



UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
EDUCACIÓN PARA LOS VALORES HUMANOS



RETOS DE LA

ALTA GERENCIA EN

ESCENARIOS INCIERTOS

1

**Primer Libro
Digital 2021**

Nº 1 / Cabudare 16 de octubre de 2021

Índice

Autoridades Universitarias

**Dra. Vanessa Quero Suárez
Rectora**

**Dr. Pedro Briceño Cabrera
Vice-Rector Académico**

**Dr. Rafael Rubio Soliz
Vice-Rector Administrativo**

**Dra. Petra Cabrera Malpica
Secretaria General**

**Dr. José Luis Yépez
Decano de Investigación y Postgrado**

**Dra. Marienny Arrieche
Directora del Postgrado**

**Dr. José Ángel Salcedo
Coordinador del Doctorado**

Comité Editorial

**Dra. Norelvis Saturnini
Coordinadora Editorial**

**Comité de Editores Adjuntos
Cesar Adam**

Laura Elizabeth Adams Camacho

Diana Aida Armanie Cabral

Patricia Asuaje

Douglas Pastor Barráez Herrera

Elimar García

Gabriel García

Gabriel Guerrero Gil

Diana Herrera

Juan Carlos Molina

Tanilo Del Carmen Molina

Morealba Del Pilar Monsalve

Anderson Santiago Peraza Otálora

Lizet Violeta Pérez de Villegas

Jennys Chiquinquirá Ramírez Liscano

Ronald Suárez

Marcos David Tovar Alvarado

1 Editorial sobre el contenido del libro
Retos de la Gerencia Avanzada en
Escenarios Inciertos

2 Prólogo

3 Presentación de los autores de las
producciones científicas generadas
por los integrantes de la Cohorte XV del
Doctorado de Gerencia Avanzada

4 Relación de los escritos científicos
desarrollados en el contexto de la
Gerencia Avanzada |

5 Integrantes del Comité Científico



**PUBLICACIÓN FINANCIADA Y EDITADA POR:
UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

Cabudare, estado Lara. Venezuela
Primera edición digitalizada
DEPÓSITO LEGAL. N° LA2021000254
ISBN:

CRÉDITOS

La portada: ilustración realizada por la Dra. Morelba del Pilar Monsalve, Barquisimeto, Venezuela. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3576-3441>. **Correo electrónico:** morelbapm@gmail.com
Docente responsable del libro: Dra. Norelvis Cecilia Saturnini. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6420-9354>. **Correo electrónico:** norelvissaturnini@gmail.com.
Diagramación y diseño: Dr. Douglas Pastor Barráez Herrera. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4429-6344>. **Correo electrónico:** dtruca@gmail.com

Apoyo técnico:

Este libro digital es una iniciativa de las Autoridades de Rectorado y Decanato de Investigación y Postgrado en colaboración de los integrantes de la Cohorte XV del Doctorado de Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro.

La asistencia y verificación del producto académico presentado en el presente libro digital fue refrendado y respaldado por comité científico nacional e internacional por vía del método de doble ciego y apoyado en un riguroso instrumento de revisión formativa.

Para referenciamiento de los colaboradores:

MSc. Yanira Terán. Coordinadora de la Dirección General de Investigación. revistauffbarquisimeto@gmail.com. Gisela Serrano Martínez. Asistente de la Dirección general de investigación. Gisemart54@gmail.com. Lic. Noris Soler. Secretaria. Norisol6#@hotmail.com. Lic. Andreína Perozo. Directora de DIRIM. dirimuft@gmail.com. Rubén Acosta. Diseñador gráfico. dgraficouftbarquisimeto@gmail.com.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-



25657



LA2021000254

ISBN impreso:

ISBN digital:

Primera edición: Cabudare, estado Lara. Octubre de 2021

© Derechos reservados, Universidad Fermín Toro

1 | Editorial



La producción de conocimiento científico en la alta gerencia está enmarcada desde la transcomplejidad en una mundialización económica hiperconectada, sin embargo, su fundamento no está sustentado solamente en la generación de bienes sino en la distribución y uso de información y conocimiento, a partir de la aplicabilidad y la praxis vista por sus investigadores como actores activos de los sucesos, eventos estudiados y contruidos, a través de un discurso escrito apegado a una narrativa integradora.

Desde esta perspectiva la publicación permite destacar la cosmovisión de la gerencia, a nivel organizativo en ámbitos empresariales, educativos, diferentes tópicos ajustados a los

requerimientos de la aldea global en el desarrollo y perfeccionamiento de competencias necesarias por el hombre como ser psicosocial e, inclusive espiritual dentro de un proceso de transformación demandada por las tecnologías de la información y la comunicación. Por tal razón, en este libro se evidencian los desafíos desde la alta gerencia en escenarios inciertos; complejos dirigidos acorde a su naturaleza, evidentes y palpables en diferentes entornos desarrollados en el quehacer cotidiano.

Esta publicación parte del estudio de la gerencia en tiempos de pandemia involucrando los mecanismos tecnológicos no coherentes en las puertas del umbral de una era globalizada al tomar en cuenta el contexto del COVID –19. Asimismo, la gerencia también interpretada desde una mirada social, cultivada como un enfoque de gestionar las políticas públicas, con base en la concepción de corresponsabilidad Estado-Ciudadanía garantiza la redistribución del poder en las novedosas asociaciones e interacciones societales producto de las tensiones, complejidades y turbulencias del mundo actual.

Los artículos se encuentran clasificados en: gestión sostenible; bioseguridad en las organizaciones abordada de la gerencia avanzada; paradigmas emergentes desde el sector empresarial; estrategias disruptivas para la mejora de procesos; gerencia agropecuaria. Muchos de estos tópicos contextualizados en tiempos actuales donde enfrentamos una pandemia, a nivel mundial, la cual replantea la forma de hacer las cosas.

Por otro lado, se pretenden lograr algunas reflexiones en aspectos como la influencia de la transformación digital en las organizaciones actuales desde la perspectiva de la creación de valor o la importancia que juega la ética empresarial en el contexto de la gerencia avanzada; orientada con la pregunta de la investigación ¿Cuál es la influencia de la ética empresarial en la gerencia avanzada?

Otra de las grandes aristas del libro está centrada en el estudio de la responsabilidad social y el liderazgo, tanto a nivel de la empresa como en la gestión del talento humano, y su prospectiva cada día las organizaciones se preocupan más por retribuir a la sociedad beneficios al crear consciencia de un impacto positivo. Por otro lado, el liderazgo será abordado desde la mirada de

las organizaciones del futuro, a partir de la integración comercial estratégica demandada en el mercado Latinoamericano.

Los retos en la alta gerencia pretenden cultivar procesos internos de reflexión e introspección en el lector/investigador, así como también, en temáticas como el happy manager, a fin de lograr extrapolar estas experiencias y vivencias profesionales identificadas con las situaciones vinculantes sobre todo articuladas en el quehacer profesional, a partir de análisis e interpretaciones, contribuye a mejorar significativamente actitudes o competencias desde una mirada social que generen un aporte al mundo.

*El desarrollo de las actividades académicas, investigativas y docentes, ofrecidas por cada uno de los aportes intelectuales, recaerá directamente en el proceso de gestión del conocimiento y transformación de la información. Por tanto, los objetivos de competencias informacionales, institucionalizados por la Universidad Fermín Toro, a través del libro **“Retos de la Alta Gerencia en Escenarios Inciertos”**, las formas mediante las cuales la información es seleccionada, adquirida, almacenada, procesada y distribuida, determinarán el nivel de éxito de la docencia y la investigación en esta casa de estudio.*

Comité de editores

2 | Prólogo

La presente edición digital del libro “Retos de la Gerencia Avanzada en Escenarios Inciertos” corresponde al producto de intelectuales dedicados a generar soluciones a los crecientes y diversos problemas de nuestra sociedad.

Encontramos en los artículos, resultados de las investigaciones en el Campo Gerencial sobre los retos que presentan las organizaciones tanto públicas como del sector privado, propuestas para desarrollo de liderazgos enmarcados en las nuevas tendencias de dirección a distancia con nuevas capacidades y competencias para estructurar equipos de trabajo que utilicen métodos novedosos de comunicación efectiva; planteamientos para desarrollar nuevos métodos, metas, visiones de los procesos gerenciales más realistas, concretos y de resultados medibles dando poder a los participantes y colaboradores en búsqueda de alternativas y soluciones que integren a las organizaciones a los nuevos retos de la sociedad.

Encontramos aquí diversos trabajos, enfatizando la importancia de la gerencia y estrategias prospectivas para facilitar gestiones de cambios organizacionales; ensayos que establecen la importancia de la filosofía de valores y trascendencia en la acción axiológica en el comportamiento del mundo empresarial y público.

También la Pandemia del Covid 19, generadora de la actual crisis global, ha motivado a los ensayistas a presentar soluciones gerenciales avanzadas en tópicos de teletrabajo, bioseguridad, comunicación, nuevas alternativas digitales, planes de negocios y nuevos servicios.

Lo anterior adelanta temáticas de soluciones al futuro y permite prever decisiones más acertados sobre la próxima realidad de las organizaciones para una mejor sostenibilidad y enfrentando con acierto los escenarios de incertidumbre. Es remarcable, en este libro digital, señalar que los trabajos aquí presentados enfatizan la necesidad de prepararse para los cambios tecnológicos con mecanismos que conduzcan a novedosos procesos digitales, a tecnologías



procesos digitales, a tecnologías de información para el manejo de datos como activos patrimoniales y a una gestión permanente de lo humano vinculado a la indetenible evolución tecnológica en aras del mejor funcionamiento de las organizaciones y al servicio de la humanidad.

Dr. Pedro Briceño

3 Presentación de autores



Norelvis Cecilia Saturnini



Doctora en Ciencias de la Educación. Licenciada en Educación, Magister en Gerencia, Magister en Orientación de la Conducta, Postdoctorado en Gerencia, Postdoctorado en Currículum. Ponente a nivel internacional, nacional, articulista y árbitros en revistas científicas. Ha publicado en revistas científicas y en memorias de congresos acerca del tema educativo (educación especial, tecnología). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6420-9354>. Correo electrónico: norelvissaturnini@gmail.com.



Cesar Augusto Adam Gamboa



Profesional del Derecho en libre ejercicio profesional egresado de la Universidad Fermín Toro, Postgrado en Derecho Penal, docente universitario con más de cinco años de experiencia, y una basta experiencia en el ejercicio del derecho en lo referente a la rama penal y mercantil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3258-7227>. Correo electrónico: cesaraadamg@gmail.com



Laura Elizabeth Adams Camacho



Abogada. Especialista en Derecho Procesal Penal. Magister en educación superior. Especialista en criminalística. Magister en criminalística. Doctora en ciencias de la educación. Doctora en seguridad ciudadana. Docente de Postgrado, Universidad Fermín Toro y Universidad Experimental de la Seguridad. ORCID: Falta <https://orcid.org/0000-0001-6574.6514>. Correo electrónico: ladamscamacho@gmail.com.



Diana Aida Armanie Cabral



Doctorante en Gerencia Avanzada en la Universidad Fermín Toro. Especialista en derecho laboral. Abogada graduada en la Universidad Fermín Toro. Docente de pregrado y postgrado en la Universidad Fermín Toro. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7251-8592>. Correo electrónico: darmanie@hotmail.com



Patricia Alexandra Asuaje A.



Abogada en ejercicio y Magister en Gerencia Empresarial, ambos estudios realizados en la Universidad Fermín Toro, retirada del poder judicial luego de seis (06) años en la institución, experiencia como docente universitario con diplomado en e-Learning. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3629-654X>. Correo electrónico: asuaiej@gmail.com



Douglas Pastor Barráez Herrera



Doctor en Ciencias de la Educación. Postdoctorado en Estudios Libres, en curso Postdoctorado en Alta Gerencia. Licenciado en Ciencias y Artes Militares. Ingeniero en Mantenimiento Mecánico. Magíster en Gerencia y Liderazgo en Educación, Magister en Procesos E-Learning. Magister en Seguridad y Defensa intercontinental ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4429-6344>. Correo electrónico: dtruco@gmail.com



Elimar García Viera



Especialista en Gerencia Pública y especialista en Derecho Penal. Abogada, sub gerente general de Grupo Amo, Inspectora jefe del trabajo en el estado Yaracuy. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7263-3411> Correo electrónico: elimargarciaviera@gmail.com.



Gabriel García Viera



Abogado, egresado de la Universidad Fermín Toro (UFT). Especialista en Derecho Laboral (UFT). Profesor Universitario de la Universidad Pedagógica Monseñor Arias Blanco, núcleo San Felipe, estado Yaracuy, en las cátedras de Derecho Ambiental y Legislación Laboral. Carrera en la Circunscripción Judicial del estado Lara, ejerciendo los cargos: Juez Segundo de Primera Instancia de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo; Juez Séptimo de Primera Instancia de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo; Juez Segundo de Primera Instancia de Juicio del Trabajo y Juez Primero de Instancia de Juicio del Trabajo. Actualmente Gerente General del Grupo Mingxing S.A. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6572-4382>. Correo electrónico: ggaviera@gmail.com.



Gabriel Gerardo Guerrero



Licenciado en Ciencia Política. Abogado. Docente. Magíster en Gerencia Empresarial. Participante del doctorado en Gerencia Avanzada. Diplomados: Componente docente, Inducción docente, Competencias Gerenciales. Talleres: Formación para empresarios, Dirección de reuniones, Comunicador social, Desarrollo comunitario integral, I Congreso Latinoamericano-caribeño de juventudes. Diagnóstico participativo. Liderazgo y revolución en democracia. Director: Oficina de Asuntos Internacionales Alcaldía de Iribarren. Dirigente Político. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6852-894X>. Correo electrónico: guerreroq.gabrielg@gmail.com



Diana Virginia Herrera Aguero



Abogado. Especialista en Derecho Administrativo, Derecho Mercantil, Derecho Laboral, Derecho Procesal. Doctorante en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro. Consultora jurídica de la Contraloría Municipal de Iribarren del estado Lara. Docente agregado de la Escuela de derecho de la Universidad Fermín Toro, Barquisimeto, estado Lara-Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7257-4295>. Correo electrónico: dianaherrera22@gmail.com



Juan Carlos Molina



Doctor en ciencias de la educación. PhD. Postdoctorado en estudios libres de la Universidad Fermín Toro, MBA en Gerencia de Negocios, Universidad Yacambú, Ingeniero Civil Informático de la Universidad de Chile. Diplomado en liderazgo y gestión de personas de la Universidad Adolfo Ibáñez Chile. Director de educación online de la Universidad Adolfo Ibáñez en Chile. Director del sistema de aprendizaje interactivo a distancia SAIA en Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0299-8340>. Correo electrónico: jmolina500@gmail.com



Tanilo del Carmen Molina Roa



Abogado. Licenciatura en Investigación Penal. Doctorado en Seguridad Ciudadana. Profesor universitario cátedras delincuencia organizada y criminalística de campo. Desempeño laboral: Supervisor eje de homicidios Lara, Jefe de Brigada, investigador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7370-5544> Correo electrónico: tanilomolina@gmail.com



Morelba del Pilar Monsalve



Magister en Gerencia y Liderazgo en Educación en la Universidad Fermín Toro. Licenciada en Diseño Gráfico en la Universidad de Los Andes. Doctorante en el Doctorado de Gerencia Avanzada en la Universidad Fermín Toro. Docente Asociada. E.A. Diseño Integral Comunitario UNEY. Vicerrectora de la UNEY. Coordinadora E.A. Diseño Integral Comunitario. Jefe Dpto. Diseño gráfico Instituto Universitario Antonio José de Sucre” Extensión Barquisimeto. Responsable en comisiones de diseño curricular de diseño Integral. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3576-3441>. Correo electrónico: morelbapm@gmail.com



Anderson Santiago Peraza



Profesor en Educación Musical. Magister en Gerencia y Liderazgo en Educación. Doctorante en Gerencia Avanzada. Músico, profesor y gerente del programa académico Simón Bolívar de El Sistema de Orquestas en las regiones Andes y Occidente de Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0263-3218>. Correo electrónico: andersonperaza85@gmail.com



Lizet Pérez de Villegas



Abogado, especialista en Ciencias Penales y Criminológicas, Derecho Mercantil y Derecho Procesal Civil. Diplomado en Derecho Constitucional. Desempeño Laboral como Juez de Municipio, Juez de primera Instancia civil y mercantil, y Juez superior agrario. Docente universitaria. Actualmente coordinadora de postgrado en la Universidad Fermín Toro. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2748-7149>. Correo electrónico: ppabogados.lizet@gmail.com



Yennys Ramírez Liscano



Abogado. Licenciatura en contaduría pública. Abogado Cum Laude. Licenciada en psicología Summa Cum Laude. Magister y especialista en contaduría, mención auditoría. Especialista en tributación Summa Cum Laude, especialista en derecho procesal civil. Desempeño laboral como auditor interno. Abogado asistente de tribunales. Auditor externo y consultor financiero-tributario nacional e internacional. Lcdo. Contaduría Pública y Psicólogo Clínico, Organizacional. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6043-321X>. Correo electrónico: yennyscramirezl@gmail.com



Ronald Alejandro Suarez Campos



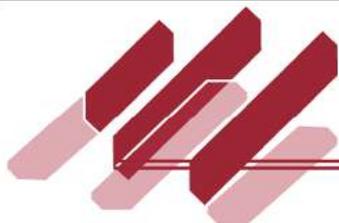
Profesional del Derecho en libre ejercicio profesional desde el 19 de abril de 2007, con más de diez (10) años de experiencia en las áreas jurídicas tales como Derecho Administrativo, Laboral, Procesal Civil y Mercantil, con amplios estudios certificados con las más altas calificaciones de su promoción de cuarto nivel universitario en el dominio doctrinario, jurisprudencial y legal de las áreas antes mencionadas. Docente universitario de Pregrado y Postgrado en la Escuela de Derecho de la UFT, desde octubre de 2009 hasta el presente. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9041-7795>. Correo electrónico: abg.ronaldsuarezc@gmail.com



Marcos David Tovar Alvarado



Médico veterinario egresado de la UCLA-Venezuela, con una Maestría en Gerencia Empresarial de la UFT-Venezuela, Coach certificado por la ILC-USA, Doctorante en Gerencia Avanzada de la UFT-Venezuela, con más de 10 años de experiencia en posiciones gerenciales dentro de empresas agropecuarias en Venezuela, consultor internacional en coaching gerencial, soporte técnico, producción y genética en empresas de producción agropecuarias. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8108-3615>. Correo electrónico: mv.marcost@gmail.com



4 Relación de los escritos

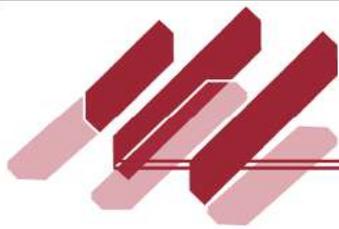
Contenido

Sección I. Enfoque filosófico de la alta gerencia

		pp.
Capítulo 1	Paradigmas gerenciales emergentes en el sector empresarial en tiempos de pandemia. Gabriel García Viera	17
Capítulo 2	Happy manager: Prospectiva gerencial en postpandemia Covid-19. Yennys Chiquinquirá Ramírez Liscano	26
Capítulo 3	Axiología de la gerencia avanzada dentro de la organización en la administración pública. Diana Aida Armanie Cabral	37
Capítulo 4	Ética empresarial: una mirada introspectiva. Douglas Pastor Barráez Herrera	46

Sección II. Prospectiva de la alta gerencia

Capítulo 5	Posibilidad de una gerencia sostenible partiendo de escenarios inciertos en las organizaciones. Anderson Santiago Peraza	57
Capítulo 6	Bioseguridad en la gerencia avanzada de las organizaciones en tiempos de pandemia. Tanilo Del Carmen Molina Roa	65
Capítulo 7	La gerencia agropecuaria latinoamericana en tiempos de pandemia. Marcos David Tovar Alvarado	77
Capítulo 8	Estrategias disruptivas para la mejora de los procesos gerenciales en las franquicias. Diana Virginia Herrera Agüero	87
Capítulo 9	La transformación digital como estrategias de generación de valor en las organizaciones. Juan Carlos Molina	99
Capítulo 10	La gerencia avanzada vinculada con la prospectiva, una práctica necesaria en la previsión del futuro. Morelba del Pilar Monsalve	108

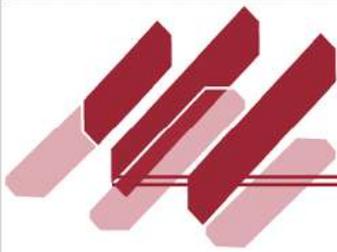


Sección III. Responsabilidad social

		pp.
Capítulo 11	La responsabilidad social empresarial y su relación con la gestión del talento humano. Patricia Alexandra Asuaje Alvarado	118
Capítulo 12	Gerencia social redistribución del poder en las nuevas redificaciones societales. Elimar García	133
Capítulo 13	Identidad corporativa como estrategia gerencia prospectiva. Cesar Augusto Adam Gamboa	142
Capítulo 14	Gerencia del tribunal supremo de justicia en el sistema penal en tiempos de pandemia. Laura Elizabeth Adams Camacho	150

Sección IV. Liderazgo en la alta gerencia

Capítulo 15	Liderazgo de la organización del futuro: modelo de prospectiva empresarial. Ronald Alejandro Suarez Campos	159
Capítulo 16	Integración comercial estratégica del mercado latinoamericano. Gabriel Gerardo Guerrero	168
Capítulo 17	Prospectiva basada en decisiones organizacionales acertadas frente a eventos externos inesperados. Lizet Pérez de Villegas	179
Capítulo 18	Tipología de la personalidad gerencial visto desde la perspectiva del eneagrama. José Ángel Salcedo	190



ENFOQUE FILOSÓFICO DE LA ALTA GERENCIA SECCIÓN I

PARADIGMAS GERENCIALES EMERGENTES EN EL SECTOR EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA

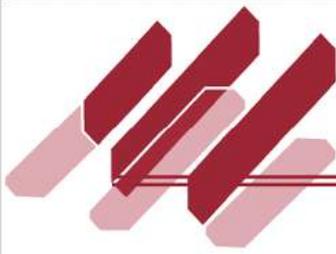
Línea de Investigación. El hombre, la gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento.

