, aprovechar las competencias de los trabajadores y su capacitación, fundamentarse en la tecnología, especialmente las TIC, y estarse renovando constantemente.

Las organizaciones, y la universidad lo es, como todos los sistemas sociales son tratadas como sistemas abiertos que están afectados por cambios en sus ambientes denominados variables externas. Las consecuencias de los sistemas

sociales son probabilísticas y no determinísticas, pues el comportamiento humano nunca es previsible. Son vistas como sistemas dentro de sistemas.

El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las otras. Frente a la diferenciación de las partes provocada por la división del trabajo, se hace necesaria la coordinación a través de medios de integración y de control. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes niveles de control y autonomía.

La organización puede alcanzar un estado de homeostasis o estado firme solamente cuando se presentan dos requisitos como son la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad o constancia de dirección, consiste en que a pesar de los cambios del ambiente son alcanzados los mismos resultados o condiciones establecidas, porque el sistema continúa orientado hacia el

mismo fin a través de otros medios. Por otro lado, el progreso consiste en que el sistema mantiene en relación con el fin deseado, un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. En la organización humana estos dos requisitos solo pueden ser alcanzados por liderazgo y compromiso. La regulación básica de un sistema abierto es la autorregulación (regulación intrínseca que emerge de la propia naturaleza de las partes que constituyen el sistema).

Las organizaciones tienen fronteras o límites que las diferencian del ambiente, las cuales varían en cuanto al grado de permeabilidad que permite mayor o menor intercambio con el ambiente. Este grado de permeabilidad define el grado de apertura del sistema en relación al ambiente. El sistema organizacional a diferencia de los sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tienen una propiedad morfogénica considerada como su principal característica identificadora, mediante la cual puede modificar su constitución y estructura a través de un proceso

cibernético en el cual sus miembros comparan los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectan los errores que deben ser corregidos para modificar la situación, que es lo que debe hacer la universidad, continuamente, si quiere alcanzar sus objetivos.

Es importante resaltar que el personal administrativo tiene en la gerencia del talento humano una vía estratégica y oportuna para un mejor desempeño en su trabajo y nuevas prácticas administrativas para la solución de problemas en su entorno laboral, así como también para el desarrollo personal y el perfeccionamiento de ellos mismos. Se requiere entonces, de la motivación y el estímulo hacia la innovación con apoyo de las TIC desde el seno colectivo y no individual, que responda a los procesos de tendencias globales, que demanda una disposición para adaptarse a los cambios y enfrentar la incertidumbre.

Así pues, la UFT requiere de personal administrativo-innovador, donde la gestión del talento humano se convierta en el único aval y sirva de

base para conducir cualquier política laboral que genere impacto en la realidad circundante. Al hacer esto, no solamente sería para resolver problemas o formar el talento humano, lo hacemos para la generación de un valor agregado, que contribuye como elemento a una universidad vanguardista en todos los aspectos.

La gerencia del talento humano exige que el personal administrativo comprenda a cabalidad las implicaciones del cambio de época, puesto que nadie da lo que no tiene. Para ello deben ser capaces de aprovechar aquello que proveen los diferentes enfoques y paradigmas contemporáneos vigentes en gerencia, pero, pensando en función grupal, teniendo como fundamento la ética y los valores. Eso requiere replantear los planes de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la universidad y hacerlas más complejos.

Actualmente, las universidades están enfrascadas en nuevos retos, siendo la gerencia del talento humano uno de ellos, convirtiéndose ésta, dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los

objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las habilidades, experiencias y saberes de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de la institución educativa.

Es por ello, que la gestión del talento humano se ha convertido en un recurso clave en el mundo universitario, cualquiera que tenga una posición de directivo o de conducción debe contribuir a que esta gestión produzca, se aplique y genere valor. Además, en la globalización, el dominio lo ejerce el conocimiento, lo que genera que las universidades pueden estar mejor preparadas que otras, para responder en forma rápida, efectiva y eficaz a las expectativas de la organización.