Autor: Gabriel García Viera

RESUMEN

La incertidumbre de un mundo en el cual la dinámica evolutiva obliga a la adaptabilidad del individuo, en aras de labrar un futuro promisorio, influye en el ámbito gerencial exigiendo cambios sustanciales para la supervivencia empresarial. En Venezuela la actual crisis económica materializada por una creciente hiperinflación ha impactado profundamente en el sector empresarial, situación agravada por el surgimiento de la pandemia originada por el virus denominado Covid-19. Este escenario convulso, frágil e incierto, constituye un nuevo reto a nivel organizacional, conduciendo a apropiarse de nuevas asunciones teóricas-praxeológicas que permitan gerenciar exitosamente las instituciones. Entre los postulados descritos, se aprecia el surgimiento de estrategias gerenciales factibles y aplicables mediante el estudio de los paradigmas establecidos, aunados al descubrimiento de nuevas posibilidades, orientando desde un punto de vista crítico analítico, mediante el apoyo en la metodología fenomenológica hermenéutica, el presente artículo estudiara las diversas aristas situacionales, puntos de vista y aplicaciones existentes, con el propósito de generar en el lector, una visión emergente de la gerencia desde una perspectiva metódica, factible, polifacética y crítica del accionar del sector empresarial en los tiempos de crisis del presente, a través de un constructo teórico emergente, multirreferente para las organizaciones empresariales competitivas en tiempos de pandemia. El pensamiento complejo, la teoría de las representaciones sociales, los preceptos filosóficos-psicológicos representativos de la investigación, constituyen la plataforma epistémica del estudio cualitativo, inscrito en el paradigma interpretativo. En conclusión, la exposición de información relevante, detallada, validada, en diversos ámbitos, citando estrategias gerenciales en funcionamiento, permitió construir categorías y diatribas, determinando la estrategia primordial la integración, como herramienta de cohesión entre los diversos instrumentos gerenciales: comunicación, seguridad psicológica, bioseguridad, proveedores alternativos, ajustes presupuestarios y apertura a nuevas estrategias de producción.

Palabras clave. Paradigmas, gerencia, empresas, pandemia.



EMERGING MANAGEMENT PARADIGMS IN THE BUSINESS SECTOR IN TIMES OF PANDEMIC

Research Line. The man, the management and its tendencies in
the knowledge society.

Author: Gabriel García Viera

ABSTRACT

The uncertainty of a world in which the evolutionary dynamics forces the adaptability of the individual, in order to carve out a promising future, influences the managerial field demanding substantial changes for business survival. In Venezuela, the current economic crisis materialized by a growing hyperinflation has had a profound impact on the business sector, a situation aggravated by the emergence of the pandemic caused by the virus called Covid-19. This convulsive, fragile and uncertain scenario constitutes a new challenge at the organizational level, leading to the appropriation of new theoretical-praxeological assumptions that allow the successful management of institutions. Among the postulates described, the emergence of feasible and applicable managerial strategies through the study of established paradigms, coupled with the discovery of new possibilities, guiding from a critical analytical point of view, through the support of the hermeneutical phenomenological methodology, the present This article will study the various situational edges, points of view and existing applications, with the purpose of generating in the reader, an emerging vision of management from a methodical, feasible, multifaceted and critical perspective of the actions of the business sector in times of crisis of the present, through an emerging, multi-referential theoretical construct for competitive business organizations in times of pandemic. Complex thought, the theory of social representations, the philosophical-psychological precepts representative of the research, constitute the epistemic platform of the qualitative study, inscribed in the interpretive paradigm. In conclusion, the presentation of relevant, detailed, validated information in various areas, citing management strategies in operation, allowed the construction of categories and diatribes, determining the primary strategy of integration, as a cohesion tool between the various management instruments: communication, psychological security, biosecurity, alternative suppliers, budget. adjustments and openness to new production strategies.

Keywords. Paradigms, management, companies, pandemic.

INTRODUCCIÓN

La pandemia actual secundaria a la propagación del virus denominado comúnmente como coronavirus o COVID19, por sus siglas, ha representado un empeoramiento de un período de gran crisis social y sanitaria a nivel mundial, demostrando, que a pesar de los diversos esquemas de seguridad social y económica y la aparente fortaleza de algunas regiones, todos somos vulnerables a sucumbir ante la crisis.

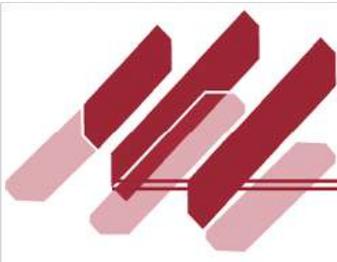
Por otra parte, ha forzado al planteamiento de nuevas estrategias que permitan sortear la situación actual y continuar la evolución del ser humano en todos los sentidos, siendo el económico una esfera principal de atención, ya que constituye el sustento de todo lo conocido por el hombre moderno, incluyendo la pieza fundamental para combatir la pandemia, como lo es generar fuentes de ingreso para los gastos del sector salud, los cuales van en incremento.

Esta realidad a la cual se ha enfrentado el planeta, constituye conjuntamente el punto de partida del apareamiento de fenómenos hermenéuticos, en el estudio de las diversas oportunidades para replantear los paradigmas organizacionales conocidos en la actualidad, que no se cuestionaban, como por ejemplo, aquellos equipos donde se les da mayor importancia a la productividad sin evaluar los medios empleados en lograr el cometido final, el trabajo concebido exclusivamente desde la oficina de carácter presencial, la obtención de un producto final por encima del recurso humano, la tecnología como una amenaza de desempleo y reemplazo del individuo o modelos de negocio estáticos sin evolución ni ajustes frente al paso de las épocas.

El objetivo principal este documento es presentar una visión analítico crítica de los distintos modelos gerenciales pre-existentes, emergentes y adaptaciones, que se han empleado en los desafíos gerenciales a los cuales se han presentado las diversas empresas en la actualidad, expresando las características de estas corrientes epistemológicas, descifrando sus orígenes, métodos, objetivos; caracterizando los modelos gerenciales, y de forma metódica y razonada exponiendo la visión del autor, con la finalidad de plantearle al lector un estudio que le permita discernir las particularidades de cada planteamiento, favoreciendo la orientación en la selectividad de herramientas propicias para la planeación de las medidas adaptables a cada situación económica empresarial según sus propios requerimientos.

Se establece además, las diatribas que principalmente presentan impacto tanto en la directiva como en el aspecto gerencial de las empresas, cónsonos a su vez con el compromiso implícito en responsabilidad social corporativa, además de las obligaciones que conllevan los nuevos liderazgos en el aporte que se obliga a ofrecer a la lucha contra la pandemia.

Por todo lo anteriormente expuesto, el contenido de este ensayo se desenvuelve partiendo de los conocimientos obtenidos de las prácticas actuales, experiencias, nuevas ideas, por lo cual existen limitaciones en las fuentes de información y se ha presentado una atmósfera de incertidumbre, en relación a su efectividad a largo plazo. No obstante, se debe tener en cuenta, que aunque existan limitaciones, es posible definir propensiones y consecuencias habituales, enseñanzas y retos, que nos legan una realidad distinta a la



desinformación de los inicios de la pandemia y la cual servirá de aporte para el crecimiento y evolución a nivel empresarial y sentará las bases de nuevas investigaciones que nos permitan acceder a herramientas para sobrellevar la situación actual.

En tiempos de crisis, el conocimiento debe ser mejorado, desafiado e incrementado constantemente.
Peter Drucker

El inicio de la situación actual se describe el 17 de noviembre del 2019 en un mercado de animales en Wuhan, China, cuando se registra el primer caso del virus siendo un hombre de 55 años el paciente cero, convirtiendo esta ciudad en el epicentro de la pandemia. Posteriormente, el 31 de diciembre del mismo año, en China se realizó la notificación oficial a la Organización Mundial de la Salud (OMS) de la existencia de un nuevo virus, capaz de producir una enfermedad grave; determinándose una nueva cepa de coronavirus que posteriormente se denominó SARS-CoV-2, causa COVID-19, cuyo origen surge de la evolución natural.

En enero del 2020 la OMS declaró la situación una emergencia sanitaria internacional y el 12 de marzo como Pandemia. El COVID-19 ha generado un efecto perjudicial en los sistemas de salud a nivel mundial afectando todos los aspectos del funcionamiento cotidiano. En este escenario, los gobiernos optaron por implementar medidas drásticas tales como: aislamiento social, autocuidado, restricciones en viajes, cierres de fronteras y cuarentena, realidad a la cual no escapa nuestro país, Venezuela. Las medidas ejecutadas durante los inicios de la pandemia conllevaron al surgimiento de una inminente crisis económica y recesión, con mayor afectación de algunas regiones y

sectores, como nuestro país donde otros factores han desmejorado el potencial económico venezolano.

Inicialmente, describo las corrientes y evolución que han presentado las instituciones de ésta época, por lo cual, es preciso señalar que en el siglo XXI, las organizaciones han modificado el estilo gerencial; en este aspecto Drucker (1999,2002) señala que las organizaciones precisan otros enfoques diferentes a los descritos en la literatura tradicional, para su conducción. Por su parte, Motta (2001) expresa: “Las organizaciones están caracterizadas por la aceleración tecnológica, la alta competitividad gerencial, la demanda mayor de servicios públicos y la democratización del trabajo”, horizontes desde los cuales se flexibilizó la gerencia para adaptarse estratégicamente a las exigencias cada día más variables de los ambientes inciertos, determinados por la existencia de mutaciones económicas, políticas, tecnológicas y socio-culturales.

En Venezuela, la gerencia ésta se encuentra influenciada por los numerosos procesos transformacionales, como el transcurso sociopolítico y económico caracterizado por las tasas más altas de crecimiento económico y social en todo Latinoamérica (años 70) a la caída sostenida del Producto Interno Bruto (PIB). Esta situación, obedece a un proceso complejo, multifactorial y dinámico sin precedentes, generando hiperinflación, la pérdida del poder adquisitivo del bolívar a un ritmo acelerado, aumentando la cantidad de dinero que no se encuentra apoyado por crecimiento en la producción de bienes y servicios. Prodavinci (2017) refiere que dicho fenómeno ha destruido la clase media, evaporando ahorros, fondos de pensiones, seguros de vida, distorsionando negativamente la economía.

El empobrecimiento comienza a generalizarse, explica Rojas (2020), en el continuo envilecimiento del dinero hasta su extinción, provoca la desintegración de todo el sistema económico: el mercado nacional desaparece, en consecuencia la producción se detiene. La pobreza, la escasez, el desempleo, se han extendido por toda la economía ocasionando penurias, además de sufrimiento humano. La inflación, expresa Vera (2018) conlleva a mal inversión generalizada de los recursos escasos de la economía, originando a una estructura productiva absurda, despilfarradora y anti-económica.

En este escenario, frágil, convulso, es imposible realizar cálculo económico alguno; sin dinero no es posible realizarlo, en este sentido, sin cálculo los gerentes no pueden enjuiciar el éxito o fracaso de los diferentes cursos de acción, por lo que se encuentran a ciegas frente a lo qué es y lo qué no es rentable producir. Esta situación de crisis, induce a las empresas a ensayar procesos de consumo de capital involuntarios, por lo que uno de los efectos más perjudiciales de las hiperinflaciones es la fuerte reducción del equipo capital, hecho que empobrece aún más a la sociedad, pues las deudas dejan de tener significado, los acreedores pierden todos sus derechos, los deudores se ven libres de sus obligaciones, en consecuencia, se produce un alto nivel de deuda pública que imposibilita honrar el servicio de la misma.

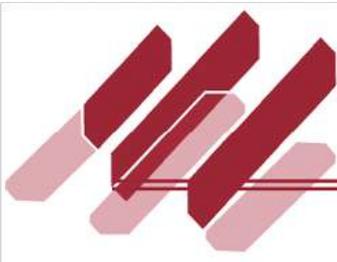
Adicionalmente a esta crítica situación, en una sociedad con el antecedente descrito, con un contexto económico en declive, se presenta una situación sin precedentes, que involucra al mundo entero, la pandemia por Covid-19; lo que acrecienta las dificultades ya de si por si existentes en Venezuela, ello representa un nuevo reto a las empresas e invoca asumir otros paradigmas orientadores de la acción gerencial, proponiendo postulados complejos,

con la finalidad de enfrentar este tiempo de crisis a fin de continuar siendo competitivos, capaces de adaptarse a los continuos cambios, con nuevas asunciones teóricas-praxeológicas que permitan gerenciar exitosamente las organizaciones.

Codina (2017) y Ciurana (2000), expresan la urgencia de que las empresas revisen los alcances y repercusiones de los cambios actuales, así cómo han contribuido en su mantenimiento la aparición de nuevas herramientas administrativas y tecnológicas, pues como refiere Drucker (ob. cit): “los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas que tienen que hacer”. Es decir, en la gerencia, la dinámica constituye el medio de supervivencia de una empresa, sin medidas rígidas que impongan una única versión para la ejecución de un proceso, sino que deben ser estrategias flexibles y adaptables a las diversas situaciones y necesidades.

Hoffer (2014) plantea “en tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”; es en esta dirección en que se debe orientar un buen líder, el constante aprendizaje de las experiencias externas e internas en virtud de construir un proyecto adecuado, exitoso y perdurable.

Ante esta situación de emergencia, en este ensayo se asimila la complejidad a modo de perspectiva teórica que facilite la comprensión de la gerencia en el presente, generando nuevas ideas interpretativas, partiendo del principio de que un gerente capaz de percibir la dificultad de los pasos organizativos podrá obtener un estatus de entendimiento en relación con la complementariedad y objeciones que surgen organizacionalmente, permitiéndole razonar las estrategias que



pondrá en práctica para obtener una solución y evolución exitosa ante la crisis.

Desde esta perspectiva, el estudio tiene como propósito generar una visión crítica de los paradigmas emergentes de la gerencia empresarial en tiempos de crisis, específicamente de la consecuente presentada por la pandemia, mediante un constructo teórico que considera las aristas relevantes para el líder organizacional, el cual mediante la comprensión del panorama, la actividad administrativa, ejemplos institucionales, inquietudes, expectativas y cualidades de la práctica gerencial, facilitan la aceptación de nuevos paradigmas de conocimientos distintos a los tradicionales adaptado a las exigencias competitivas del presente, a los desafíos implicados en un cuadro inconsistente y espasmódico como consecuencia de la pandemia virus del COVID-19.

La presente investigación tiene como referente teórico a Morin (2001), enfocado en los tres (3) principios del pensamiento complejo: dialógico, recursivo y hologramático. El principio dialógico nos habla de la alianza compleja, la cual puede ser a su vez suplementaria y discrepante, con lugar que permita la presencia, el ejercicio y desenvolvimiento de un fenómeno establecido; el recursivo referido a la facultad de todo evento de ser a la vez tanto producto como productor; y el hologramático cuya hipótesis es que no sólo los fragmentos están en el todo; sino que el todo, está en los segmentos. Dichos principios, evalúan la organización como un conglomerado de partes igual de relevantes, cuya adaptación, nos brinda el éxito general.

En este mismo orden, la indagación se sustenta en el pensamiento de Moscovici (2003) quien establece cuatro (4) elementos integrantes del proceso investigativo; la información, que tiene que ver con el

conocimiento; la imagen en el contexto de lo que se puede visualizar, las opiniones con el ideal individual o colectivo y las actitudes con influencia en lo emocional, preceptos filosóficos y psicológicos guías para el análisis de la información. Es una metodología que da inicio a toda preparación básica antes de tomar decisiones frente a un aspecto determinado, partiendo del conocimiento previo, lo visualizado, la opinión en la cual existe mayor aceptación y el aspecto sensitivo.

Asimismo, se consideran los directrices de Banchs (1996, 2000), Jodelet (2003), Moscovici y Marková (2003) los cuales son producto tanto de constructos cognitivos, elementos de perspectivas realistas, como herramienta modificadora de los activos sociales, categorizando de forma simbólica: dogmas, valores y doctrinas, generando autorregulación, entre lo cognitivo y la activo, conformando varias doctrinas únicas, instituciones que conjugan el dogma, con la lengua y el saber. La representación, explica Moscovici (ob.cit.), la operación psicológica mediante el simbolismo, como elemento productor de un significado tangible, con un vínculo directo del individuo respecto a su relación con el mundo que lo rodea.

La perspectiva del conocimiento constituido por las representaciones, los elementos investigativos, el pensamiento complejo conforman el entramado teórico - argumentativo desde el cual se asume, por el investigador, la visión emergente de la gerencia compleja del sector empresarial en esta época delimitada por la velocidad de los cambios sociales, culturales, científicos, tecnológicos; profundizados por la actual crisis planetaria debido al Covid-19, como el punto de partida para la ejecución de cualquier proyecto gerencial en el marco de la situación acontecida en el presente.

Esta investigación guarda un enfoque cualitativo, el cual busca orientación en el

paradigma interpretativo, empleando la metodología fenomenológica hermenéutica, acaecido en la fenomenología de Husserl (1998), además del enfoque hermenéutico presentado por Gadamer (2005), la técnica fue la revisión sistemática en profundidad, teniendo como medio de información, los textos citados, artículos recientes, jornadas enfocadas a debatir los aspectos relevantes de las estrategias gerenciales, casos puntuales de algunas instituciones que ha sobrevivido a la crisis actual, así como entrevistas a gerentes de importancia en la región, con el propósito de sustentar teóricamente al autor, con el proyecto de fungir como facilitador de una información precisa, digerida y expresada de forma accesible y comprensible al lector, a fin de orientar la estrategia de selección de un modelo gerencial y la aplicabilidad del mismo de forma exitosa.

Los hallazgos de la investigación pueden resumirse en tres (3) categorías esenciales: gerencia empresarial compleja y de transformación paradigmática, praxis gerencial compleja socialmente comprometida y representación empresarial en tiempos de crisis, las cuales finalmente tributaron a la generación teórica de la investigación, analizando diversas corrientes y enfocando la atención en aspectos insustituibles al momento de establecer tácticas para la evolución empresarial.

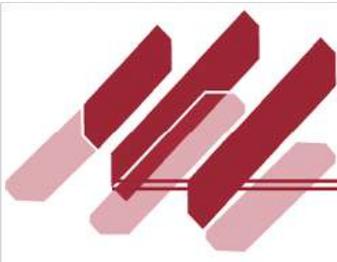
Por último, se edificó un planteamiento sintetizado de los aspectos relevantes para definir un nuevo paradigma gerencial, el cual debe estar asentado en un eje teórico, centrado en cuatro perspectivas: alineación estratégica de la empresa a la crisis, efectividad organizacional, gestión del conocimiento con amplitud de las fronteras digitales y ciberseguridad. Para ello, se debe seguir un plan de continuidad organizacional para mitigar los riesgos e incrementar la

efectividad de la empresa, con un lugar especial la ampliación de las fronteras digitales de comunicación y protección de la información. En este sentido, aumenta el riesgo que condiciona lo tecnológico, la seguridad informativa, siendo de mayor relevancia fomentar reforzar la sabiduría del personal a su cargo y los tercerizados, además del control en relación al resguardo de la información para evitar que los oponentes saquen provecho de los conflictos.

En este sentido, se proponen campañas internas de concientización en ciberseguridad, partiendo de que la tecnología es la herramienta más empleada en la actualidad para el mantenimiento a flote de las empresas, con medidas de protección avanzada entre las cuales se encuentran *Check Point Cloud Guard SaaS*, definiéndose como un elemento generacional novedoso, de activación sencilla, aunado a lo cual presenta resguardo avanzado anti *phishing*, detrimento informativo, salvaguardia de identidad, constituyendo la protección de día cero contra malware la más relevante en relación a la generación actual. Una aplicación con protección de correo e información repositoria como *Sharepoint* u *OneDrive*.

En tiempos de crisis, la parte de principal relevancia en la aplicabilidad de las nuevas tecnologías antes de impartirlas en la organización, es el escrutinio de los riesgos que podrían presentarse en la empresa, quiénes y cómo acceden a esas plataformas, a modo de ejecutar tácticas de seguridad que implican la identificación y la protección de dispositivos que contienen la información confidencial empresarial. Resumiendo, una vez analizada la información recopilada se sugiere implementar en cada organización:

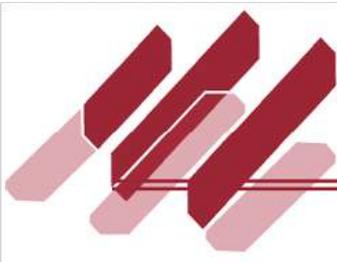
1. Mecanismos estratégicos de comunicación para proveer aspectos informativos que se asemejen a grupos de interés empresarial, con la notificación respectiva de la cadena



- de abastecimiento, con la promoción del positivismo en la mente de los clientes, de los miembros de sociedades y empleados.
2. Ejecutar acciones para promuevan el completo bienestar tanto mental como físico no solo de los empleados, sino también de los subcontratistas o aliados; que permitan flexibilidad en los convenios, siendo el medio virtual uno de los más relevantes en el trabajo de los empleados.
 3. Medidas tanto de bioseguridad laboral y privacidad de los datos de la salud de los empleados, fortificando la enseñanza en relación a certidumbre epidémica, instaurando modelos que fomenten en los empleados el autocuidado, concientizando el accionar de prevenir riesgos.
 4. Instalar medios alternativos para suministrar materia prima, abarcando la mayor cantidad de espacio físico, respaldando en distintos lugares (regiones e incluso países) la productividad empresarial, como medida de soporte en caso de tener la oportunidad de mover la ejecución productiva en caso de no poder laborar en algún lugar de forma absoluta o temporal y garantizando el cumplimiento del trabajo en este ámbito pandémico.
 5. Arreglos presupuestarios, que faciliten la producción de proyectos, que favorezcan la comercialización y el mantenimiento del capital.
 6. Instituir estrategias que sirvan como alternativas que generen respuestas rápidas y eficaces ante situaciones de emergencias para el proveedor indispensable en la productibilidad de la empresa.

La integración de estos ejes temáticos como visión emergente permitirá a la empresa enfrentarse a la fuerza disruptiva del Covid-19. Es un momento crítico de prioridades estratégicas para las empresas cuya respuesta a esta crisis plantea nuevos

desafíos al equilibrio entre la vida laboral/personal. En este escenario, las conexiones comunicacionales son invaluable, por ello son esenciales las herramientas tecnológicas, capacitación de trabajo remoto, optimizar las decisiones en la institución de forma pertinente, encuadrado en la tolerancia, con sentido de comunidad y empatía, promoviendo aprendizaje, innovación y creatividad; siendo la adaptabilidad al cambio el eje central del pensamiento de todo líder gerencial como herramienta fundamental de supervivencia y evolución.



REFERENCIAS

- Banchs, M. (1996). *Construccionismo Social y Representaciones Sociales*. Algunos puntos de encuentro y desencuentro. *Revista AVEPSO*, XIX.
- Banchs, M. (2000). *Representaciones sociales en Venezuela: la apuesta al cambio*. México, DF: UNAM. Obtenido de: <http://saber.ucv.ve/jspui/handle/123456789/13838>.
- Ciurana, E. (2000). *El modelo organizacional, su Método*. Disponible: <https://emiliorogerciurana.com/2010/10/11/el-modelo-organizacional-y-su-metodo/>. [Consulta, 2020 noviembre, 21]
- Codina, A. (2017). *Gerencia estratégica*. Barcelona, España: Paidós.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Barcelona, España: Edhasa.
- Drucker, P. (1999). *Gerencia organizacional*. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.
- Gadamer, H. (2005). *Verdad y Método*. Salamanca, España: Sígueme
- Hoffer, E. (2014). *Verdadero creyente: pensamientos sobre la naturaleza de los movimientos de masas*. Madrid: Harper-Collins Ibérica.
- Husserl, E. (1998). *Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica*. México. UNAM. Instituto de Investigaciones Filosóficas.
- Jodelet, D. (2003). Conferencia de Apertura. Primeras Jornadas Nacionales sobre Representaciones Sociales. CBC- UBA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 17 y 18 de octubre 2003.
- Morín, E. (2001). *Introducción del pensamiento complejo*. Barcelona, España: Gedisa Disponible: <http://cursoenlineasincostoedqarmorin.org/images>.
- Moscovici, S. (2003). *La conciencia social y su historia*. En *representaciones sociales: problemas teóricos y conocimientos infantiles*; Castorina, J. (comp.). Barcelona, España: Gedisa.
- Moscovici, S., y Marková, I. (2003). *La presentación de las representaciones sociales: diálogo con Serge Moscovici*. En J. A. Castorina (comp.). *Representaciones sociales*. Barcelona, España: Gedisa.
- Motta, R. (2001). *Complejidad, educación y transdisciplinariedad*. Madrid: Cátedra.
- Prodavinci (2017). *Hiperinflación en Venezuela. Causas y soluciones*. Disponible: <https://especiales.prodavinci.com/hiperinflacion/>.
- Rojas, J. (2020). *La hiperinflación en Venezuela*. Disponible: <http://saber.ucab.edu.ve:8080/xmlui/handle/123456789/19634>.
- Vera. L. (2018). *¿Cómo explicar la catástrofe económica venezolana?* *Revista Nueva Sociedad* (274) p. 51-62. y soluciones. Disponible: <https://especiales.prodavinci.com/hiperinflacion/>. [Consulta, 2020 noviembre, 21]
- Rojas, J. (2020). *La hiperinflación en Venezuela*.
- Vera. L. (2018). *¿Cómo explicar la catástrofe económica venezolana?* *Revista Nueva Sociedad* (274) p. 51-62. Disponible, www.nuso.org. <https://nuso.org/ar>

HAPPY MANAGER: PROSPECTIVA GERENCIAL EN POSTPANDEMIA COVID-19

Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Yennys Chiquinquirá Ramírez Liscano

RESUMEN

El presente ensayo tuvo como propósito dar a conocer el Happy Manager, es decir, gerente feliz; desde mi perspectiva en la República Bolivariana de Venezuela, poco se ha investigado en estos escenarios dentro de los enfoques de la gerencia avanzada. El ensayo producto de una investigación en curso como producción científica ubicó la epistemología, ontología y axiológica que le sustenta, con el metódico fenomenológico apoyado en la hermenéutica, por lo que se ajustó a las técnicas del análisis del discurso, la criticidad y lo exegético, respecto a las prácticas saludables laborales, por lo que se reflexiona acerca de las fortalezas del Happy Manager, en términos de la confianza, equilibrio, armonía y sapiencia. De hecho, al repensar acerca de la construcción gerencial postpandemia COVID-19, es parte de la condición impostergable para reinventar, desaprender con visión de volver a cimentar, con emoción, alegría, amor, las ganas de seguir hacia delante, al sentirnos profesionales con porvenir aplicando el metalenguaje de la Gerencia.

Palabras clave. Happy manager, prospectiva, gerencia avanzada, Covid-19.



BUSINESS ETHICS: AN INTROSPECTIVE LOOK

Research Line. Social Potential from Organizations

Author: Yennys Chiquinquirá Ramírez Liscano

ABSTRACT

The purpose of this essay was to make known the Happy Manager, that is, happy manager; From my perspective in the Bolivarian Republic of Venezuela, little has been investigated in these settings within the advanced management approach. The essay product of an ongoing investigation as a scientific production located the epistemology, ontology and axiology that sustains it, with the phenomenological method supported by hermeneutics, so it adjusted to the techniques of discourse analysis, criticality and exegetics, regarding healthy work practices, reflecting on the strengths of the Happy Manager, in terms of trust, balance, harmony and wisdom. In fact, when rethinking about the COVID-19 post-pandemic management construction, it is part of the urgent condition to reinvent, unlearn with a vision of re-cementing, with emotion, joy, love, the desire to move forward, feeling professional with future applying the metalanguage of Management.

Keywords. Happy manager, prospective, advanced management, Covid-19.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de revisar, reimpulsar y reflexionar acerca de la gerencia avanzada en términos de los escenarios de cambios mundiales, demanda transformar la actuación de sus representantes y líderes organizacionales para innovar, frente a la dinámica de incertidumbre que emerge en la realidad exigente de una nueva circunstancia organizacional, hacia nuevos contextos sensibles, cuyo trasfondo reviste interés en la satisfacción del talento humano, a fin de avanzar en el marco de los acontecimientos políticos, sociales, sanitarios, empresariales que así lo demandan.

En este sentido, hoy la situación de limitaciones que se vinculan a la pandemia del virus Covid-19 en la amplitud de problemas sociales, económicos, de salud, colaterales en el impacto a la vida del colectivo social, en lo mental, psicológico, emocional, físico, laboral, entre otros, como ámbitos de actuación en el cumplimiento de sus funciones, lo cual lleva a visualizar y concentrarse en oportunidades de mejoras con posibilidades de aprendizajes para afrontar los presentes cambios que se están produciendo hacia el interior de las organizaciones. Con base en la situación descrita, Marsh & McLennan Companies (2020) mencionan:

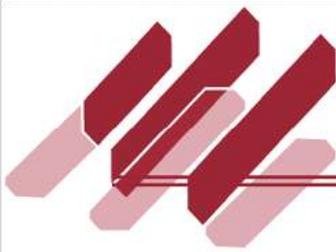
Ante la emergencia de salud pública de interés internacional que representa el nuevo brote de coronavirus COVID-19, las organizaciones deben estar preparadas para posibles impactos prolongados en el bienestar del personal, las operaciones, las cadenas de suministro y la economía en general que

surge de una enfermedad infecciosa que se propaga a nivel mundial. Las empresas deberían tomarse el tiempo ahora para revisar sus estrategias y planes de resiliencia y respuesta a las crisis para estar bien preparados para los posibles impactos de este virus. (p.1) saber lo que construye la realidad actual. Pero una gerencia focalizada en lo humano, la convivencia y el rescate de la ética (p. 82).

Lo antes citado refleja que la República Bolivariana de Venezuela no escapa de estos contextos, donde se ha notado un desajuste en todos los ámbitos de la vida empresarial y de tipo económico, social y hasta moral, además sanitario, frente a la propagación geográfica de este virus. En virtud de ello, las organizaciones están frente a la incertidumbre, turbulencia y caos al presentar desafíos, por lo que requieren estrategias para su supervivencia.

De allí que, se desprende la presente producción argumentativa referente al *Happy Manager*, cuyo propósito representa activar la idea prospectiva en mi país, a fin de sostener desde la cosmovisión organizacional, mejores expectativas de productividad, satisfacción, armonía, transformación, innovación, creatividad, proyección y liderazgo, es decir, gerente feliz, quien debe equilibrar los enfoques que faciliten la creación de un centro de trabajo productivo y placentero, para sentirse a gusto y tener la convicción de mantenerse en la organización.

Se trata de *reflexionar* sobre el tema de gerente feliz como ciencia de los negocios, así como la formación sobre felicidad e innovación



dentro del contexto científico humanista, en la República Bolivariana de Venezuela para construir, reinventar, desaprender, volver a cimentar, al entender que desde la crisis se puede sacar provecho en términos de nuevos aprendizajes organizacionales pues ello también se puede considerar en universidades, comunidades y grupos que fortalezcan al país en el hacer y el sentir, actuando con emoción, alegría, amor, ganas de seguir hacia delante, sentirnos profesionales con un gran porvenir que dominen el metalenguaje de la gerencia.

A partir de estos caminos de construcciones, intelectos y discursos, estaríamos en presencia de una gerencia que modifica sus acciones, enfrenta retos y logra superar las limitaciones de contextos de cara a la incertidumbre, al apostar cambios, como también ha de ser capaz de recrear el futuro, con aportes de las ciencias humanas, como respuesta a las realidades organizacionales en la dinámica del mundo con su consecuente inestabilidad, de allí, la prospectiva paradigmática se vuelve desafiante, por lo que hay que estar preparados. Tal como señala Medina (2018):

La realidad social es compleja y requiere de enfoques holísticos, multidisciplinarios y transdisciplinarios, por ello, la disciplina científica denominada "Prospectiva" tiene como finalidad el desarrollo del conocimiento sobre el futuro, en primer lugar en cuanto opciones o alternativas influibles por decisiones actuales. (p.15)

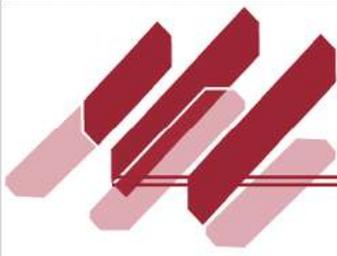
Refiere el mencionado autor, que la prospectiva proyecta esclarecer los objetivos que corresponden alcanzarse y perseguirse, estudiar opciones alternas, examinar, predecir sobre posibles cambios, valorar los

potenciales resultados de nuestras acciones como también de no actuar; es decir, abrir elecciones factibles, probables o anheladas para el futuro, reducir la probabilidad de sorprendernos, por ello; prospectiva nos induce a pensar en el futuro, tiene un valor pragmático porque la mayor parte de las veces en nuestra vida, sólo tomamos como referencia la historia y los desasosiegos del presente.

En consecuencia, el presente ensayo argumentativo se *aborda* con un enfoque cualitativo ubicado en un nivel epistemológico en la actividad descriptiva y comprensiva al interpretar el significado subjetivo de la acción del *Happy Manager* como condición ontológica en quienes hacen vida activa en la gerencia actual, el cual comprende los significados y características científicas, sociológicas del ser gerente en el estar ahí, que pertenece a una organización y se desenvuelven entre factores físicos, psicológicos y cognitivos influyentes en la percepción de la realidad.

De lo indicado anteriormente, se desprende que desde el punto de vista metodológico la investigación se sitúa bajo el paradigma epistémico interpretativo junto a la lógica dialéctica o post-positivista en un plano fenomenológico apoyado en la hermenéutica, con la implicación de las técnicas de análisis crítico y del discurso, método exegético, a los fines de interpretar los escenarios de redimensionamiento en los procesos corporativos de las organizaciones que influirán en la gerencia.

Del análisis precedente, la axiología tiene una estrecha correspondencia con la formación humana en el marco de una estructura lógico-filosófica, cuya expresión se formula, en una relación e interrelación integral en la esfera de la actividad humana y su aglomeración e inserción en la sabiduría, el



conocimiento y la cultura, por ello es de valor indagar sobre el *Happy Manager* como nuevo paradigma de la gerencia actual centrado en una estrategia que impulsa el bienestar y desarrollo de las organizaciones desde la percepción que tienen los actores sobre su trascendencia en esos lazos de felicidad entre el gerente, colaborador y la organización en sí, de esta forma la dimensión axiológica se manifiesta sosteniendo la existencia de valores sociales, morales y éticos vinculados con la alineación y actuación profesional.

Ahora bien, resulta interesante formular las siguientes interrogantes en función de estudiar a profundidad el planteamiento del *Happy Manager*, ¿Cuál es el significado del *Happy Manager* en la Prospectiva gerencial en postpandemia Covid-19? ¿Cuál es el reflexionar prospectivo en la construcción de los futuribles para generar nuevos escenarios en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones en postpandemia Covid-19? el presente análisis nos conlleva a estudiar las estrategias para impulsar bienestar, evolución y transformación tanto en las organizaciones actuales como futuras.

Happy manager como Líder Transformacional

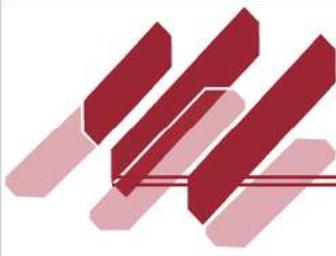
El término felicidad sólo al leerlo o escucharlo me causa emoción, alegría, porque es una energía positiva, conlleva al placer, al disfrute, al gozo, a la satisfacción y al amor de lo que se tiene, se hace cada día en nuestra vida y entorno. He visto a lo largo de los años cómo el ser humano se ha centrado en buscar la felicidad, es su misión de vida, desde los grandes filósofos como Aristóteles: “la felicidad es la finalidad última de la existencia humana” hasta nuestros días, por ello, vale la pena preguntarse ¿a quién no le gusta ser feliz?

indudablemente, la respuesta es que todos queremos ser felices, estar perfilados en una vida centrada en excelente frecuencia y alta vibra, es decir, emocionalmente positiva.

De este modo, de acuerdo con estudios científicos de la Psicología como ciencia encargada de la mente y comportamiento humano, entre otros, así como el estudio de las emociones, se ha demostrado, que la felicidad se orienta en un estado entusiasta producido en la persona cuando logra un objetivo, una meta, un proyecto o un plan deseado; por ello, resulta un momento apasionado positivo, con satisfacción, además de manifestaciones de creatividad para afrontar la vida, el hecho de tener resiliencia o capacidad para afrontar la adversidad, fluyendo, creciendo, aprendiendo de cada vivencia, puesto que ello acarrea sentirse autorrealizado, con total plenitud, transformando procesos para empoderarse, así como vivir con armonía y conciencia.

Lo expresaba el filósofo estoico Marco Aurelio (121-180 d.C.), en su obra *Pensamientos*, que “si te sientes dolido por las cosas externas, no son éstas las que te molestan, sino tu propio juicio acerca de ellas. Y está en tu poder el cambiar este juicio ahora mismo” (p. 14). Lo indicado requiere manejar la vida con actitud, optimismo para empoderarnos cada día, ser seres triunfadores, porque todo ser humano, dentro de su propósito o misión de vida tiene actitudes, destrezas innatas y aprendidas para utilizarlas según sus capacidades y exigencias.

Es importante considerar, que las personas tienen un alto potencial de grandeza, virtudes, habilidades guiadas al éxito, independientemente de las dificultades u oscuridades experimentadas, es luz en el camino, con un futuro maravilloso, por ello, la felicidad está en ti, en mí, es una actitud, es



Enfoque filosófico de la alta gerencia

una decisión, no depende de las circunstancias ni de otros sino de nuestra paz interna, nuestro Yo, nuestro ser interior. Se ha demostrado científicamente que la felicidad en un considerable porcentaje depende del individuo en sí y no del entorno.

De la misma manera, el filósofo estoico frigio Epicteto (50-130 d.C.) decía que “No depende de nosotros el ser ricos, pero sí el ser felices. Además, las riquezas no son siempre un bien, porque suelen ser poco duraderas. En cambio, la felicidad que proviene de la sabiduría perdura siempre” (p.3). Por lo tanto, las organizaciones inteligentes, se ocupan de sus talentos, en lo que sienten y piensan, se esmeran por buscar optimizar sus resultados con base a un entorno competitivo lleno de alegría y emoción, frente a un mundo con tanta turbulencia e incertidumbre, porque la intención es trabajar arduamente en un clima lleno de armonía, paz y solidaridad para llegar a resultados positivos en la organización.