En este sentido, el personal administrativo de la UFT debe utilizar la nueva gestión del talento humano apoyados en las TIC, para trabajos eficientes, de mejor calidad, más rápidos y con menos esfuerzo físico y exigirles a sus directivos la orientación para gestionar sus datos de manera

más eficaz, y así reducir tiempo y esfuerzo y a la vez una mejor gestión del tiempo, porque en sus manos tienen nuevos conocimientos.

Lo expresado obliga al personal rectoral de la universidad y de la Dirección de Gestión de Talento Humano a realizar un análisis en la cultura organizacional, en los valores, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, entre otros factores, los cuales le permiten a la universidad comenzar a definir la Gerencia del Talento Humano con el objetivo de lograr el éxito en todos los aspectos propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (Sexta Edición). Bogotá: Editorial McGraw Hill
- Granell, F. (1995). **Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas**. Caracas: IESA.
- Lambin, J. (2007). **Marketing Estratégico**. Colombia: McGraw-Hill.
- Popper, K. (1974). **Conjeturas y Refutaciones**. (Quinta Edición). México: Trillas.

**EL TRABAJO INTELIGENTE
(SMART WORKING):
¿UTOPIA o REALIDAD?**

Autora: Dexi Azuaje
dazuajel@gmail.com

RESUMEN

El abordaje del tema el Trabajo Inteligente (Smart Working): ¿Utopía o realidad?, se basó en una investigación documental; donde se estudiaron aportes y puntos de vista de diferentes autores acerca de la temática; para así lograr discernir sobre la nueva realidad que la humanidad enfrenta como estilo de trabajo en plena transformación digital, en la cual la movilidad, flexibilidad horaria, trabajo en equipo, son elementos claves de nuevas formas de entender y realizar el trabajo, sumergido éste, dentro de las hoy asumidas tecnologías para la gestión de la información en la Sociedad del Conocimiento (TIGSC); escenarios generados por el continuo avance de estas tecnologías en la era digital, y la demarcación de una nueva época denominada antropoceno. A partir de las indagaciones realizadas, se busca la reflexión sobre si aún puede ser visto como una utopía, hacer trabajo remoto apoyándose en las TIGSC, cuando se observa que en la actualidad el verdadero protagonista es el colaborador por sus valores intrínsecos y performance, el espacio físico ha dejado de ser relevante, la conectividad y comunicación a través de estas herramientas se han convertido en los principales aliados del gerente y de la gestión empresarial.

PALABRAS CLAVE:
Smart Working,
Tecnología, Sociedad
Actual

SMART WORKING: UTOPIA OR REALITY?

Author: Dexi Azuaje
dazuajel@gmail.com

ABSTRACT

The approach to smart working: Utopia or reality, was based on documentary research; where contributions and views of different authors on the subject were studied; in order to discern about the new reality that humanity faces as a style of work in full digital transformation, in which mobility, time flexibility, teamwork, are key elements of new ways of understanding and doing the work, submerged in it, within the now assumed technologies for information management in the Knowledge Society (TIGSC); scenarios generated by the continuous advancement of these technologies in the digital age, and the demarcation of a new era called anthropocene. From the research carried out, we seek reflection on whether it can still be seen as a utopia, do remote work based on TIGSCs, when it is observed that today the real protagonist is the collaborator for its intrinsic values and performance, the physical space has ceased to be relevant, connectivity and communication through these tools have become the main allies of the manager and business management.

Keywords: Smart Working, Technology, Current Society.

INTRODUCCIÓN

Este escrito parte de la base sobre el reconocimiento de la huella digital de la vida en las ciudades y de la vida misma del ser humano, producto de la transformación del quehacer diario para adaptarlas a los cambios tecnológicos, culturales y sociales por la necesidad de mejorar la calidad de vida e impulsar la innovación, a través del uso de diferentes dispositivos, infraestructuras, servicios y flujos que definen a la sociedad conectada del hoy.