En relación con la felicidad, actualmente es una ciencia aplicada a los negocios, más que un atributo, en muchas organizaciones sólo es una moda, en otras; una tendencia novedosa, se centra en empleados creativos, participativos, con excelente bienestar y satisfacción, científicamente se ha demostrado la multiplicación de la productividad, rentabilidad, siendo el resultado uno de los desafíos y retos actuales de la gerencia en las organizaciones, dedicarse al ser humano, fortalezas internas, inteligencia como capital intelectual, hacia el progreso y la prosperidad. Álvarez (2015) define *Happy Manager* señalándonos:

Es un líder, creativo que debe generar estrategias y acciones que conviertan el espacio de trabajo en un sitio placentero, donde se promueva una cultura

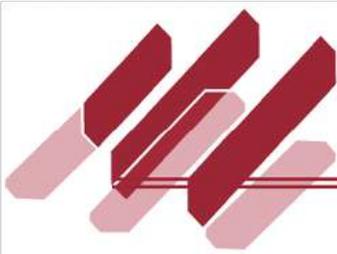
corporativa de respeto, amor propio y hacia los demás individuos de la organización, entusiasmo, disfrute por lo que se hace, así como sentido de pertenencia, y reconocimiento. (p.18)

De lo antes citado podemos inferir, la felicidad es uno de los componentes esenciales que jamás debemos dejar de lado en el clima como cultura organizacional, es un elemento necesario, urgente para beneficio del desarrollo efectivo, eficaz de la gerencia, por ello, tratar el tema de la felicidad en las organizaciones, al asimilar el *Happy Manager*, es un argumento novedoso, fructífero porque se enfoca en el talento humano motivado, creativo, con su integralidad de persona que en forma conjunta va a lograr el éxito, competitividad cuyo resultado será una happy company.

Valor del Happy Manager en Postpandemia Covid-19

Dentro de este marco, el *Happy Manager* es un líder transformacional con creatividad e innovación caracterizado por su dinamismo donde todos sus talentos de cualquier nivel de conocimientos, jerarquía, llevan a cabo sus fortalezas, virtudes, trabajando en todo momento en equipo, con cohesión a fin de lograr los objetivos comunes con sentido de satisfacción en sus acciones para fluir positivamente en cada aspecto de sus vidas, generando a su vez, un sentimiento positivo de los talentos hacia su empresa, se logra frente a los constantes desafíos conectando a la persona con sus innatas pasiones.

Por lo tanto, el *Happy Manager* realiza una interesante labor, donde da libertad a sus colaboradores para ser creativos, aportar nuevas ideas hacia la eficiencia, calidad por



Enfoque filosófico de la alta gerencia

tener una mayor satisfacción laboral, un sentido de pertenencia con la compañía materializado en el mayor desempeño, al ir conllevando un incremento en la productividad, competitividad, debido a que la organización en sus mayores estándares dentro del mercado, clima de confianza, es proclive a generar bajos niveles de estrés y rotación de personal.

Prospectiva en era Postpandemia Covid-19

Como hemos visto, las observancias en la vida de interés del hombre por el futuro, atraen un mundo de razonamientos, ideas y creencias en la dinámica complejizante de su accionar ante la sociedad, al involucrar espacios de entendimiento en lo económico, político, tecnológico, cultural y ambiental cuya sindéresis de situaciones devienen en nuevos elementos incorporados frente al COVID-19. Es así como: la prospectiva vista por muchos como una actitud cuyo origen parte de una cualidad del ser humano, es susceptible de ser desarrollada o aprendida. Al respecto, el Instituto de Prospectiva Estratégica de España (1999) señala:

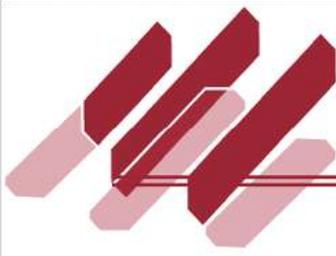
La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente al tener en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado. (p. 22)

En este orden de ideas, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2018) define la prospectiva como:

Un conjunto de intentos sistemáticos para mirar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el fin de identificar aquellas tecnologías emergentes que probablemente generarán los mayores beneficios económicos y sociales. (p. 22)

En virtud de lo antes señalado puedo indicar, la prospectiva como una disciplina del conocimiento innovadora, la cual surgió a mediados del siglo pasado en la medida que el individuo atesoró seriedad de su progresiva capacidad para modelar y esculpir su futuro, avanzó su apetencia reflexiva, como una forma de afinar la vida del ser, tomando su oportuno presente para trazar el futuro, interviniendo de modo inmediato, incluso en los métodos de toma de decisiones en las organizaciones, gracias al examen inteligente de la investigación, gozando de una visión de futuro bien precisada, lo que ha resultado ser una ciencia reciente de amplia utilidad.

Desde esta visión, la prospectiva será en la gerencia en una futura época post-pandemia Covid-19, como una ciencia que ante dificultades circunscribe el norte de las organizaciones, ser prospectivo es ser precavido; es examinar medidas para soslayar perjuicios futuros, producir oportunidades en el porvenir, pronosticar las contingencias del acontecimiento, prolongar el tiempo entre el presente, el futuro, como perfeccionamiento de las oportunidades para proceder dentro de las empresas hoy.



Aplicando Prospectiva en la Era Post-Pandemia Covid -19

Los siniestros de la pandemia del coronavirus (Covid-19) a nivel internacional como en la República Bolivariana de Venezuela son adversos, han creado una marcada dificultad que sobrelleva a cambios estructurales a nivel de las sociedades empresariales, por ello, el complicado horizonte actual nos ha llevado a muchos cambios, con la necesidad de ajustarlos para fundar en las empresas sus alcances, así como consecuencias; favoreciendo con el enfoque de nuevas herramientas, entre ellas, la prospectiva porque nos traslada a anticiparnos a posibles escenarios del futuro, creando planes frente a contingencias como estos cisnes negros o escenarios.

Al considerar lo expuesto, en medio de este caos de salud, económico, político y social, las organizaciones disponían a sus colaboradores como prioridad, logrando permanecer y adaptarse a estos escenarios porque no habían desilusionado a sus trabajadores, eran más fuertes, por ello, la prospectiva en medio del desconcierto, considera establecer futuribles en función a la cimentación de corporaciones fuertes para auxiliar a la población y a los fragmentos más frágiles, al afrontar las dificultades sobre la salubridad en el mundo actual.

En razón a lo planteado, la prospectiva aplicada desde cualquier ámbito se concentra en el ¿Qué puede ocurrir? se vuelve estratégica cuando una organización se pregunta ¿Qué podemos hacer? Después de haber respondido a esas dos preguntas, entra la planificación estratégica la cual parte del ¿Qué podemos hacer? para hacerse otras interrogantes: ¿Qué vamos a hacer? y ¿Cómo lo vamos a hacer? Esto explica la interrelación

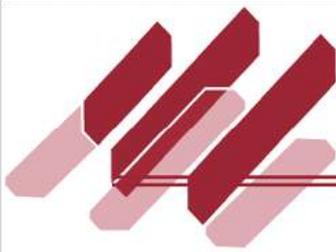
entre la prospectiva y la planificación estratégica.

Reflexionar Prospectivo en las Organizaciones en Era Postpandemia Covid-19

Muchas organizaciones actualmente están alineadas a buscar especialistas en la dirección de felicidad, están prosperando con la creación del cargo de *Happy Manager* o Director de Felicidad; actualmente es usual encontrarlo en algunas compañías, los denominados Directores de Felicidad, según Gaitán (2015) “son aquellas personas que se encargan de incentivar actividades de motivación, del fortalecimiento e integración de equipos de trabajo y también tienen la tarea de promover los valores corporativos” (p. 15).

Resulta oportuno, mencionar a Seligman y Csikszentmihalyi (2000) quienes relacionaron la felicidad con la posibilidad de mostrar los talentos dentro de la Psicología Positiva “es necesario desarrollar las cualidades personales y poder demostrarlas; a los seres humanos les permite desarrollarse de una manera sana y protegida frente a las diferentes eventualidades que surgen en sus vidas” (p. 20). Estas cualidades se adquieren a lo largo del tiempo y contribuyen a la persona de manera positiva, ayudan a que pueda desenvolverse a nivel social e intelectual, es decir, fortalezas o conjunto de cualidades positivas que posee una persona.

Debe señalarse, las acciones principales que hay que poner en marcha en la gerencia de la felicidad y su innovador equipo de profesionales en la construcción de los futuribles para generar nuevos escenarios en la toma de decisiones estratégicas dentro del bienestar corporativo de las organizaciones en era Postpandemia Covid-19, en torno a una



Enfoque filosófico de la alta gerencia

dinámica más humana, sensible a lo que significa el buen desempeño de los equipos de trabajos y la satisfacción de los trabajadores. Estas acciones se identifican dentro de los siguientes estamentos:

Política de puertas abiertas para el fluir de la comunicación asertiva, donde se derriben las barreras físicas que impiden esa conexión de diálogo intersubjetivos entre los trabajadores en el logro y alcance de mayores entendimientos y confianza en el otro; una comunicación interna, directa y fluida como una medida sencilla, pero sumamente eficaz, adicionalmente, la flexibilidad de horarios, es necesaria consensuarla con los talentos en las horas trabajos, de forma racional, ordenada en cada desempeño.

Partiendo de allí, se abre la posibilidad del empleado al elegir cómo distribuir el tiempo diario en las faenas cotidianas, una medida laboral de importancia a la hora de garantizar la deseada conciliación profesional como familiar, así como la confianza en los propios recursos para hacer frente a los desafíos, se obtiene a través del conocimiento, el reconocimiento de las fortalezas, capacidades de cada persona con la propia organización en su conjunto.

Asimismo, se requiere definir horizontes claros direccionando a las personas identificarse con compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia para encontrar significado al esfuerzo diario; el buen gerente respeta a sus trabajadores, escucha, valora, es jovial, amable, solidario, respetuoso, afable, educado, dinámico, empático, un líder con capacidad comunicacional asertiva, eficaz, amable con destrezas personales y profesionales amplias que le permitan acercarse a sus colaboradores.

De forma similar, es importante el hecho de sonreír y saludar al equipo, hay gerentes que

no se dan cuenta de su propio estado de ánimo reflejado al entrar a la organización, no saludan ni sonríen, ocasionando en algunas personas un clima de desasosiego, desconfianza e inseguridad en contra de la felicidad en cuanto a conexión, actitud, lealtad, buen servicio, creatividad, solidaridad, justicia, transformación, cambios, libertad, entre otras cualidades que la caracterizan para tener empleados felices.

Postura Conclusiva

EL Happy Manager, es un nuevo paradigma gerencial de contenido novedoso y estratégico, con una visión de liderazgo organizacional de grandes ventajas por la proximidad que éste puede conseguir con su equipo; acompañando en cada actividad a los colaboradores, generando relaciones confiables, mostrando un positivo interés por sus talentos, tanto en lo laboral como en lo personal, tras un mismo objetivo organizacional, siendo en la actualidad necesario para fomentar el compromiso y la productividad, en razón que los talentos felices son aquellos que han encontrado sentido y utilidad en su trabajo.

De hecho, el potencial que ofrece la estrategia del *Happy Manager*, va mucho más allá de cobrar a fin de mes, debido a que los trabajadores se mantienen comprometidos con su eficiente desempeño, les gusta y se sienten alegres de su dominio, por lo que permanecen entusiasmados, con expresiones de felicidad que se transmiten en el medio interno de la organización y en su entorno social. Por tanto, en términos de gerencia avanzada de la felicidad, es más que actitud, es el amor expresado como fuente de comprensión del empleado para el alcance de altos niveles motivacionales en el cumplimiento de las metas, esto se refuerza



especialmente si el trabajo se organiza por objetivos y no por horas empleadas.

Se requiere perfeccionar la salud física como emocional y mental del equipo, el trabajo tiene impacto en la salud emocional del colaborador, porque andamos más horas en el escenario laboral donde ofrecemos más energía y voluntad, con significativa influencia para las personas, por ello, tener una faena donde nos apreciemos realizados, teniendo relaciones humanas con los compañeros, tiene consecuencias positivas sobre los niveles de estrés, ansiedad, depresión, angustia y otras, así como, disminuye todos los malestares relacionados a ello, causando felicidad, complacencia, satisfacción como supervivencia.

Por otra parte, se deben encontrar los mejores líderes porque sabemos, las personas con coherencia entre su vida personal y profesional son aquellas que saben inspirar, guiar, tranquilizar, apoyar, descubrir el potencial de cada talento en un equipo, son quienes presentan perfil de líderes, se caracterizan por ser hábiles en las relaciones, muy buenos comunicadores, saben hablar en momentos difíciles, transmiten claramente lo necesario para alcanzar resultados en forma fluida y continuada, mantienen un espíritu alegre, sin perder su firmeza cuando deben aplicarla, apostando siempre a trabajar en un tiempo razonable, sabiendo incentivar el equilibrio entre la vida personal y profesional del colaborador.

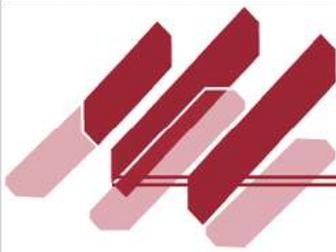
Tal como se ha visto, al hablar de empresas felices no podemos olvidar el empoderamiento de las personas, por ello, es impostergable permitirles se expresen, amplíen su potencial, inclusive se equivoquen y se les pueda guiar, acompañar en un proceso de mejora, aquí caben los programas de autoayuda dentro de los equipos, psicólogos para desarrollar

habilidades, destrezas, virtudes con la disposición de mantener momentos de diálogo, feedback estructurado en forma responsable y profesional.

De igual forma, la prospectiva es una gran herramienta utilizada dentro del conocimiento como un medio sistemático de evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos proyectando tener impacto en la competitividad de la gerencia actual, la creación de riqueza y la calidad de vida, es una visión innovadora de mirar hacia el futuro como nuevo paradigma en era post-pandemia Covid-19, donde por medio de la determinación de diferentes factores podemos encontrarnos con distintos escenarios posibles, tanto positivos como negativos, nos hace considerar el hecho de conocer los posibles escenarios, nos permite enfocarnos en el espacio deseado al cual queremos.

Dentro del espacio analizado, consideramos que hablar de empresas felices y gerencia de la felicidad va unida al bienestar corporativo de las organizaciones por ello, se requiere tener un actitud humana, ser positivos, transmitir seguridad, motivación a los talentos sin olvidar elogiar su actividad diaria, valorar desde la autotelia sus aportes en la empresa, hacer seguimiento al bienestar emocional como psicológico de las personas en la compañía, promoviendo el mejor talento y retenerlo, sea cuidadoso de los espacios de trabajo, requiere sean interconectados y sencillos de transitar.

Se sugiere incorporar el arte dentro de los espacios laborales, la música, meditación, yoga, ejercicios, vídeos y melodías acordes con el momento para favorecer el ambiente, entre otros métodos, con el fin de inspirar, motivar, se requiere comprender la evolución de la gerencia de la felicidad y adaptarnos al Happy Manager, porque aprendimos que el



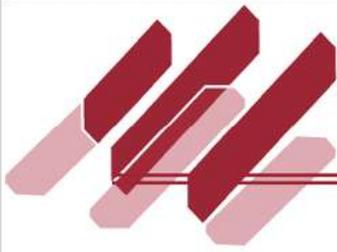
bienestar corporativo no se agota en la práctica con herramientas concretas, invita a pensarlo, diseñarlo, consensuarlo, efectuar algunos cambios propios de cada organización, e ir evolucionando a medida que se internaliza cada etapa, así como cuando hacemos cualquier innovación o transformación de la vida.

Posteriormente, culmino con el siguiente pensamiento:

“La felicidad se alcanza cuando lo que uno piensa, lo que uno dice y lo que uno hace están en armonía” (Mahatma Gandhi)

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2016). Happy manager. Lecciones para un marketing exitoso. *Actitud Positiva*, 2 (1), 12.
- Gaitán, I. (2015). Todo es cuestión de actitud. *Gestión de la felicidad. Gerencia de la Felicidad. Harvard Deusto Business Review*. Universidad de Harvard. Estados Unidos.
- Instituto de Prospectiva Estratégica de España. (1999). *Investigación y Prospectiva para el Mundo*. Madrid.
- Marsh & McLennan Companies. (2020). *Resiliencia ante el coronavirus Covid-2019. Investigaciones y Boletines. Business, resilience, against-covid19*. Firma consultora de gestión y riesgos. Madrid.
- Medina, J. (2018). *Instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento. Facultad de ciencias de la administración*. Cali. Universidad del Valle.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2018). *Curso de prospectiva. Facultad de ciencias económicas y empresariales. México. Universidad de Deusto. Escuela de negocios. Ciencias sociales y humanidades del tecnológico de Monterrey*.
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology: an introduction. In Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Universidad de Princeton. Chicago. Universidad de Chicago. Universidad Lake Forest.



AXIOLOGIA DE LA GERENCIA AVANZADA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Diana Aida Armanie Cabral

RESUMEN

El artículo axiología de la gerencia avanzada dentro de la organización en la administración pública en modalidad ensayo establece que la filosofía de los valores, es una de las segmentaciones o partes de la filosofía contemporánea, estudia lo considerado antes de surgir como fuente axiológica en otras áreas del saber y del conocimiento. En ese sentido esas convicciones las formamos nosotros mismos y en otra medida provienen de creencias compartidas por la interacción social. De acuerdo a ello, los valores provenientes de dichas convicciones ético-morales del bien y el mal, se van conformando en el ser humano alimentándose desde los primeros años de vida hasta alcanzar el discernimiento de un pensamiento adulto, pero siempre conformándose como producto de nuestra propia reflexión filosófica sobre el mundo que nos rodea y de nuestra interacción con los demás. Tomando como referencia lo plasmado, tiene como propósito generar un proceso de reflexión sobre el pensamiento filosófico como fundamento axiológico para la gerencia avanzada dentro de la administración pública todo ello de conformidad un tema libre producto de una investigación con un método fenomenológico apoyado en la hermenéutica basado en el análisis y uso de información para la construcción de conocimientos, bajo una metodología de la investigación que contó con un enfoque cualitativo, una línea de investigación centrado en el hombre, la gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento, debido al abordaje del objeto de estudio desde un proceso y desarrollo por medio de la constante del procedimiento analítico comparativo. Conforme a ello se presentan ciertos teóricos de envergadura en el área jurídico, dogmático y gerencial como lo es el caso de Levinas. Finalmente significativamente se determinó que la Gerencia Avanzada de la Organización en la Administración Pública, debe recuperar el sentido humano y ético más allá de los políticos y personales.

Palabras clave. Axiología, gerencia, administración pública.



AXIOLOGY OF ADVANCED MANAGEMENT WITHIN THE ORGANIZATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

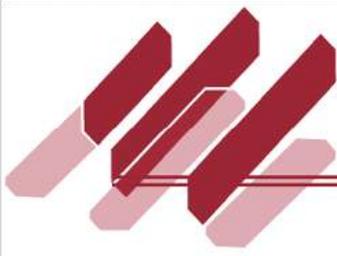
Research Line. Social potential from organizations

Author: Diana Aida Armanie Cabral

ABSTRACT

The article Axiology of Advanced Management within the Organization in Public Administration in essay mode establishes that the philosophy of values, is one of the segmentations or parts of contemporary philosophy, studies what is considered before emerging as an axiological source in other areas of knowledge and knowledge. In this sense, those convictions are formed by ourselves and to another extent come from beliefs shared by social interaction. Accordingly, the values derived from said ethical-moral convictions of good and evil, are shaped in the human being feeding from the first years of life until reaching the discernment of an adult thought, but always conforming as a product of our own. own philosophical reflection on the world around us and our interaction with others. Taking as a reference what is embodied, its purpose is to generate a process of reflection on philosophical thought as an axiological foundation for advanced management within the public administration, all in accordance with a free subject product of an investigation with a phenomenological method supported by hermeneutics based in the analysis and use of information for the construction of knowledge, under a research methodology that had a qualitative approach, a line of research focused on man, management and their trends in the knowledge society, due to the approach of the object of study from a process and development through the constant comparative analytical procedure. Accordingly, certain important theorists are presented in the legal, dogmatic and managerial areas, such as Levinas. Finally, it was significantly determined that the Advanced Management of the Organization in the Public Administration, must recover the human and ethical sense beyond the political and personal.

Keywords. Axiology, management, public administration.



INTRODUCCIÓN

La filosofía de los valores o axiología es una rama de esta ciencia contemporánea que estudia lo valioso para el hombre y analiza los principios bajo los cuales se juzga si algo lo es o no. Pestana, (2004) el concepto de axiología “aduce a la teoría del valor” (p.67), parte en principio de la coalición de los dos vocablos griegos “axios” (“lo que es valioso o estimable” y logos, “ciencia”); y significa la ciencia de lo valioso. Pero el concepto de valor posee una dimensión amplia debatida desde tiempo.