Se busca construir un marco conceptual que aglutine diversas teorías y cuestionamientos que han surgido en torno a la nueva forma de trabajar como una descripción discursiva genérica de la realidad. No se trata de un ejercicio descriptivo, ni de recopilación de datos habitualmente vinculados a la narrativa de la cultura laboral o proyectos inteligentes autoproclamados. Por el contrario, tengo la inquietud de responder la interrogante de si aún se debe ver

utópico el Smart Working, donde cada día es más evidente la habitabilidad en la ciudad inteligente, la creciente sociedad digital, las nuevas epistemologías derivadas del big data, el consumismo bajo experiencias digitales e incluso el activismo en las redes sociales; intento delinear cómo esta realidad está influyendo en el nuevo vivir cotidiano de la sociedad actual.

Desarrollo Argumentativo

Debemos entender que, así como las tecnologías evolucionan, las personas evolucionan, nuestro planeta también ha evolucionado; pasando por períodos de fuego, hielo, es una historia cambiante llena de eventos, en la que persiste la inexorable lucha por adaptarse y subsistir a las profundas consecuencias de la actividad de nuestra especie sobre la tierra, dando paso a la edad de humano llamada era Antropoceno; esto nos lleva a reubicar el contexto donde emerge la nueva historia de la ciudad como representación de la nueva sociedad contemporánea en su polisemia y hegemonía, así como su significativa

influencia en el cambio de la rutina actual de las ciudades, sus diferentes estudios y los paradigmas para entender la dinámica de la transición tecnológica.

Casado (2019) señala que los tiempos han cambiado y el desarrollo de nuestra creatividad e intelecto están sobrepasando metas inimaginables en el pasado. Hemos entrado en una nueva era, la cual jamás creeríamos que seríamos testigos; pero lo cierto es que la comunidad científica se ha puesto de acuerdo en afirmar que estamos viviendo en una nueva era llamada Antropoceno, generada por el significativo impacto global de las actividades humanas sobre nuestro ecosistema, reemplazando así a la era del Holoceno.

El término Antropoceno, proviene del griego *anthropos*, por humano, y *cene*, significa nuevo o reciente, por ello se considera necesario que el nombre de la época actual, refleje lo que está ocurriendo en el planeta, dados a los cambios experimentados por la tierra como consecuencia de la actividad humana.

Este concepto de Antropoceno fue acuñado en el año 2000 por el premio nobel de química holandés Paul Crutzen, cuando en su discurso manifestó que el nombre de la época geológica actual debería reflejar el impacto del hombre sobre la Tierra. Sobre esta base Zalasiewicz, Jan en el año 2008, retoma la idea en su artículo: "Are we now living in the Anthropocene".

Nos encontramos en una constante evolución sin precedentes y de rápida expansión global, la capacidad de las personas para aprender, desaprender y reaprender, es el componente principal; y es allí, donde las empresas deben tener la capacidad de enfrentar esta metamorfosis a velocidad exponencial y lograr la transformación empresarial. En el pasado, se aprendía a trabajar; ahora y en el futuro, se tendrá que trabajar para aprender. Bajo este juicio, la formación constituye una herramienta fundamental cuyo fin es soslayar la obsolescencia de capacidades y avivar la innovación. Por esta razón, las personas tienen en sus manos el poder de planificar y

llevar a cabo la transformación de las empresas adaptándolas a los cambios tecnológicos y sociales.

La idea que abre este argumento es la necesidad de aprovechar los cambios suscitados como consecuencia de la transformación digital y los recursos de alta calidad para lograr modificaciones en las prácticas y la cultura laboral, logrando así el empoderamiento del trabajo inteligente; donde la colaboración es la consigna clave para cocrear, cotrabajar, compartir, codiseñar y copensar favoreciendo el pensamiento creativo.

Los nuevos escenarios a los que nos enfrentamos harán necesario impulsar una nueva manera de trabajar, más flexible, creativa y autónoma. La Fundación Más humano (2020) refleja esa idea en su proyecto: Innovando sobre el trabajo del futuro, señalando que compartir conocimiento y buenas prácticas, pueden guiar a las organizaciones, así como ser agente de cambio en el diseño de nuevos ecosistemas facilitando mayor flexibilidad, creatividad y eficacia. De igual

manera, indica que “Vivimos inmersos en un momento de cambio e incertidumbre, que abre una ventana de oportunidad para que las organizaciones desafíen viejos paradigmas y hagan un replanteamiento de sus modelos organizativos y de gestión de personas” (p. 5).

En este orden de ideas, se puede asegurar que vivimos momentos de cambio; es de gran necesidad apalancar una nueva manera de trabajar enfocada en el capital humano, mucho más flexible, creativa y autónoma, capaz de adaptarse con agilidad a una nueva realidad marcada por la incertidumbre y la transformación continua. Es así que emerge la pregunta ¿Qué es el Smart Working?, antes de profundizar lo que significa el trabajo inteligente y cómo se articula, conviene considerar el marco de referencia hasta ahora hegemónico desde el punto de vista de la labor tradicional corporativa, un método que, gracias a la implantación de la transformación digital y su difusión, ha cambiado.

Desde este abordaje, hace relativamente poco tiempo atrás, trabajar en una empresa significaba, en la mayoría de los casos, estar ocho horas o más en una oficina, era más nuestro hogar que nuestra propia casa, quizás día tras día nos acarreaba un sinfín de estrés entre ellos tener que lidiar con el tráfico y los retrasos para llegar al sitio laboral; dedicar todo nuestro día al trabajo, estar físicamente en un espacio laboral y nuestra mente en otra parte, tener la obligación de cumplir la jornada de tiempo acordado en un contrato, hasta retornar a nuestra casa. Este contexto describe un modelo que no siempre ha sido apreciado por el trabajador y alcanza aspectos no tan positivos como insatisfacción, disminución de la productividad, desmotivación, entre otros.

Frente a la situación antes descrita, esta era la práctica normal de cualquier trabajo empresarial, posiblemente algunas empresas con una visión menos ortodoxa habían incursionado en otras estrategias laborales como el teletrabajo, el home

office, el FreeLancer, pero sólo como experimentos y siempre manteniendo la tipología de la presencialidad como primer escenario laboral, el de más peso y valor.

Pensar en el trabajo inteligente un tiempo atrás no muy lejano, era considerado un espejismo, una utopía y, tomando esta referencia recordemos que el término utopía proviene del griego y significa de manera literal “no-lugar”, interpretándolo como algo que representa un lugar que no existe. Sanfeliciano (2008) señala que desde hace mucho tiempo, la sociedad ha soñado con un mundo idílico y una manera de gestionar la sociedad perfecta. De ahí nace el uso del término utopía. Este autor se refiere a la utopía como aquella que:

“...consiste en una teorización acerca de cómo se debería organizar de forma perfecta una sociedad, estado, comunidad o parte de los mismos. Un aspecto importante es que este mundo hipotético no acude a una utilidad inmediata, no busca encontrar un sistema que se pueda aplicar en el

contexto actual... las utopías nos permiten identificar el objetivo a alcanzar, actúan como brújula” (Sanfeliciano, 2008).

Es por ello; al hacer referencia al término utopía en el presente escrito relacionado con el Smart working supone un verdadero reto tanto para empresas como empleados, se requiere de una coordinación perfecta; la búsqueda del mejor sistema posible, y crear de manera hipotética una sociedad perfecta; que a lo largo de la historia y según el individuo ha ido cambiando casi de manera constante.