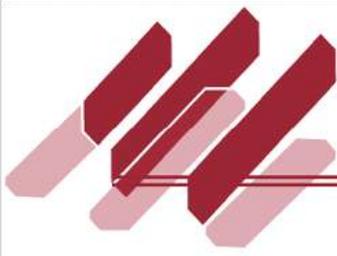
A su vez, la filosofía de los valores, bajo parafraseo de Herraiz, (2014), es una de las segmentaciones de la filosofía contemporánea que estudia lo considerado antes de surgir como fuente axiológica en otras áreas del saber y del conocimiento. En ese sentido y en la mayoría de los casos esas convicciones las formamos nosotros mismos y en otra medida provienen de creencias compartidas por la interacción social con los otros individuos. De acuerdo a estos planteamientos, los valores provenientes de dichas convicciones ético-morales del bien y el mal, se van conformando en el ser humano alimentándose desde los primeros años de vida hasta alcanzar el discernimiento de un pensamiento adulto más complejo, pero siempre van conformándose como producto de nuestra propia reflexión filosófica sobre el mundo que nos rodea y de nuestra interacción con los demás.

Ello, configura el modo de actuar de las personas a lo largo de la vida, es decir, disponen la conducta humana en el desempeño de los diferentes roles ejercidos en la sociedad incluyendo el ámbito profesional. En este caso, Sánchez, (2001), concuerda que si la Gerencia es ejercida por personas, su praxis estará caracterizada por las concepciones, creencias, valores que cada

individuo posea en esa franja más profunda de su ser. La aplicación de valores éticos, morales, familiares, no solo dentro de la gerencia, sino en todas los ámbitos de la vida humana, sobre todo considerando el momento histórico vivido por la sociedad actual. Analizar el humanismo como fundamento axiológico en la gerencia avanzada dentro de la organización en la administración pública, desde el pensamiento de la axiología.

De acuerdo a esta visión, para la autora de la investigación considera que se debe indicar que el valor representa una postura desde la mirada del sujeto una situación inspirada desde su ser en lo profundo; dado que es el individuo quien considera a su juicio lo más valioso para él. En el presente ensayo se estudia el entorno dentro de la administración pública, donde se debe llegar a establecer lo bueno y lo malo, para darle una forma más accesible a la transformación del funcionario, como servidor público; en este punto de vista se observa una posición relativa del concepto de valor, siendo el hombre quien le asigna tal valoración desde su estimación.

De igual forma, Kant (citado por Sequera 2014), afirmaba que es posible sentirnos bien, esto quiere decir, juzgar según nuestra impresión de bienestar vital, pero nunca podemos saber de forma concluyente si estamos bien. Según esto, el juicio de lo que es valioso para Kant va a depender de cada persona, el humanismo como fundamento es el punto de partida. Por otra parte, para los subjetivistas lo humano es la medida de todas las cosas, lo valioso y lo que no lo es, de allí se mide la escala de valores, y ésta no se sustenta en la realidad exterior. Así es cómo, la dimensión personal lleva a distintos escenarios ya que tenemos en la



administración pública los niveles centrales, regionales, y municipales, que nos conduce a establecer que es un factor indiscutible del proceso de valoración y el adiestramiento de los valores, esto es innegable en las ciencias sociales porque forma parte del individuo y de su percepción de la realidad.

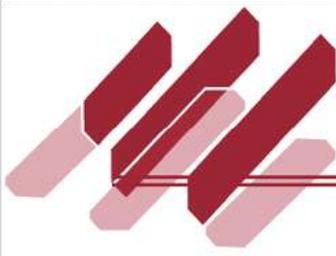
Ahora, la gerencia pública es definida como una disciplina económica que persigue ser ágil, eficiente y moderna. Muchas entidades han introducido técnicas en la administración pública para incrementar la responsabilidad de los representantes y mejorar la toma de decisiones en relación al uso de los recursos públicos, entre ellos se tienen aquellos mecanismos de rendición de cuentas, de generación y uso de información de desempeño y sistemas administrativos para agilizar y mejorar los procesos con el fin de fomentar la eficiencia general del sector público. Las medidas que toman los actores responsables de un organismo, ente o proyecto de inversión, están íntimamente vinculadas a los objetivos de los mismos. Mediante el empleo de un adecuado juicio y profesionalidad, las disposiciones se pueden dar en tres (3) condiciones: de certeza, incertidumbre y riesgo.

Desde esta perspectiva, el presente artículo en modalidad tipo ensayo tiene como finalidad generar un proceso de reflexión sobre el pensamiento filosófico como fundamento axiológico para la gerencia avanzada dentro de la administración pública, esto en el marco de la teoría general de los valores a partir de las concepciones filosóficas acerca de los valores expuestos tanto subjetivistas como objetivistas, el humanismo como fundamento para develarlo como soporte axiológico aplicado a la gerencia en tiempos de complejidad dentro de la administración pública donde cada día es necesario un mayor

y profundo aspecto humanista de valores que consagren al ser humano en un marco donde se configure el saber ser como una praxis general a todos aquellos servidores públicos.

Entonces, indagando a Fagúndez (2011), el ensayo se realiza conforme a un paradigma interpretativo bajo el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica para la recolección de la información para la formación de conocimientos, llevará a la autora 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 donde la interpretación y los esfuerzos en el análisis de las averiguaciones contenidas obtenidas en la sucesión de textos y de demostraciones alcanzados en la investigación, permitirán una visión descriptiva de los contenidos, enfocándose hacia la formación de teorías, fundadas en estructuras simbólicas aproximables a una realidad a determinar.

Además de ello, haciendo revisión metodológica de la investigación, interpretando a Hernández (2006), cuenta con el enfoque cualitativo debido a que se infiere abordar el objeto de estudio desde el transcurso y desarrollo de este por medio 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 asociarán para generar una conclusión, respecto a la indagación de los fundamentos axiológicos de la gerencia avanzada dentro de la



organización en la administración pública así como también su aspecto humanista.

Desarrollo Argumentativo

Así, para argumentar la temática de este ensayo tomo a Sequera (ob.cit.), cuando considera que “en el subjetivismo, a su vez se considera el empirismo lógico, que en cuyo caso juega un rol fundamental cuando hablamos de personas que cumplen una función en la administración pública donde no se desarrolla lo académico sino lo empírico, que establece la veracidad o falsedad, cuya conclusión adesigna que se tiene que enfocar el estudio de los valores a partir del significado” (p. 49). En otro sentido, Alcántara, (1988), hace mención que surgen desacuerdos a la corriente subjetivista, por considerar que la misma limitaba la concepción del valor a lo que cada quien conoce, desea o considera, los autores como Scheler y Hartmann (1926) se opusieron a este enfoque del valor. Para los objetivistas, los valores importan por sí mismos, se encuentran en la realidad exterior, valen libremente de las estimaciones de las personas. Si los mismos, son descubiertos o no por las personas, siempre serán valores.

Dichos valores, deben arraigarse en la formación del individuo, tener sentido de pertenencia, establecer el beneficio común en la prestación de servicio, atender al ciudadano con educación y buenas costumbres, trato amable y educado. Desde esta visión, nace una escala jerárquica debido a que si el valor importa por sí mismo, existía valores principales a otros, dependiendo de ciertos criterios. Con respecto a lo objetivo del valor y a su existencia fuera del individuo, Payá (2015), señala que la ética de Scheler se propone enmendar la ética material

concentrada en los bienes y fines por una ética material de los valores.

De forma cierta, Scheler no acepta las ideas de Kant, se contrapone a las teorías subjetivistas del valor rechazando toda moral basada en los mismos; la existencia de un bien supremo o fin último es contraria a la concepción materialista, pero por encima de todo contradice el valor como concepto relacionado con la actividad subjetiva del sujeto moral. Refiere el mencionado intelectual, que los valores son autónomos de las cosas en que se manifiestan.

En concordancia con lo expuesto, desde la perspectiva de los subjetivistas la cuestión de los valores es limitada a la visión del que los juzga, pero para los objetivistas los mismos existen por sí mismos fuera del individuo. En este sentido, a partir de la episteme del fenómeno, se reconocen los valores como ideales y perfectos. Lo que en palabras de Rockeach, (citado por Sequera 2014): Los valores son los auténticos promotores de la conducta humana, donde se reemplaza la cualidad por el valor con compendios cognitivos, conductuales y afectivos. Ahora bien los valores son descubiertos mediante la experiencia, porque están fuera del hombre; en la realidad exterior.

Por ello, no son sugestionados por la intuición racional sino por la emocional; allí juega un rol fundamental la suficiente inteligencia emocional que pueda manejar el individuo, dicha inteligencia debe ser practicada para poder entender y dar la importancia a la atención de los administrados como sujetos miembros de una estado, debido que son asimilados por la discernimiento afectivo. Asimismo, se concibe una verdadera teoría del valor si se construye considerando la tesis de la existencia de un entendimiento de la razón y también la emocional; es decir,



una percepción emocional de las esencias o intuición de los valores por la vía del sentimiento. De esta forma, el dilema de la sociedad se encuentra en separar los valores objetivos (tangibles), de los subjetivos (intangibles), otorgándole mayor relevancia al conocimiento y a la razón; por encima de la esencia del ser humano social.

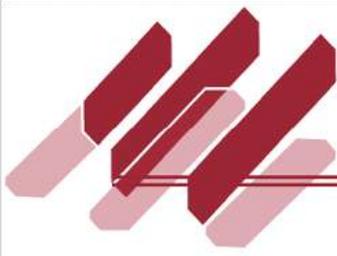
Entonces, cuando en realidad si se unen los dos tendremos una visión ampliada del mundo de los valores del ser humano. En el caso de la gerencia avanzada dentro de la organización en la administración pública es una tarea ardua que necesita de la transformación de todos, hoy día, dada la complejidad de ésta tarea en la sociedad actual; realmente se requiere que se conjugue una visión holística, holocompetente, futurible, y prospectiva de la realidad, donde se les proporcione a todos los actores sociales que integran el sistema dentro de la administración pública, sea central, regional, o municipal el valor que tiene para la misma en la labor de la gerencia avanzada. Es por ello que de acuerdo a lo planteado, la gerencia requiere revestirse del concepto de humanidad como valor y condición propia del ser humano.

Tomando en consideración la aplicación del pensamiento humanista del otro, se concibe como el reconocimiento del otro (entendido éste otro en términos de las personas que nos rodean a diario), y asumiendo que tal proximidad nos hace responsables de la otredad y de sus acciones en donde se debe recalcar los valores y formase para ello un escuela gerencial dentro de los órganos de la Administración Pública Nacional, Regional y Municipal, para así ejercer en ella dándole importancia (valor) a lo que los otros representan en la propia. A razón de lo anterior, en el ámbito público gerencial ese otro se

reconoce en los miembros de la organización, los administrados a quienes se deben servir eficientemente y la sociedad donde la misma se encuentra insertada; en tal sentido, el gerente público debe responsabilizarse no sólo de los resultados de su acción profesional, sino también está convocado desde el humanismo a comprometerse con todas aquellas personas que de una u otra forma son parte de su praxis.

De acuerdo a ello, ser gerente es una decisión nacida desde la voluntad y la vocación de servicio, una condición de misión asumida y cumplida desde la alteridad de ser para el otro, adquiriendo su propia identidad desde tal responsabilidad por el valor de ser. Se debe establecer que todos aquellos involucrados de una forma u otra con la gerencia ya son parte de las decisiones del gerente; bien sean empleados, colaboradores, proveedores o entorno. En consecuencia, si estas acciones son tomadas bajo una axiología humanista, se alcanzarán niveles de satisfacción y equilibrio entre las metas de la administración pública, y el bienestar común.

En concordancia con lo anterior, en ese espacio intersubjetivo trazado por el Yo responsable, denominado por la autora como la condición de proximidad, ello conlleva luego a la responsabilidad y donde se origina una orientación ética en las relaciones con el otro, es decir, el intercambio de valores entre los sujetos; nos encontramos con una proximidad que no busca entender desde el conocer, ni describir, ni juzgar; sino aproximarnos a las consecuencias de dicha interacción, la afectación que pueda causarse en los otros. Para ello, el gerente debe estar en permanente conciencia de reconocer el inicio, desarrollo y culminación de su labor desde, por y para los otros; de esta forma lograr una



dialogica relación para alcanzar mayor beneficio a la organización.

Ahora bien, tomando en consideración los elementos gerenciales, para que los propósitos y objetivos se plasmen, las entidades públicas requieren capital humano que desempeñen el rol de gerentes, es decir, profesionales con herramientas de organización, adiestrados para la realización de una gestión de eficacia y apertura a la invención, destinados a los niveles de dirección en la administración pública y ubicados a promover la profundización de conocimientos en un ambiente institucional para promover nuevas vocaciones de servicio público, en virtud de conseguir los fines y llevar a cabo las actividades del Estado.

En este particular, la gerencia pública tiene como primordial objetivo dar vigencia a los proyectos sociales en el marco del cumplimiento de las acciones institucionales con competencias específicas, para la producción de bienes y prestación de servicios en torno a la planificación estatal y los programas de inversión social. Por otro lado, el gerente de la administración **pública** puede y debe valerse de diferentes normas fundadas para así dar cumplimiento a las labores institucionales según su espacio de aplicación.

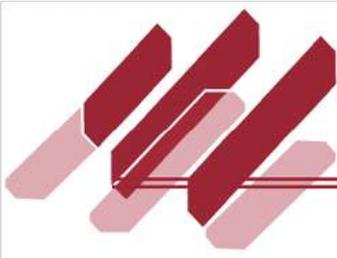
De manera imperativa, la gerencia pública es decir, la facultada para administrar, distribuir y asignar los recursos públicos, en esencia se encarga de tomar disposiciones para cualquier caso, destacando que el resultado de las decisiones dependerá de la altura profesional de los gerentes o encargados, su audacia, creatividad y experiencia serán clave para elaborar acciones oportunas. Por otro lado se toma en consideración diversas herramientas, sistemas administrativos y de gestión que

empleados en las instituciones públicas incrementan de forma notable la eficiencia de los procesos y la efectividad en la toma de decisiones.

Conforme a lo establecido, en el entendido del valor humanista que hace a las instituciones exitosas, sólidas, prósperas y sostenibles, de lo contrario, las organizaciones de la administración pública, nacional, regional y municipal basadas en una acción gerencial con escala de valores fundamentada en su propia percepción subjetiva de lo bueno o malo, donde los administrados, los empleados, colaboradores y entorno son lo menos valorado; tendrán resultados adversos y tarde o temprano tienden al fracaso o a la extinción.

Con base en ello, Vasconez, (2014), explica la subjetiva concepción de los valores gerenciales y la axiología que se tienen organizaciones ocupadas sólo de resultados financieros, mala atención al administrado, poco capacitación de su personal, a costa de baja calidad en la prestación de servicios públicos como el agua, electricidad, aseo urbano, vías de comunicación, entre otras prácticas poco éticas con impacto perjudicial para su entorno. De esta forma, se evitarían conflictos por intereses mezquinos, egocentristas de poder, dinero, ideales.

En consecuencia, por una actividad gerencial basada en valores humanistas se ha dañado el planeta con un desarrollo desproporcionado sin importar especie alguna, ni sostenibilidad en el tiempo. Por lo consiguiente, si a la mirada del gerente se le dificulta cambiar de forma de ver y percibir los fenómenos, respondiendo a una visión fragmentada, centrada en el sujeto observador se evidenciarán más situaciones como las antes descritas. El humanismo occidental proporciona una percepción desde el Yo que involucra una ética conveniente, condicionada



a lo que el individuo desea y no al bien del Otro.

Postura Conclusiva

A modo de conclusión, asumo que la triada libertad-poder-posesión, la mirada del rostro del Otro lo introduce en una especie de revolución a su identidad ontológica, donde la subjetividad se deriva de la pasividad previa a la acción. Donde la pasividad es voluntaria, anterior a toda libertad y a la relación ética emergida al nivel de la sensibilidad por el otro y desde allí, la responsabilidad por el Otro, anterior a la libertad. En consecuencia, desde la visión humanista de la autora se puede decir que el mundo de la gerencia avanzada dentro de la organización en la administración pública no concuerda realmente con éstos preceptos y las consecuencias de su percepción es el anti humanismo sujeto al Yo (mismo), donde la relación ética es simétrica a los intereses del Yo. Al contrario de lo planteado por la autora del presente ensayo, el Ser está antes del Bien.

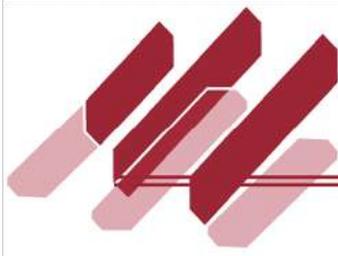
Asimismo, al remontarme a Hartman, (1990), al seguir los estudios de Friedrich Nietzsche quien ubica la axiología de la época griega como un tratado de valores, juicios valorativos incluyendo preguntas sobre la naturaleza y la clasificación de los valores. En ese aspecto, puedo afirmar se trata de un sentido donde se traslada sobre qué tipo de cosas tiene valor y cuales otras no lo tienen. Por ello, determinante es la conducta del individuo sin menoscabo del crecimiento filosófico intuitivo personae.

Conforme a ello, como explica Blenda, (2008), debe establecerse una conexión entre lo cotidiano y lo axiológico por cuanto sin ella sería imposible que los valores fuesen apreciaciones subjetivas esto llevaría al problema de que todo reside en la naturaleza

de los valores que al ser condiciones de sentido corresponden con la conciencia del sujeto. Sin lugar a dudas la axiología debe hacerse presente en la cotidianidad de la vida entre los sujetos y entre la Administración Pública y los administrados.

Aunque, esta propuesta tiene sus bases filosóficas en el personalismo francés, influenciado por las corrientes espiritualistas y fenomenológicas; todos coinciden en tratar de comprender la crisis del sentido de lo humano. Es de la preocupación de la autora del actual ensayo y de otros sobre el anti humanismo reinante en el mundo occidental de donde emerge la reinterpretación de este concepto, la débil noción de la persona y de las libertades la raíz de donde nacen las barbaries que se han suscitado desde la existencia de la humanidad.

Por ello, la gerencia avanzada dentro de la organización en la administración pública debe recuperar el sentido de lo humano, de los valores éticos más allá de los intereses personales y políticos. Por lo que, no se trata de orientarse por una paz certificada por el saber y la razón; sino proclamar una paz distinta desde la mera unidad de lo diverso en la suma que lo integra, la paz como relación con el otro en su alteridad dominante. Es decir, una gerencia avanzada donde el fundamento axiológico que rijan la acción gerencial, sea el valor humanista.



REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2016). Happy manager. Lecciones para un marketing exitoso. Actitud Positiva, 2 (1), 12.
- Alcántara, A. (1988). Como Educar Actitudes. Barcelona. España
- Blenda, E. (2008). Trabajo en Valores. Barcelona. España.
- Fagúndez, L (2011). Etnografía. Métodos e Instrumentos de Investigación. Barcelona, España. Editorial Paidós.
- Hartman, R. (1990). Axiología. Estados Unidos.
- Hernández, R y Otros (2006). Metodología de la Investigación. Distrito Federal, México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Herraiz, C (2014). Revista de Filosofía nº 10.
- Levinas, E (2010). Humanismo del Rostro. Medellín, Colombia.
- Levinas, E (2015). El filósofo a la búsqueda del sentido de lo Humano. Comunicación presentada en las I Jornadas de AEP: Itinerarios del Personalismo.
- Payá, M (1997). Educación en Valores para una Sociedad Abierta y Plural: Aproximación Conceptual. Bilbao, España. Editorial
- Pestaña P. (2004). Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Disponible en: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/>
- Sánchez, A. (2001). Axiología General. La Habana. Cuba.
- Sequera, N. (2014). Subjetividad y Objetividad del Valor. Revista Comunidad y Salud. Vol. 12, Nº 1, enero-junio Depósito Legal: pp200202AR1401 ISSN: 1690-3293
- Vasconez, M. (2014). Filosofía Normativa y Pobreza Axiológica. Barcelona. España.



ÉTICA EMPRESARIAL: UNA MIRADA INTROSPECTIVA

Línea de Investigación. El hombre, la gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento.