Por lo que se refiere a la llegada del Covid-19, en particular, como una pandemia que cambió el escenario del mundo por completo, trayendo una implementación forzada y acelerada de la transformación digital, la aplicación de tecnologías ágiles, la revalorización de las tecnologías de la información y la comunicación, así como la implementación de nuevas modalidades de trabajo a distancia como el Home office, el Teletrabajo y el Smart Working. Riaza (2020) al respecto reflexiona:

“Este semestre que vivimos peligrosamente ha representado un gran test de estrés para la cultura de numerosas organizaciones. Para muchas ha significado el impulso deseado para demostrar que otras maneras de trabajar y relacionarnos eran posibles... Es posible que esta pandemia ensanche todavía más la brecha entre las organizaciones que ya han aprovechado este shock para continuar viajando decididamente hacia un futuro incierto, de aquellas que han preferido volver al siglo XX, en donde encontrarán <un destino cierto>.” (p. 4)

El Centro de Recursos itUser. (2020) por su parte asegura que la alerta sanitaria por el Covid-19 está pasando factura a la sociedad en todos los ámbitos; señalando que en el tejido empresarial, esta pandemia va a marcar un antes y un después en muchos sectores, los cuales han podido experimentar con éxito modelos flexibles de trabajo pudiendo mantener la actividad de las organizaciones. Así mismo Miguel Moraleda, CEO de Nexo Professional Community (citado por el Centro de

Recursos itUser, 2020), indica que esta crisis sanitaria ha permitido a los más escépticos comprobar como el teletrabajo funciona y ha venido para quedarse; ya no es necesario pasar horas improductivas en la oficina si se pueden cumplir con los objetivos trabajando desde casa.

Reflexionar sobre esto, precisa de manera indefectible que todo cambio viene después de grandes episodios drásticos. El planeta, la humanidad, cada cierto tiempo necesitan convertirse en aves fénix para resurgir de las cenizas. En estos últimos meses, la sociedad ha logrado lo que en años se había soñado; la consolidación de un modelo más humano, con nuevas creencias culturales sobre la persona en el trabajo. Se han confrontado dos modelos antagónicos, dos visiones opuestas respecto al valor de la confianza y del sentido de responsabilidad individual, apareciendo de nuevo el liderazgo como esa habilidad creadora o destructora y la libertad de dar lo mejor o peor de nuestra naturaleza humana.

Ante estos nuevos escenarios,

los trabajadores, bajo esta nueva modalidad laboral son los llamados a colaborar; los mismos, son poseedores de una nueva visión de los procesos laborales, hacedores de nuevas estrategias y, sobre todo, de la concepción de un mundo sin las barreras del tiempo y el espacio como un parámetro para lograr los objetivos buscados. La nueva forma de trabajo, la flexibilidad, la creación, la generación y la existencia, rebasó todo lo que añoraba el casi extinto modelo de trabajo tradicional; ahora es inteligente, y está aprendiendo a evadir los viejos límites.

Para Camacho (2020), a todo este proceso de innovación, colaboración, flexibilidad, comunicación; se le denomina Cultura Organizacional del Smart Working, y señala que no solo está en el colaborador y la empresa, sino también debe tomarse en consideración el dinamismo de la estructura tecnológica, la eficiencia y coordinación de la base operativa y administrativa, pero en especial la visión abierta de todos en conjunto,

por lograr los objetivos fuera de los paradigmas del trabajo convencional.

El Smart Working o el trabajo inteligente en su traducción, viene a convertirse en la evolución del home office y el teletrabajo. Camacho (2020) asegura que la estructura laboral es tan voluble, motivando en la actualidad ha evolucionar de manera paralela con la tecnología, no sólo a través de las tecnologías para la información y la comunicación (TIC), sino adaptándose a las tecnologías para la gestión de la información en la sociedad del conocimiento (TIGSC); en este sentido, no solo ha cambiado el concepto tradicional de trabajo, sino que ha permitido influenciar en su desarrollo, otorgándole nuevas directrices de estandarización universal.

En este orden de ideas, hace poco tiempo atrás lo que se definía como la superautopista de la información, ahora es un universo digital absoluto y las empresas y entornos laborales ponen a disposición del trabajador herramientas cada vez más eficientes que les permitan cumplir sus objetivos

en un menor tiempo y con resultados excelentes, sin importar el lugar donde se encuentre.

Martí (2020), define al Smart Working como una modalidad de trabajo que da plena autonomía al trabajador para gestionar su tiempo y lugar de trabajo. Así mismo asegura que esta modalidad trabajo evalúa el rendimiento de los empleados atendiendo a criterios de cumplimiento de objetivos. Este autor señala dos frases para resumir el concepto de Smart Working: en la primera de ellas se refiere que el trabajo en la actualidad se trata cada vez más de aquello que hacemos; y la segunda, cada vez menos del lugar dónde lo hacemos. En este sentido, estar sentados en una oficina o conectados desde casa con la empresa de nueve a seis, ya no garantiza la eficiencia del trabajador.

Sandín (2018), el Smart Working está basado en la confianza, donde el colaborador tiene claro cuáles son sus objetivos y se mide más el performance, los logros y no las horas laboradas. Por otra parte, para este autor, en esta metodología de trabajo

debe haber una coordinación perfecta entre empresa y trabajador y un esfuerzo de ambos para que sea posible desarrollar la actividad de forma remota.

Tomando como base los autores antes citados, discerniendo sobre sus teorías; bien pudiera decirse que el Smart Working es una filosofía enfocada en dignificar la calidad de vida de los colaboradores, con una modalidad de trabajo compleja al engranar: flexibilidad ante las necesidades del SER, tanto espacial como temporal, movilidad, virtualidad, tecnología, salario emocional. Lo anterior reviste al sistema laboral de hoy en día de oportunidades, con un alto sentido antropocéntrico y con un alcance máximo de aprovechamiento de las tecnologías para lograr reconfigurar nuevas convenciones laborales. Una forma de trabajo que permite la gestión del tiempo laboral y privada. Es la forma de trabajo inteligente, donde se requiere de confianza, de un enfoque holístico del trabajo, de la capacidad de repensar, reorganizar y repartir roles de acuerdo con las habilidades de cada

colaborador, proporcionando un entorno de trabajo flexible e interconectado que favorece el descubrimiento y la disrupción.

Es una especie de revolución humana e incluso tecnológica, que va mucho más allá del uso de la World Wide Web, esa telaraña de sistemas de gestión de información, donde la comunicación es el tejido conectivo de esta reorganización del trabajo y la colaboración es la consigna clave para cocrear, cotrabajar, compartir, codiseñar y copensar favoreciendo el pensamiento creativo y al logro de los objetivos sin la necesidad de la permanencia en un espacio físico limitativo.

POSTURA CONCLUSIVA

Como reflexiones finales, nos encontramos sumergidos en la sociedad del conocimiento, la tecnología ha transformando al mundo, ha cambiado la arquitectura de concebir las ciudades, así como, la manera de relacionamos y entregar valor. Después de navegar por las diversas teorías y nuevas tendencias

que surgen en el entorno laboral, se puede responder a la interrogante inicial de este argumento; el Smart working, ya no es una utopía, es una realidad. Así mismo, Risco (2020) señala:

“La parte más positiva de la experiencia del trabajo en remoto que hemos vivido ya se ha convertido en una realidad, ya es un hecho. Desde ahí, ahora es momento de observar, aprender y hacerlo evolucionar hacia un modelo híbrido que integre lo mejor de los dos mundos, consolidando un nuevo modelo que ya es irreversible.” (p. 22)

La nueva forma como las personas gestionan a través del trabajo inteligente, conlleva a pensar que ese mundo laboral idílico que tanto soñaba la humanidad y el mundo empresarial, ya lo estamos viviendo. Esta modalidad de hacer trabajo, enfocado a resultados sobre la base de la consecución de logros y objetivos y no al empleo de horarios y espacios físicos, usando adecuadamente la tecnología dentro de la actual sociedad del

conocimiento, nos libera de los viejos criterios ortodoxos basados en horarios rígidos y presencia obligatoria. Para Galeano (s/f), citado por Bregman (2014):

“La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que camine nunca la alcanzaré. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar.” (p. 208).