Autor: Douglas Pastor Barráez Herrera

RESUMEN

El propósito del ensayo consistió en exteriorizar reflexiones sobre la importancia que juega la ética empresarial en el contexto de la gerencia avanzada; orientado con la pregunta de la investigación ¿Cuál es la influencia de la ética empresarial en la gerencia avanzada? Actualmente, la superautopista de la información y el conocimiento, nos lleva a pláticas acerca de las disciplinas gerenciales, lo cual exhorta a la promoción y anhelo del espíritu humano, al restablecer la ética con ejes de análisis, representados en una gestión humanista, así como también las conductas; identificadas como la principal barrera u obstáculo por delante de aspectos tecnológicos, habilidades o liderazgo. Estructuré el ensayo en dos (2) apartados focalizados respecto al estudio de la ética empresarial implicada en la acción humanista en el ámbito de la gerencia con las respectivas frases reflexivas. Asumí una metodología documental por medio de la estrategia de comprensión y análisis de la realidades teóricas o empíricas mediante la revisión, cotejo, discernimiento de distintos tipos de fuentes referentes a la temática tratada, desde un abordaje sistemático y organizado. La investigación permitió consolidar mi postura, a fin de expresar introspecciones sobre el alcance de la ética en el entorno de la actividad comercial. Dentro de las conclusiones más resaltantes se encuentra: la ética empresarial como un escenario amplio, al mismo tiempo, variado, es un campo transversal, así, de alguna forma, aparece en todos los aspectos operativos y de negocio de cualquier empresa. A modo de cierre, dentro de una visión prospectiva, considero a la ética empresarial como una exigencia estratégica presente en toda organización, además se debe institucionalizar a través de normas corporativas; sobre todo, en actitudes de honestidad, porque no es un valor añadido, sino que sus caracterizaciones connotan la condición intrínseca de las instituciones.

Palabras clave. Ética empresarial, gerencia avanzada, gestión humanista.



BUSINESS ETHICS: AN INTROSPECTIVE LOOK

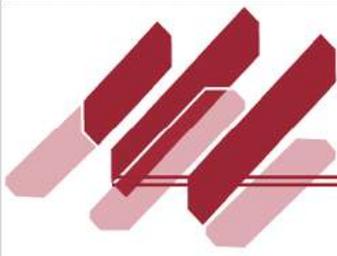
Research Line. The man, the management and its tendencies in the knowledge society.

Author: Douglas Pastor Barrález Herrera

ABSTRACT

The purpose of the essay was to express reflections on the importance of business ethics in the context of advanced management; oriented with the research question What is the influence of business ethics on advanced management? Currently, the information and knowledge superhighway lead us to talks about management disciplines, which encourages the promotion and desire of the human spirit, by reestablishing ethics with axes of analysis, represented in a humanistic management, as well as also behaviors; identified as the main barrier or obstacle ahead of technological aspects, skills or leadership. I structured the essay into two (2) sections focused on the study of business ethics involved in humanistic action in the field of management with the respective reflective phrases. I assumed a documentary methodology through the strategy of understanding and analysis of theoretical or empirical realities through the review, collation, and discernment of different types of sources referring to the subject matter, from a systematic and organized approach. The research allowed to consolidate my position, in order to express insights about the scope of ethics in the environment of commercial activity. Among the most outstanding conclusions is: business ethics as a broad scenario, at the same time varied, is a transversal field, thus, in some way, it appears in all operational and business aspects of any company. By way of closing, within a prospective vision, I consider business ethics as a strategic requirement present in every organization, it must also be institutionalized through corporate norms; above all, in attitudes of honesty, because it is not an added value, but rather its characterizations connote the intrinsic condition of the institutions of honesty, because it is not an added value, but an intrinsic value of the institutions.

Keywords. Business ethics, advanced management, humanistic management.



INTRODUCCIÓN

*“Los valores no son simplemente palabras, los valores son por lo que vivimos.
Son las causas por las que defendemos y por lo que lucha la gente”.*

John Kerry

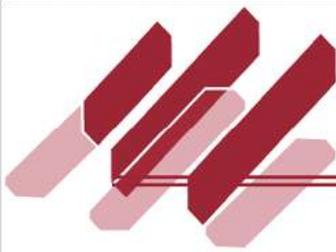
Este ensayo puntualizó el papel que juegan los valores éticos-morales en el contexto de la gerencia avanzada en las organizaciones; si se parte del enunciado de uno de los propósitos de la línea de investigación sobre la responsabilidad social de la empresa, calidad de vida y bienestar en la sociedad de la información del doctorado de gerencia avanzada de la Universidad Fermín Toro (2018) donde indica: “La sociedad de la información plantea nuevas discusiones sobre la ética de las empresas, su contribución a la calidad de vida y a la creación de estados de bienestar social” (p. 3). La complementariedad sobre estos hechos, se destacan en Rojas (2006) al hacer referencia a la construcción de una nueva identidad de la gerencia en términos de dar respuestas como reto de producción de saberes, enfoque humano, así como la convivencia y el rescate de la ética; además citó el segundo reto sobre la construcción de la nueva identidad de la gerencia de la siguiente manera:

Es un concepto que sintetiza la construcción de una novedosa gerencia para dar recientes respuestas a las nuevas realidades, un reto de producción de saberes, más humanista, una gerencia centrada en la información y el saber, porque es la información y el saber lo que construye la realidad actual. Pero una gerencia focalizada en lo humano, la convivencia y el rescate de la ética (p. 82).

De hecho, las definiciones precedentes hacen hincapié en el reto de navegar en la sociedad de la información, sin reconsiderar el contexto de mantener un alto nivel de actuación, además, allí se apunta hacia la ética empresarial como un elemento clave en el funcionamiento organizacional de la gerencia avanzada, dados los enfoques que permiten relacionar el comportamiento de los valores éticos-morales con la actividad humana, a fin de garantizar el éxito de una empresa. Entre la descripción de la característica fundamental de este tipo de comportamiento de los valores éticos, son, hoy una serie de organizaciones, las cuales enfrentan conflictos y retos en un ámbito de especificidad y competitividad centrada en una economía mundial hiperconectada, donde impera el cambio.

Por lo tanto, la transformación exteriorizada en los mercados insertos en esta aldea global, como entes identificados con determinadas estructuras organizacionales ya sean planas u horizontales, entre otras; generan diversas secuelas en la sociedad caracterizadas con fortalezas o amenazas según su impacto; que perturban el accionar de las personas, cuando éstas presentan comportamientos problemáticos de los valores éticos en su ámbito laboral.

La interpretación de este escenario social se realizó por el interés de considerar la influencia desempeñada por la ética empresarial en el contexto de la gerencia avanzada, porque la inexistencia de valores



ético-morales en su práctica es proclive para tomar provecho de conductas deshonestas en la organización; por consiguiente, el gerente debe autorrevisarse en su actuación y comportamiento apegado a las virtudes o principios deontológico-empresariales. Esta situación coincide con los razonamientos de Bauman-Vitolina, Cals y Sumilo (2016) quienes sostienen:

Las teorías deontológicas son muy individualistas. Aunque los principios básicos de los imperativos categóricos son normas generales de conducta que promueven el bienestar de toda la sociedad, un individuo como tomador de decisiones es completamente independiente y autónomo en sus acciones. El individuo no se involucra en ninguna relación que promueva hacer excepciones y desviaciones de los principios universales, para satisfacer las necesidades de un grupo social de importancia para él. (p. 112).

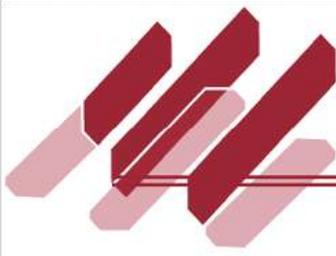
Los autores hacen hincapié en la particularidad de la deontología y lo relativo a la postura del ser involucrado en la gerencia avanzada, a fin de promover el bienestar social. La ética de la virtud pondera las correspondencias interpersonales humanas, en las cuales la felicidad es posible, como consecuencia del estilo de vida moral y el servicio a la humanidad. La ética de la virtud posee una naturaleza colectiva distinta, es la mejor para interpretar la conducta humana y puede relacionarse con la economía, combina el logro de mejores resultados y la adherencia a ciertos estándares morales presentes en las empresas.

Actualmente, la práctica y cumplimiento de los principios deontológico-empresariales dan

a entender la necesidad, por parte de los directivos, ejecutivos, empleados, entre otros, de enfatizar los principios morales universales que deben ser implementados por los individuos, en cada uno de los comportamientos humanos realizados en el quehacer cotidiano ejecutado en el ámbito laboral. Las empresas en el mundo económico, ya no debaten la transcendencia de la ética empresarial en sus organizaciones; al contrario, demandan la condición de gestionarla según los principios ético-morales, por tanto, el profesional se sentirá identificado con la empresa para asumir actitudes éticamente correctas.

En este orden de ideas, este ensayo lo estructuré en dos (2) apartados formales, a fin de respaldar y exteriorizar reflexiones relativas a la importancia que juega la ética empresarial en el contexto de la gerencia avanzada: El primero lo denominé *ética empresarial*, considerada como el pilar fundamental de todas las organizaciones, porque es indispensable el reconocimiento institucional a nivel interno y externo. En el segundo apartado, incluí la *gestión humanista en el contexto de la gerencia*, en el marco de apoyar el conocimiento generado en la línea de investigación *Responsabilidad social de la empresa, calidad de vida y bienestar en la sociedad de la información* del Doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro.

Al respecto, la tendencia de la rentabilidad empresarial, no es solamente su aspecto medular económico/financiero, sino además han de ser beneficiosas para el medio social, humano, ambiental. En tanto, contribuyen con la calidad de vida; de su medio interno conformado por sus trabajadores, como también, hacia el compromiso con el contexto externo: stakeholders, dentro de una



condición transformadora de prácticas asociadas a la gerencia avanzada. De esta forma, el interés es en lo humano, hacia la búsqueda del bienestar de las personas, su progreso individual, lo que significa el mantenimiento de un ambiente laboral agradable y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Asumí una metodología de investigación documental como procedimiento científico, de carácter descriptiva, apoyada en la técnica de la lectura, revisión e interpretación del lenguaje escrito, a través de un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información. Asimismo, recurrí a las fuentes impresas: libros, revistas, diccionarios, tesis y otros documentos. En relación con las fuentes electrónicas escruté: revistas y periódicos en línea, páginas web, entre otras. Finalmente, documentos audiovisuales, entre los cuales cabe mencionar: ilustraciones, videos y otros tipos de grabaciones.

Desarrollo Argumentativo

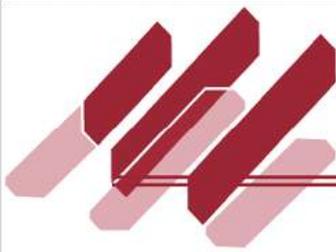
Este ensayo sobre la ética empresarial desde una mirada introspectiva no tiene la intención de ahondar en los términos de ética y moral, antes de continuar la temática planteada, considero conveniente estar al corriente sobre sus etimologías, además de precisarlos en el contexto del ámbito gerencial. Así, por ejemplo, el término ética según Guillén (2006) proviene: “precisamente de la voz griega *ethos*, que significa uso o costumbre. Aquí se utilizará indistintamente como sinónimo de moral, cuyo origen es el término “mos-moris”, algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre” (p. 3).

Asimismo, Schmidt (2004) expresa: “en la práctica, los profesionales no distinguen entre la ética y la moral. La mayoría de ellos usan estas dos (2) palabras indistintamente para indicar lo que consideran como correcto en una situación determinada” (p. 64). Ambos autores, coinciden en especificar la utilización de los dos (2) términos, indistintamente, en las conversaciones cotidianas dentro del ámbito laboral. Además, se podría registrar, desde un punto de vista etimológico, que estas expresiones son equivalentes porque emanan del vocablo griego: *ethos*. Por otra parte, de acuerdo al modo acostumbrado de proceder se puede transformar el pensamiento de las acciones del ser humano, al tomar en cuenta las disposiciones: éticas, morales, valores humanos, espirituales, holísticas y reflexivas en el campo de la ejecución de una verdadera gestión de la ética empresarial.

Ética Empresarial en el Desarrollo de la Acción Humana

La ética empresarial se relaciona con la conducta de los individuos, quienes desempeñan y dirigen las organizaciones, es el modo como actúan los integrantes de las empresas de acuerdo a las normas, patrones reconocidos dentro del área organizacional; sobre todo, en un ambiente socio-económico donde se desenvuelven. Asimismo, es considerado anti-ético un comportamiento no acorde con ciertas normas deseadas o aceptadas dentro de la sociedad.

De George (2003) inicia la descripción del primer apartado, al expresar “La ética empresarial como el estudio sistemático de la moralidad en los negocios, las prácticas empresariales, los valores y todo lo que encontramos en la realidad” (p. 368). El autor plasmó la importancia de la sistematización de



los principios éticos y morales en el contexto de los negocios, sin omitir la relevancia ejercida por la influencia de la conducta tanto a nivel individual como colectivo en el ámbito empresarial.

Ahora bien ¿Cuál es la influencia de la ética empresarial en el contexto de la gerencia avanzada? En relación con *la ética empresarial* presente en la mundialización económica o en el mundo de la virtualidad, ella nos invita a reflexionar, desde las innovadoras transformaciones concernientes con la sociedad de la información y la comunicación dispuestas a ejercer una influencia constante en la interacción de las personas. Al respecto, Cueva y Rodríguez (2017) nos indican:

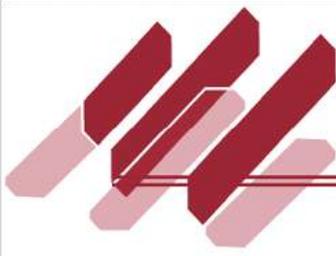
La ética empresarial no sólo se ocupa de asuntos organizacionales sino también de los individuales y sociales. De manera que, una interacción positiva entre ellos genera un clima organizacional sumamente favorable, donde los buenos comportamientos individuales proyectan a los grupales y, a su vez trascienden al sistema social, otorgando como resultado una alta competitividad sistémica. (p. 42)

Los autores citan los beneficios emergentes de una apropiada ética empresarial, al potenciar una interacción más un clima organizacional favorable a los individuos y sociedad, a pesar del comportamiento ético de los miembros de una organización tiene en ocasiones, una ajustada conexión con los escenarios sociales en un entorno limitante. El medio de la empresa es muy importante, sin embargo, si el individuo ha logrado alcanzar la decisión de emprender la respuesta más ética posible, su ámbito laboral le interpone barreras a superar.

Dentro de las diversas barreras existentes en la ética empresarial, tenemos la influencia ejercida por la sociedad de la información en los individuos de las organizaciones, hasta tal punto de requerir la necesidad de regular o institucionalizar el procedimiento ético, sin un respaldo legal. Admitida, de igual modo secundada, por usuarios y organizaciones. Las innovaciones tecnológicas en el orden social, económico, entre otras, han forzado a realizar rectificaciones en algunas particularidades éticas morales, navegar, manipular los elementos de índole tecnológico, además en lo que corresponde al efecto o la creación de contraargumentaciones éticas direccionadas a sus usuarios.

Este efecto mencionado anteriormente genera la puesta en práctica o no de la ética empresarial en una organización, transmite en algunos casos, el hecho de asumir un impacto directo o indirecto en cada uno de los integrantes de la respectiva organización. Mediante los efectos de debilitarse uno a otro, la omisión de ética empresarial en un sector o en un consorcio, trasciende al resto de las organizaciones, además de ser contraproducente para todas ellas. Asimismo, las ausencias de los principios básicos concedidos al comportamiento ético empresarial menoscaban los beneficios de terceros, extendiéndose fuera de las asociaciones de empresas, o relacionadas.

Por las omisiones de los principios básicos de ética empresarial, según Agulló (2009) “nace una nueva cultura de empresa en la que los valores cobran un, hasta ahora, desconocido protagonismo. La empresa necesita reflexionar sobre la moral vigente desde unos principios éticos” (p. 13). La intencionalidad del autor es estimular la autocrítica para desdibujar continuamente la



Enfoque filosófico de la alta gerencia

moral convencional y la ética empresarial, además de reflexionar y actuar desde la integración del comportamiento objetivo en la gestión diaria, anticipándose, a los efectos negativos, a consecuencia de la ausencia en la aplicación de los principios básicos de ética en el ámbito de las asociaciones empresariales.

El secreto del éxito de una empresa está en la puesta en práctica de la ética durante la gestión diaria, inclusive al tener en cuenta la dinámica e innovación constante del mundo empresarial. Las normas empresariales consolidan los entendimientos de ser o de existir de una organización con la cultura en la cual ésta desempeña su función en la sociedad, al integrar valores como honestidad, confianza, equidad, respeto, justicia y ética. Virtudes transformadas en prácticas empresariales en el momento de tomar decisiones. En consecuencia, frente a los problemas éticos, las verdaderas prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios fundamentales e intereses de una empresa.

De igual modo, Soto y Cárdenas (2007) sustentaron que “los problemas éticos más comunes son el conflicto de intereses, la confidencialidad en las relaciones de la organización, la honradez, la justicia y la integridad de las actividades de comunicación de la empresa.” (p. 8). La postura asumida por los gerentes/directivos durante la toma de decisiones éticas evidencia los principios presididos por la moral. Las ciencias morales, como la teología y la deontología, son las políticas ejercidas por los directivos cuando deciden qué está bien o mal. Es oportuno indicar, la importancia de tener establecidos las máximas de la ética empresarial, al momento de incursionar en el mundo de la

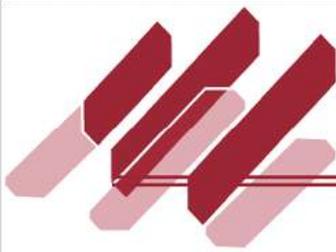
dimensión axiológica de la gestión humanista en el contexto de la gerencia.

Gestión Humanista desde la Visión Introspectiva

Desde la visión antes compartida, se da inicio al desarrollo del segundo apartado signado como la gestión humanista; en términos generales, iniciaremos con el significado etimológico del vocablo gestión proviene de *gestus*, este término latino expresa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.

Los preceptos del humanismo, el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, el albedrío de las personas, sus atributos y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas, se comenzó a vislumbrar a través de las teorías organizacionales, cuando Douglas McGregor en el año 1957, pronunció su famoso discurso sobre la teoría Y en el Massachusetts Institute of Technology, posteriormente, en el año 1969, publicó el libro titulado *El lado humano de la empresa*. Von *et al.* (2011) hacen mención a las posturas plagadas de contradicciones, en relación con el ejercicio de la ética en la gestión humanista en las organizaciones:

El problema es que mientras sigamos basando el papel del gerente en la utilización de recursos humanos, donde las personas son simplemente un medio de producción en lugar de abrazarse como fines en sí mismas, la gestión humanista no es posible porque sigue plagada de contradicciones. La gestión humanística es, por tanto, mucho más



que una simple lista de verificación para tratar bien a los empleados u otras partes interesadas; exige un cambio de paradigma fundamental que se aleje de la objetivación de los seres humanos dentro de las actividades económicas (p. 9).

En esta oportunidad, los autores hacen un llamado de atención, a los gerentes apegados todavía a la dirección tradicional; por el contrario, las personas deben ejercer un papel primordial en las líneas de producción, a fin de lograr una empresa próspera. De igual forma, necesitan un lugar en la organización y cumplir tareas específicas, por tanto, una de las características fundamentales de la gestión humanista, es admitir la grandeza, potencial e importancia de las personas, con el propósito de conquistar responsabilidad, identidad y sentido de pertenencia, al optimizar los beneficios direccionados para todos.

Hasta tal punto, los tratados y planteamientos contradicen las intencionalidades de la gerencia tradicional basadas en controlar y exigir, las cuales se encaminan hacia la complacencia exigidas de los clientes y obtener una alta rentabilidad, en menosprecio de los potenciales efectos insalubres ocasionados al trabajador en su ámbito laboral. La gestión en cambio, es un proceso de administración centrado en el ser humano, cediéndoles el control y mayor libertad, con la opción de participar en la toma de decisiones estratégicas de la empresa, ya sea de mercadeo, financieras, de inversión o laborales, al dar como resultado sostenibilidad económica, social y humana.

De lo anteriormente planteado resulta necesario admitir, que la gestión humanista se concibe a la persona como la razón de ser de cualquier labor humana asociada con su ser;

se reconoce, incluida la naturaleza y acción de las empresas de diferente índole y procedentes de cualquier entorno. Por lo tanto, este paradigma de gestión no prescinde de las organizaciones privadas de las públicas, sin importar el interés económico establecido; desde la perspectiva lógica de la gestión humanista, todas las instituciones están obligadas a reclamar, por principio, la prosperidad del ser humano, sin importar cuál sea su medio de acción o de incidencia. La empresa del siglo XXI debe ser una institución responsable, ciudadana o *de clase mundial* representada como aquella que mantiene en forma permanente resultados sobresalientes para sus clientes, accionistas, colaboradores y comunidad, cuya misión se establezca en coherencia con los principios y valores éticos para mejorar la calidad de vida de los grupos interesados (stakeholders).

Mirada Introspectiva de la Ética Empresarial

Ahora bien, al tener una mirada introspectiva desde y hacia la ética empresarial me encuentro con innumerables casos de empresas que quieren obtener la mayor rentabilidad posible, sin importar las

implicaciones sobre el comportamiento ético; al utilizar empleados en condiciones inhumanas, y ni hablar de contratar menores de edad, sobre todo no tener acceso a la satisfacción de las necesidades básicas, entre otras. Cabe preguntarse ¿Cuál es la necesidad de una empresa que no toma en cuenta los efectos de la falta de ética en el tratamiento laboral a sus trabajadores? la respuesta es evidente: para maximizar las ganancias. En este sentido, Zeiger (2019) expresó si se omite la ética en una “empresa



se vuelve de conocimiento público, esa empresa pierde credibilidad. Si bien algunas empresas sobreviven al conocimiento público de la falta de ética a través de campañas publicitarias y de reproducción de imágenes, muchas pierden una base de clientes clave” (p. 1).

Esta manifestación indica la importancia evidenciada en la imagen corporativa de una empresa al momento de actuar sin apegarse a los postulados de la ética empresarial. Razón por la cual, considero pertinente en esta introspección, coadyuvar a enriquecer los procesos del pensamiento crítico, e influir en el cambio cualitativo de las nuevas acciones a emprender, por parte del gerente líder dentro del ámbito de su intervención comercial. En consecuencia, se exteriorizan algunas frases reflexivas a considerar:

1. Dar el ejemplo o mostrar un modo de vida ético empresarial, instaura la ética a nuestro alrededor.
2. No exhibir injusticia en el trato a los demás.
3. Eliminar de sus conductas actos de corrupción.
4. Incorporar en todas las actividades de negocio el factor de la ética empresarial.
5. Vincular la honorabilidad y honestidad como práctica de la vida empresarial.
6. Mantener una postura ética en las decisiones empresariales.
7. Como factor de crecimiento y desarrollo del negocio.
8. Mostrar transparencia y claridad en el ejercicio ético de la empresa.
9. Asociar los valores de compromiso y responsabilidad en el hacer de la empresa.
10. Identificar los beneficios integrales del ser humano en la ética empresarial.
11. Compartir decisiones éticas con sus pares.
12. Mantenerse firme en la efectividad de las posiciones éticas en la organización.

13. Apropiarse de la ética empresarial en todo el negocio.

14. Elegir los actos éticos en contraposición con lo que no lo es.

Después de identificar algunas frases reflexivas, considero a la ética empresarial como el camino a seguir, pese a sus obstáculos y dificultades para ponerla en práctica en una realidad cargada de vicios, corrupción, formas de hacer negocios centrado en la rentabilidad exclusivamente en desmedro de la responsabilidad social del empresariado. Es necesario apropiarse de ella, a toda costa, no sólo por virtud moral, sino porque genera resultados positivos en las actividades correspondientes a los actos y operaciones relativas a una específica entidad social, a su razón de ser, dado el beneficio que ha de apuntar hacia la esencia del ser humano.

Postura Conclusiva

La influencia de la ética empresarial en la gerencia avanzada, parte desde los altos niveles de una organización, porque se ha de lograr persuadir y sensibilizar a cada uno de los integrantes de una determinada empresa e institución pública o privada, en relación con la necesidad de permitir la creación de normas de conducta dirigidas a favorecer el ejercicio práctico de los valores: respeto, justicia, igualdad, paz laboral, compromiso con los demás, responsabilidad, entre otros valores beneficiosos, desde una perspectiva operativa, el desarrollo integral del ser humano.

Bajo estos principios, la gestión humanista visualiza la condición integral de necesidades sociales, laborales y desarrollo laboral en el marco de los valores como la igualdad, libertad y honestidad, lo cual da cabida para pensar en la superación de las diferencias de

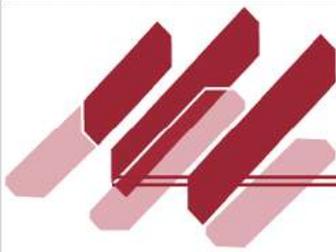


raza, nacionalidad, credos, estatus social o cultura. En esta perspectiva, la actuación de la gerencia avanzada en términos de los esfuerzos sensibles a la dignidad humana, conlleva a la construcción de organizaciones basada en valores donde se considere el desarrollo del ser en cada acción emprendida, en el marco de la empatía, reciprocidad, solidaridad y confianza.

En cualquier firma de negocios, se ha de tener en cuenta no sólo las buenas intenciones del gerente bajo actitudes de avanzada, sino que la tranquilidad de sus consciencias, apunten a reconocer la importancia, capacidad y valores de las personas, a fin de obtener un mayor compromiso, identidad, más pertenencia, al mejorar los beneficios de todos.

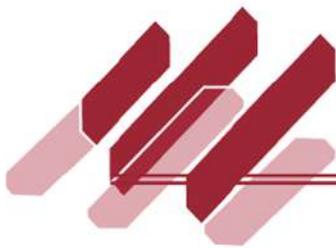
Prácticamente la tendencia de la gerencia avanzada cambia radicalmente el funcionamiento de las organizaciones a nivel global, al obtener en su aplicación elevados rendimientos financieros, mínimas tasas de rotación y un clima organizacional sorprendente. Algunas particularidades notables son la dignificación del hombre en todas sus dimensiones, la promoción de la transparencia, el hecho de evitar la burocracia, la imparcialidad, mantener la atención al ser humano holístico en sus prioridades de igualdad, respeto y justicia.

*“Los seres humanos son la medida de
todas las cosas”
Anónimo*



REFERENCIAS

- Agulló, S. (2009). La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: Un factor clave para la forja del ethos corporativo. Barcelona. Universidad Ramón Llull.
- Baumane-Vitolina, I., Cals, I. y Sumilo, E. (2016). Is ethics rational? Teleological, deontological and virtue ethics theories reconciled in the context of traditional economic decision making. *Journal of Business Research* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.093>.
- Cuevas, R. y Rodríguez, R. (2017). Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial. Madrid. *Pensamiento & Gestión*. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- De George, R. (2003). Historia de la ética empresarial. Disponible: <https://www.bbvaopenmind.com/wpcontent/uploads/static/4libro/es/Historia delaetica.pdf>
- Drucker, P. (2001). *Management challenges in the XXI century*. New Brunswick, Transaction Publisher. Disponible: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/45815/Gu%C3%ADa%20Docente.pdf?sequence=-1>
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- McGregor, D. (1957). El lado humano de las organizaciones "The Human Side of Enterprise". In *Adventure in Thought and Action*, School of Industrial Management, June 1957, pp. 23-30; also (in condensed form) in *The Management Review*, 1957, 46, No. 11, 22-28.
- Rojas, L. (2006). Los retos de la gerencia en la sociedad de la información. Directorio de revistas especializadas en comunicación del portal de la comunicación InCom-UAB/ Disponible: <http://revistanegotium.org/pdf/5/5Doc1.pdf> [Consulta: 2021, abril, 25].
- Schmidt, E. (2004). *Ética y negocios para América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Universidad Fermín Toro. (2019). Normas para la elaboración y presentación de los trabajos de grado para especialización, maestría y tesis doctoral. Cabudare. UFT.
- Universidad Fermín Toro. (2008). *Líneas de investigación del doctorado de gerencia avanzada*. Cabudare. UFT.
- Von, K., Pirson, M., Dierksmeier, C., Spitzeck, H., & Amann, W. (2011). *Gestión humanística en la práctica*. *Humanistic Management in Practice*. Disponible: <https://www.researchgate.net/publication/49285975>.
- Zeiger, S. (2019). Effects of a lack of ethics on a business environment. *HoustonChronicle.com*. Disponible: <https://smallbusiness.chron.com/effects-lack-ethics-business-environment-23332.html>.



PROSPECTIVA DE LA ALTA GERENCIA SECCIÓN II

POSIBILIDAD DE UNA GERENCIA SOSTENIBLE PARTIENDO DE ESCENARIOS INCIERTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Anderson Santiago Peraza

RESUMEN

El presente ensayo es de tipo argumentativo y tiene como propósito reflexionar desde el punto de vista teórico acerca de la posibilidad de una gerencia sostenible partiendo de escenarios inciertos en las organizaciones. Para ello se circunscribe este ensayo en el paradigma interpretativo bajo un enfoque cualitativo y un método fenomenológico. Por tanto, partiremos de la actual realidad que sacude a la humanidad por todo lo acontecido por la pandemia Covid-19, esta realidad conduce a la necesidad que tiene para la gerencia reconocer los diferentes impactos causados por la misma, y atender las problemáticas empresariales bajo un enfoque estructural donde se puedan entrelazar el crecimiento económico de la organización con la responsabilidad social como estrategia a una gerencia sustentable en el proceso de plantear alternativas de solución para contribuir con la sostenibilidad del planeta, manteniendo una gestión eficaz en la productividad, la competitividad de la empresa, la responsabilidad con el medio ambiente y la solución de problemas de la sociedad. De tal forma que se pudo concluir que para lograr el equilibrio correcto entre el uso de los recursos naturales, el impacto en el medio ambiente y el desarrollo económico de las naciones, en una gerencia sostenible partiendo de escenarios inciertos, los grupos de interés en las organizaciones deben crear espacios de concertación en donde se puedan construir estrategias satisfactorias a cada una de las partes negociadoras, en función del respeto a las normas legales establecidas y los principios culturales de armonía y convivencia entre el ser humano y los ecosistemas del planeta.

Palabras clave. Gerencia sostenible, escenarios inciertos, organizaciones.



POSSIBILITY OF A SUSTAINABLE MANAGEMENT STARTING FROM UNCERTAIN SCENARIOS IN ORGANIZATIONS

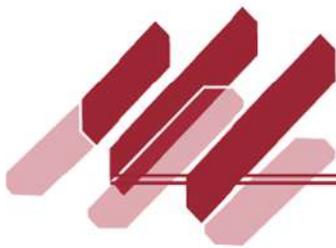
Research Line. Social potential from organizations

Author: Anderson Santiago Peraza

ABSTRACT

This essay is argumentative and its purpose is to reflect from a theoretical point of view about the possibility of sustainable management based on uncertain scenarios in organizations. For this, this essay is circumscribed in the interpretive paradigm under a qualitative approach and a phenomenological method. Therefore, we will start from the current reality that shakes humanity due to everything that happened due to the Covid-19 pandemic, this reality leads to the need for management to recognize the different impacts caused by it, and address business problems under a structural approach where the economic growth of the organization can be intertwined with social responsibility as a strategy for sustainable management in the process of proposing alternative solutions to contribute to the sustainability of the planet, maintaining effective management in productivity, competitiveness of the company, the responsibility with the environment and the solution of problems of the society. In such a way that it was possible to conclude that in order to achieve the correct balance between the use of natural resources, the impact on the environment and the economic development of nations, in a sustainable management based on uncertain scenarios, the interest groups in the Organizations must create spaces for agreement where satisfactory strategies can be built for each of the negotiating parties, based on respect for the established legal norms and the cultural principles of harmony and coexistence between human beings and the planet's ecosystems.

Keywords. Sustainable management, uncertain scenarios, organizations.



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, existe una preocupación por la preservación del medio ambiente, el cuidado de los espacios públicos, mayor atención a los problemas sociales y una visión amplia sobre el planteamiento de soluciones que eviten el daño que se le ha estado produciendo al planeta. Ante todo esto, los cambios climáticos, el aumento desproporcionado de la población mundial el cual ha ocasionado la disminución de recursos y que de continuar esta situación, en menos de 200 años no habrá recursos para satisfacer las necesidades de consumo, se hace oportuno que la gerencia de hoy tenga como prioridad el cuidado del planeta.

De tal forma que este ensayo se circunscribe en el paradigma interpretativo, puesto que pretende la interpretación comprensiva de la realidad social, de los fenómenos observados y su conocimiento, existencia, valor, significado de las percepciones y actitudes en relación con el entorno de la gerencia durante estos escenarios. Partiendo de una perspectiva fenomenológica del argumento ontológico y epistémico que se ajusta a la realidad del contexto socio-histórico donde se perciben las funciones y responsabilidades de la gerencia.

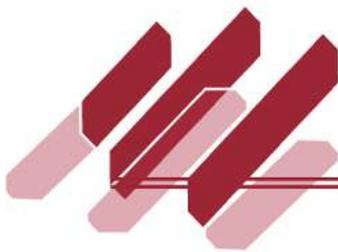
Ante lo antes expuesto, se tiene la finalidad de abordar desde un punto de vista reflexivo, la importancia que tiene para la gerencia, el atender las problemáticas empresariales bajo un enfoque estructural donde se puedan entrelazar el crecimiento económico de la organización con la responsabilidad social, de allí que como estrategia, la gerencia sustentable es el proceso de plantear alternativas de solución para contribuir con la sostenibilidad del planeta, manteniendo una gestión eficaz en la productividad, la competitividad de la empresa, la

responsabilidad con el medio ambiente y la solución de problemas de la sociedad.

Por otro lado, el aumento desproporcionado y exponencial de la población mundial, la actitud consumista de manera irresponsable, el daño constante del medio ambiente eliminando áreas verdes para construir selvas de concreto, y una constante visión colectiva de espalda hacia el futuro de la humanidad, hacen pensar que el mismo ser humano está construyendo si se quiere su propia destrucción y desaparición. Al respecto el científico Hawking (2017), afirma que; “en menos de 500 años la humanidad no sobrevivirá, por haber convertido al planeta en un escenario apocalíptico y sin recursos” (p.12).

Aunado a todo esto, en el año dos mil veinte (2020) se presentó un virus conocido como coronavirus 2019 (Covid-19) el cual fue declarado como pandemia mundial, la misma ha ocasionado un declive en la economía en todo el mundo, en la actualidad según datos de la OMS más de ciento ochenta y cuatro (184) millones de personas han sido contagiados, por lo que las medidas que se han debido tomar para evitar su propagación se enmarcan en la restricción de viajes de un país a otro, cuarentena social, y cierre de locales para actividades públicas que de alguna manera a tenido repercusión en pérdidas cuantiosas en todo lo referente a la economía.

Debido al aislamiento, se ha resaltado una reducción drástica de la actividad económica y a su vez un alza en la tasa de desempleo, de tal manera que ante todo esto, se evidencia que la pandemia tiene un impacto global en todas las actividades de la humanidad, generando escenarios inciertos que afectan lo económico, lo social, lo político, y hasta lo



cultural debido a que las personas han tenido que reinventarse y adaptarse a las nuevas condiciones que le presenta la vida social, nuevas medidas para relacionarse, tales como el distanciamiento que ha permitido el uso con mayor frecuencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a través de redes como la internet, donde mediante aplicaciones en dispositivos electrónicos se hacen compras a distancias entre otras cosas.

Ante todos estos escenarios inciertos, el estilo del gerente actual debe guiarse hacia una gerencia sostenible, donde este gerente tenga como condición que para entender el significado de desarrollo económico, bienestar social, crecimiento sostenido y calidad de vida, deben estar ligados en forma directa con la preservación de los recursos del planeta y la conservación de ecosistemas, tomando en cuenta que no se está solo, que se es parte de una sociedad mundial y que lo principal sería el cuidado y la preservación de la humanidad.

Desarrollo Argumentativo

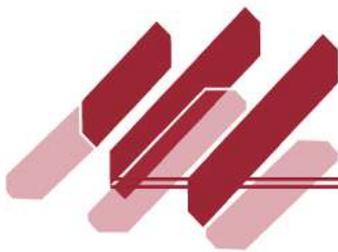
El término desarrollo sostenible se establece por primera vez en 1987, por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente de la Organización de las Naciones Unidas ONU, a través del Informe Brundtland, con los aportes de 500 investigadores provenientes de 21 países. Fajardo y Urbiña, (2018) comentan que:

Con este informe, se analizó el propósito de lograr un equilibrio efectivo entre el desarrollo económico empresarial y la sostenibilidad del planeta, dadas las graves consecuencias que se generarían para el medio ambiente y la sociedad, especialmente en los países menos desarrollados” (p. 16).

Desde entonces, el concepto de desarrollo sostenible ha abierto el debate sobre la necesidad de formular propuestas realistas para enfrentar el impacto ambiental que se desprende del consumismo actual, así como nuevas formas de cooperación internacional que estructuren políticas y compromisos por parte de las organizaciones, empresas, gobiernos y sociedad. En forma puntual, el desarrollo sostenible

Puntualmente el desarrollo sostenible lo define la ONU (1987) como “un modelo de crecimiento económico global que satisface las necesidades actuales de la humanidad, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades” (p. 1). Este concepto no toma en cuenta solo temas socioeconómicos y empresariales sino que también vincula la supervivencia de la especie humana, por lo tanto es importante resaltar que el significado de sostenibilidad se debe asociar con el resultado del desarrollo sostenible, a lo que Fremman 1984 citado por Mendoza (2017) considera que “se debe llevar a cabo acciones que propicien en todos los entornos la responsabilidad social, la producción limpia, el consumo responsable, la tecnología verde, la cultura y educación ambiental” (p.29), siendo estos dos últimos los elementos más importantes del modelo de gestión sostenible y sustentable.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que el desarrollo sostenible toma en cuenta los aspectos como la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente, lo que significa que su concepto es de carácter global y que implica el bienestar de la población en armonía con el uso de los recursos naturales. Sin embargo para Cubero y col (2005) el factor con mayor impacto positivo en el desarrollo sostenible “es la cultura debido a que vincula el pensamiento colectivo y se refleja en acciones sociales



enmarcadas en normas y códigos de conductas” (p.46). Por tanto, el desarrollo sostenible se logrará cuando se puedan crear entornos que propicien este tipo de cultura en el hogar, comunidad, gobierno y empresas, de manera tal que el comportamiento de las personas se condicione a lograr satisfacer las necesidades mediante actividades que sean coherentes con el desarrollo económico y la sostenibilidad del medio ambiente.

Siguiendo este mismo orden de ideas, para crear fenómenos culturales como este, es necesario propiciar un compromiso de cambio y reflexión donde exista toda la participación ciudadana, que integre lo económico, la tecnología y lo social, como un sistema base de un desarrollo sostenible, soportable, viable y equitativo con estrategias que vayan en función de lograr una mejora en la calidad de vida y bienestar de las generaciones presentes y futuras. Por lo tanto es imperioso que deba existir una visión compartida y cooperativa entre todos los agentes involucrados con un papel protagónico en el desarrollo económico y social donde la estrategia sea una mejor manera de hacer negocios apartando como primer objetivo u objetivo fundamental el lucro empresarial y que este sea una consecuencia de crear progreso y beneficio para la sociedad en general.

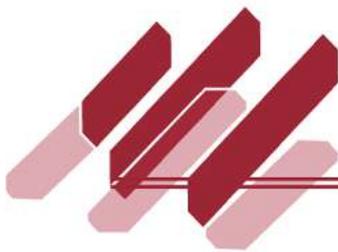
En concordancia a todo esto, el estilo del gerente actual en las organizaciones, al enfrentarse a escenarios inciertos durante la búsqueda de un desarrollo sostenible debe proponer las estrategias innovadoras, para la creación de valor compartido con lo cual también se impulsa la responsabilidad social de la empresa, al respecto Porter y Kramer (2011) proponen que “las organizaciones deben reformular su esquema de crecimiento y desarrollo económico con base en reinventar su estrategia en dirección a la innovación” (p.28), puesto que mediante estas estrategias

también se logra la satisfacción de las necesidades sociales del mercado y se contribuye con beneficios a la sociedad retribuyendo a la comunidad los múltiples recursos utilizados dentro del esquema de valor compartido.

Ahora bien para el año 2016 ciento ochenta y nueve (189) países integrantes de la ONU (Organización de Naciones Unidas) contaban con un (PNUD, 2016) el cual se trata de un Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y a través de este buscar el desarrollo sostenible mediante el establecimiento de 17 metas para el año 2030 reconocidas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el propósito fundamental de lograr “eliminar la pobreza, protegiendo el planeta en paz y con prosperidad”. Que de acuerdo a la ONU (2016):

Esta agenda global 2030 representa uno de los retos más importantes para la historia de la humanidad, ya que más de 1000 millones de personas viven en condición de pobreza extrema (menos de US\$1,25 al día) y cerca de 2800 millones no cuentan con acceso al agua potable, en un planeta que utiliza 90 % del combustible fósil generando gases de efecto invernadero, calentamiento global y destrucción de ecosistema (p. 1)

Sin embargo, la aparición de la pandemia mediante el coronavirus 2019 conocido como (Covid-19) ha traído consigo nuevos escenarios inciertos a considerar para el logro del desarrollo sostenible y la preservación de la humanidad, debido a que surge como una amenaza en la reducción de la población, y que su impacto repercute en todas las actividades de la sociedad como por ejemplo en lo referente a la salud, donde se ha visto que el sistema de salud o sanitario a nivel



mundial colapsó por la insuficiencia de su infraestructura, insumos y personal para afrontar las circunstancias epidemiológicas.