En definitiva, ha llegado la hora de redefinir nuestro concepto de trabajo, “es una actividad y no un lugar” y dediquemos más tiempo a las cosas que verdaderamente nos importan. Aprendamos hacer trabajo y no a tener más trabajo y menos tiempo. Tomemos acciones sobre las vivencias que nos deja el transitar en el nuevo mundo y generemos empleos con valor intrínseco. Sigamos creando utopías, porque sin ellas estamos perdidos, el hombre para ser feliz necesita no sólo del disfrute de esto o lo otro, sino esperanza, iniciativa y cambio.

No es que el presente sea malo, al contrario es fruto de una evolución constante. Sin embargo, si no albergamos la esperanza de algo mejor, se vuelve sombrío. La nueva modalidad de trabajo presentada a lo largo de estas líneas, añade un salario emocional, elemento intrínseco y, el cual le otorga el sello diferenciador entre cualquier otra modalidad de trabajo mediadas por las tecnologías. Es por ello que, sólo el hombre por su condición puede transformar sueños en realidades. El Smart working es una realidad en la sociedad actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bregman, R. (2014). **Utopía para Realistas**: Salamandra. Disponible en:

<https://www.ehu.eus/documents/6902252/7163304/Utopia-para-realistas-rutger-bregman.pdf/6ef0883c-3c83-8a03-e42c-0fdefe54358d>

Camacho, P. (2020). **Nativos Digitales en el Juego: Smart Working**. Portal de expertos 100% online. Planeta FATLA. Fraternidad Amazonas. Disponible en: <https://amazonas.fatla.training/abr20/mod/page/view.php?id=31>

Casado, D. (2019). **Utopía ¿Hecha Realidad? Personas Vs. Máquinas (robots y tecnología)**. Artículo digital publicado el 4 junio, 2019. Disponible en: <https://mejoratuexitolaboral.com/2019/06/04/utopia-hecha-realidad-personas-vs-maquinas-robots-y-tecnologia/>.

Centro de recursos itUser. (2020). **Evolución del Puesto de Trabajo: Del Teletrabajo al Smart Working**. Disponible en: <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/productividad/2020/04/evolucion-del-puesto-de-trabajo-del-teletrabajo-al-smart-working>

Fundación más Humano. (2020). **Informe «Human Smart Working» Innovación en la Gestión de Personas, en el Nuevo Contexto Social, Empresarial y Tecnológico 2020**. Disponible en: https://www.mashumano.org/images/Informe%20Human%20Smart%20Working_Fundaci%C3%B3n%20m%C3%A1shumano_Sagardoy_Zitayhub.pdf

González, F. (2014). **Reinventar la Empresa en la Era Digital. La Transformación de una Empresa Analógica en una Empresa Digital: El Caso de BBVA**. Disponible en: <http://www.bbvaopenmind.com>.

Martí, T. (2020). **Smart Working**. Disponible en: <https://www.auraquantic.com/es/smart-working/>

Paramo, J. (2018). **¿Cómo será el Empleo del Futuro?**. Sección: Educación. Artículo 07- feb 2018. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/sera-empleo-futuro/>

Risco, J. (2020). **Reflexiones Finales. Human Smart Working Innovando sobre el Trabajo del Futuro.** Disponible en: https://www.mashumano.org/image/s/Informe%20Human%20Smart%20Working_Fundaci%C3%B3n%20m%C3%A1shumano_Sagardoy_Zitayhub.pdf

Sandín, J. (2018). **Smart Working, la Nueva Revolución del Trabajo.** Artículo publicado febrero 20, 2018. Disponible en: <https://pulsosocial.com/2018/02/20/smart-working-la-nueva-revolucion-del-trabajo/>

Sanfeliciano, A. (2018). **¿Qué es Utopía?**. Artículo digital publicado el 22 enero, 2018. Disponible en: <https://lamenteesmaravillosa.com/que-es-una-utopia/>

Zalasiewicz, J.; et al. (2008). **Are we Now Living in the Anthropocene?** Portal WEB GSA Today, Artículo No 18. Disponible en: <https://www.geosociety.org/gsatoday/archive/18/2/pdf/i1052-5173-18-2-4.pdf>

UNIVERSIDAD FERMÍN TORO

Educación para los Valores Humanos

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

- 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 2021 N° 2

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