El impacto en lo referente al uso de la tecnología de la comunicación e información TIC como por ejemplo el uso de internet ha causado un aumento en el intercambio de información por este medio. Esto se debe al mayor uso del servicio, dadas las circunstancias de ocio, procesos de enseñanza y el muy común en estos días en las organizaciones como el teletrabajo, por parte de todos los ciudadanos a causa de la pandemia.

Como resultado a este aumento en el intercambio de información, la rapidez y acceso al servicio de internet ha resultado afectado en ciertos lugares. De tal manera, que algunas autoridades y organizaciones han solicitado a sus ciudadanos hacer uso adecuado de la red, aunque la realidad es que el servicio de internet especialmente en nuestro país es muy precario y dadas las circunstancias, que tanto el trabajo como la educación se realizan en gran porcentaje a distancia por medio de la virtualidad, encontramos momentos en el cual, el mismo colapsa.

En cuanto al impacto cultural, todas las actividades artísticas como el teatro y la música se han visto afectadas, programas relacionados a estas artes han sido pospuestos o cancelados debido al riesgo que existe con cualquier aglomeración. Actualmente hay países en los cuales este tipo de actividades ya se están realizando progresivamente tomando en consideración todas las medidas de bioseguridad pertinentes, aunque ya se este llevando a cabo el proceso de vacunación en la gran mayoría de los países se siguen tomando las precauciones ya que la vacuna como bien lo han compartido los organismos de salud a nivel mundial no nos hace inmune al virus solo

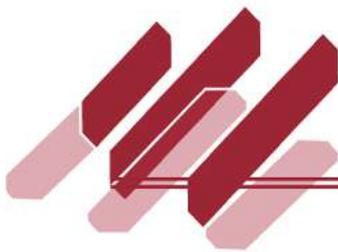
evita que el grado o nivel de complicación se eleve en un gran porcentaje. Mientras se logra la vacunación del cien por ciento de la población en cada una de las naciones, estas medidas seguirán vigentes.

Sin lugar a dudas una de las áreas más afectadas por la pandemia fue la educación promoviendo un gran cambio a través de la virtualidad, donde evidentemente algunos países han resultado fortalecidos obteniendo muy buenos resultados y una buena adaptación a este contexto pero otros países sobre todo del continente latinoamericano no se han visto con los mismos resultados cada uno con realidades distintas dependiendo de que tan bien se encuentre el servicio tecnológico y los recursos con los cuales puedan contar estudiantes y profesores para dicha adaptación.

Tomando en consideración que el elemento presencial es de suma importancia, algunas instituciones educativas alrededor del mundo ya han retomado este sistema, sobre todo en aquellos países donde un gran porcentaje de la población incluyendo docentes y estudiantes han tenido acceso a la vacuna, resaltando la importancia del factor humano en el contexto educativo. Pero aún así, este sector sigue impactado por dicho escenario en muchos países.

De tal manera que debemos estar conscientes y prestos como gerentes que a pesar de cualquier situación adversa y escenario incierto que pueda presentarse debemos adaptar nuestra organización y a nuestro capital humano al contexto vivido, sea del sector educativo, cultural, económico, ambiental, resaltando siempre la importancia de esto para el crecimiento y desarrollo de un país, de ahí dependerá en gran manera la sostenibilidad del mismo.

Por último, en lo referente a los impactos de la pandemia, y pareciera contradictorio, pero uno de los impactos de manera positiva de



esta, ha sido en el medio ambiente debido a que por el confinamiento o cuarentena social se ha visto una disminución del consumismo en exceso, el registro de una menor actividad en muchas industrias ha confirmado una importante reducción de dióxido de nitrógeno (NO₂), una de las principales sustancias que emite el transporte y el sector industrial. El hecho de generar menor movilidad y actividad industrial a consecuencia de la pandemia ocasionado que gran parte del planeta experimentara una gran disminución en la contaminación del aire, siendo esto dentro de todo este escenario algo muy positivo para toda la humanidad.

Postura Conclusiva

Ahora bien, al hablar de sostenibilidad en un contexto gerencial, se debe resaltar el rol del gerente, donde esté ha evolucionado en el transcurrir de los años, y su visión gerencial practicando diversos enfoques llevando la praxis de está hacia lo estratégico, la integración, trabajo en equipo, impulsar el conocimiento y la responsabilidad social y ambiental, destacando el entorno como eje articulador del desarrollo y el compromiso de las organizaciones desde lo interno y externo, tomando enfoques innovadores y adaptados a la sociedad actual.

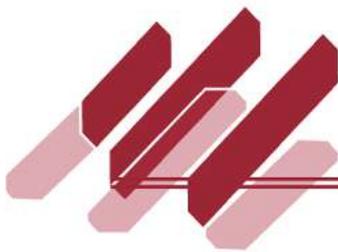
Es la gerencia de hoy una ciencia que permitirá gestionar los diferentes estilos gerenciales, robusteciendo las fortalezas hasta convertir al gerente en una persona energética que aporte una nueva cultura a la organización, por tanto, es momento de empezar a consolidar un nuevo modelo de pensamiento y gestión empresarial que sea capaz de reconocer la importancia actual y futura que significa para la humanidad la preservación y conservación del medio ambiente, como elemento fundamental para alcanzar un desarrollo sostenible que reduzca

los problemas sociales y económicos de la población.

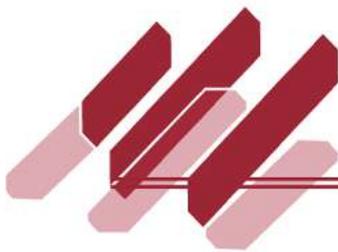
Finalmente, como cierre argumental a este ensayo, lograr el equilibrio correcto entre el uso de los recursos naturales, el impacto en el medio ambiente y el desarrollo económico de las naciones, en una gerencia sostenible partiendo de escenarios inciertos, los grupos de interés o stakeholders en estas organizaciones deben crear espacios de concertación en donde se puedan construir estrategias satisfactorias a cada una de las partes negociadoras, en función del respeto a las normas legales establecidas y los principios culturales de armonía y convivencia entre el ser humano y los ecosistemas del planeta, de esta manera como gerentes estaremos confirmando la posibilidad de una gerencia sostenible en la organización a partir de cualquier escenario, mostrando una gran fortaleza y capacidad de adaptación al contexto vivido. Estableciendo un marco de acción que contribuya a una gestión que permita el desarrollo en beneficio de la sociedad, promoviendo iniciativas que permitan hacer que las cosas sucedan en los nuevos entornos organizacionales.

REFERENCIAS

- Cubero-Pérez, M. & Santamaría-Santigoa, A. (2005). Psicología cultural: una aproximación Conceptual e histórica al encuentro entre mente y cultura. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 23, 15–31.
- Fajardo-Urbiña, L. (2018). Desarrollo Sostenible. In *II Congreso Internacional de Tecnología, Ciencia y Educación para el Desarrollo Sostenible – CITED*. México: Centro Universitario CIFE-CORCIEM
- Freeman, E., & Reed, D. L. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*.



- California Management Review, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- ONU. (1987). Nuestro futuro común. Madrid: Alianza.
- ONU. (2016). Informe Brundtland. Recuperado de <http://bit.ly/2FxqLYe>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento. Harvard Business Review, 89(1), 31–49.
- Velayos, C. (2008). ¿Qué Sostenibilidad?: Una Lectura desde la Filosofía Práctica. Ensayo Papeles N° 101 2008
- Velásquez, P. (2017). Desarrollo Sustentable y la Gerencia en Venezuela. www.constextualizacionesatinoamericanas.com.mx



BIOSEGURIDAD EN LA GERENCIA AVANZADA DE LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE PANDEMIA

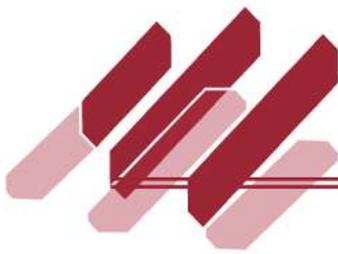
Línea de Investigación. El hombre, la gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento.

Autor: Tanilo Del Carmen Molina Roa

RESUMEN

El presente ensayo, tiene como propósito argumentar sobre bioseguridad para la gerencia avanzada dentro de las organizaciones en tiempo de pandemia. Ahora bien, las organizaciones son entes compuestos por seres humanos, cobrando vida mediante ellos, siendo estos los elementos dinamizantes con la ejecución de las actividades en todos los procesos, sin embargo, para que esto ocurra es necesario mantener los más mínimos riesgos posible a cualquier tipo de contaminación, todas las personas dentro de las empresas están expuestas a múltiples agentes contaminantes como bacterias, protozoarios, parásitos, hongos y virus. La gerencia de cualquier organización en la actualidad, debe enfrentar la problemática sobre la salud pública debido a la pandemia por la enfermedad del Covid-19, ocasionada por el nuevo coronavirus conocido por SARS-CoV-2, implementando protocolos de bioseguridad para cumplir con las normativas tanto legales, como administrativas. El protocolo es exigido por los organismos del estado, para resguardar la integridad y la salud de los trabajadores y tratar de no propagar ningún contagio del virus. Este ensayo se enmarca dentro del paradigma interpretativo, hermenéutico fenomenológico, pudiendo interpretar el fenómeno tal como se presenta en las organizaciones. Por otro lado, metodológicamente, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información son la revisión bibliográfica, la observación directa y la entrevista de manera informal, asumiendo una postura argumentativa sobre la gerencia en cuanto a bioseguridad y como esto impacta a la organización en lo social, en lo económico y en lo legal. Como reflexión conclusiva se tiene que las políticas gubernamentales sobre la cuarentena social han hecho a las organizaciones trabajar sobre mecanismos de gestión con respecto a la bioseguridad y así garantizar tranquilidad al recurso humano dentro de sus instalaciones, y estar tranquilo sobre los impactos económicos y legales antes los organismos competentes.

Palabras clave. Bioseguridad, protocolo, gerencia, organizaciones pandemia



BIOSECURITY IN ADVANCED MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN TIMES OF PANDEMIC

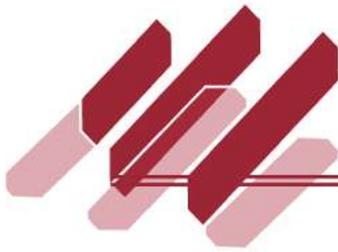
Research Line. The man, the management and its tendencies in the knowledge society.

Author: Tanilo Del Carmen Molina Roa

ABSTRACT

The purpose of this essay is to argue about biosafety for advanced management within organizations in times of pandemic. Now, organizations are entities made up of human beings, coming to life through them, these being the dynamic elements with the execution of activities in all processes, however, for this to happen it is necessary to maintain the least possible risks to any type of contamination, all the people within the companies are exposed to multiple pollutants such as bacteria, protozoa, parasites, fungi and viruses. The management of any organization at present must face the problem of public health due to the pandemic due to the Covid-19 disease, caused by the new coronavirus known as SARS-COV-2, implementing biosafety protocols to comply with the both legal and administrative regulations. The protocol is required by state agencies to protect the integrity and health of workers and try not to spread any contagion of the virus. This essay is framed within the interpretive, hermeneutical phenomenological paradigm, being able to interpret the phenomenon as it occurs in organizations. On the other hand, methodologically, the techniques and instruments for the collection of the information are the bibliographic review, the direct observation and the interview in an informal way, assuming an argumentative position on the management in terms of biosafety and how this impacts the organization in the social, the economic and the legal. As a conclusive reflection, it is necessary that government policies on social quarantine have made organizations work on management mechanisms with respect to biosecurity and thus guarantee tranquility to human resources within their facilities, and be calm about the economic and legal impacts before the competent bodies.

Keywords. Biosafety, protocol, management, pandemic organizations



INTRODUCCIÓN

El presente ensayo tiene como propósito argumentar sobre bioseguridad y la importancia que actualmente tiene este tema para la gerencia avanzada de las organizaciones, sobre todo en tiempos de pandemia como los que vive el mundo en estos momentos. De igual manera busca de forma coherente el conocimiento sobre esta temática, puesto que todas las organizaciones deberán asumir protocolos, manejo de términos, diferenciar tipos de contagios, así como los diferentes agentes que puedan afectar al recurso humano que hace vida dentro de ellas.

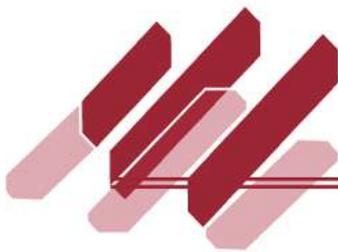
Ahora bien, el desarrollo tecnológico, el avance científico en muchos espacios ha hecho que se puedan observar los fenómenos que ocurren en el mundo con un mayor poder cognoscitivo, el ser humano cada día se prepara más en el saber, y es por esto que argumentar sobre temas como bioseguridad y su impacto sobre las organizaciones actuales es tan importante, puesto que prepara tanto al empleador como a los empleados a tener conciencia sobre la protección tanto de sí mismo como de los demás.

Desde un punto de vista teórico, se considera de suma importancia este ensayo pudiendo contribuir con la gestión del conocimiento para muchas organizaciones, y estas puedan implementar los protocolos de bioseguridad como normativa o política creando un compromiso tanto del trabajador en el cumplimiento de estas, como para las propias unidades de trabajo en cuanto a la gestión para la solución de problemas organizacionales, cumpliendo de esta manera con lo establecido en las normativas legales.

Antes estas consideraciones, las organizaciones modernas de hoy se deben enfocar más en invertir para mantener calidad total en cuanto bioseguridad se refiere, esto es cero (0) casos de contagios por el covi-19 entre sus empleados. No solo por una responsabilidad ante la colectividad, sino porque corre el riesgo de cerrar sus puertas para evitar un contagio masivo o por una publicidad negativa ante sus clientes, que pueda dañar la reputación de dicha empresa, reconociendo que es imprescindible los protocolos de limpieza y que estas de alguna manera cuidan tanto a su personal como a sus clientes.

Con relación al planteamiento anterior, la bioseguridad también puede ser una herramienta gerencial motivadora, tal como lo comenta Pascucci (2012) “de alguna manera u otra el personal de la organización ante estas medidas puede sentirse que esta cuidado por la empresa lo que lo impulsa a acudir a los puestos de trabajo y por ende a contribuir al logro de los objetivos” (p. 42), más aun, tomando en cuenta que en los actuales momentos la gran mayoría de las organizaciones está atravesando no solo por problemas económicos, políticos y sociales sino también por el problema de salud pública producto de la pandemia por el SARS-CoV-2 y se deben acatar todas las normas de seguridad y cuarentena social.

Todo lo anterior, de acuerdo a Justino (2020) en investigaciones sobre socio economía durante la pandemia “ha ocasionado 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” (p.13).

Ante estas consideraciones planteadas, el tema sobre bioseguridad estaría inmersa en las ideas de la Psicología Organizacional Positiva (POP) ya que esta promueve el desarrollo de lo que se denominan organizaciones saludables, sin embargo, hasta ahora esta escuela plantea filosofía de gestión que potencien solo las capacidades del trabajador y que estas se enlazan cognitivo-afectivamente con sus colaboradores en búsqueda de consolidar objetivos en común para el beneficio de todos.

Ahora bien, todos los estudios que se puedan desarrollar en bioseguridad son importantes, no solo desde el punto de vista de la medicina o salud pública, sino desde la gerencia organizacional, que permitan lograr estrategias donde se oriente al recurso humano que este dispuestos a darlo todo por la empresa donde prestas sus servicios, manteniéndose dedicado, concentrado y proactivo, con un interés continuo en otorgar un valor agregado a las actividades desarrolladas por estos.

En otro orden de ideas, para el desarrollo del presente artículo se utilizó como técnica de recolección de información, la revisión documental, a través de revisiones bibliográficas de textos y revistas especializadas, la observación directa en algunas organizaciones y entrevistas de manera informal.

En cuanto al paradigma donde se suscribe este artículo es el interpretativo donde se pueda interpretar el fenómeno estudiado que de acuerdo con Habermas (2002) “El análisis comprensivo de las fuentes y su interconexión con las localidades problemáticas permitirá hacer congruente el hilo discursivo, en el

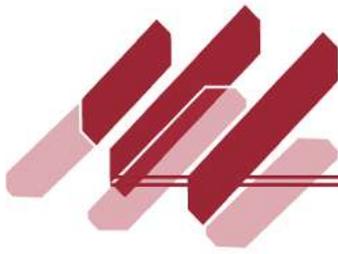
razonamiento interpretativo y de aplicación de los contenidos a obtenerse” (p. 360), de aquí que se interpreta la realidad desde la hermenéutica y la fenomenología.

Por último, el presente artículo se desarrolla mediante un planteamiento introductorio, seguido del desarrollo argumentativo, las reflexiones conclusivas y por último la incorporación de las referencias bibliográficas.

Desarrollo Argumentativo

Desde marzo del año 2020 en todas partes del mundo se ha estado hablando sobre la pandemia ocasionada por el virus del SARS-CoV-2, esto ha conllevado a las organizaciones a asumir la Bioseguridad dentro de sus procesos, siendo un elemento del conocimiento general conocido como el conjunto de medidas preventivas destinadas a proteger la salud de personas frente a riesgos determinados en manipulación de agentes biológicos (o químicos) en distintos ámbitos y evitar la contaminación ambiental y la extensión del problema a otros. Es una metodología de conductas, la adopción de procedimientos capaces de minimizar el riesgo de adquirir/trasmitir un proceso infeccioso. Partiendo de esto, y tomando en cuenta la importancia para la dirección en las organizaciones en la actualidad se debe señalar lo expresado por Papone (2000) acerca de la bioseguridad la cual es entendida como:

El conjunto de medidas de tipo preventivas, cuyo propósito es proteger la salud y la seguridad personal de quienes ejercen profesionalmente actividades ligadas a este campo, así como a las personas, ante los diversos riesgos que producen agentes biológicos, físicos, químicos y mecánicos (s/n)



Ante todo esto, las organizaciones deben dirigir sus acciones tomando en cuenta la ética gerencial por ser un conjunto de normas, políticas y principios, conociendo lo dicho por Guedez (2002) donde esta “genera instrumentos de carácter estratégicos que ayudan y favorecen las decisiones correctas” (p.7). En razón de lo expuesto, hoy día toda organización debe asumir, como marco referencial para la gestión gerencial y el comportamiento de todos los que la conforman, una conducta ética y de relación transparente, honesta, hacia adentro y hacia el entorno.

Al tomar en cuenta el planteamiento anterior, la bioseguridad es considerada como una doctrina de comportamiento que mediante una actitud y una conducta consiente tiene el propósito de reducir al mínimo los riesgos de enfermedades por infecciones sean estas por bacterias, hongos, parásitos o virus, del personal al frente del servicio y a todas las personas del espacio donde se desenvuelven.

Por otro lado la bioseguridad tiene carácter legal formando parte de los derechos humanos y como tal tiene características de irrenunciabilidad, inviolabilidad, integralidad y progresividad, entre otras. La misma Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece en su artículo 83 el derecho a la salud, señalando al mismo parte del derecho a la vida, asignándole un carácter social fundamental.

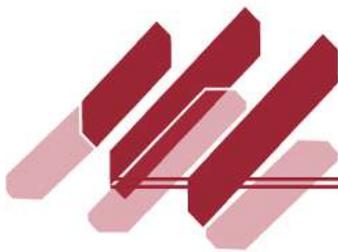
De la misma manera el artículo 87 en su único aparte establece la garantía para los trabajadores en cuanto a condiciones de seguridad, higiene y ambientes de trabajo adecuados, en este sentido le impone al patrono un deber y establece que el Estado adoptará medidas y fundará instituciones para el respectivo control y promoción. Para dar cumplimiento a esto existen leyes como la Ley

Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

En continuidad con lo planteado, para llevar a cabo la bioseguridad en las organizaciones es necesario tener en cuenta los protocolos de bioseguridad, siendo esto un proceso metódico establecido en un documento que proporciona los lineamientos para llevar a cabo la seguridad de las personas ante el contagio de cualquier virus. Por lo tanto el protocolo de bioseguridad es un documento que incluye los lineamientos para orientar a la población frente a las medidas que se requieren para mitigar la transmisión del virus, las cuales deben adaptarse a las diferentes actividades y sectores, con el fin de continuar fortaleciendo la respuesta de mitigación de propagación de virus.

Actualmente y después de largo tiempo en aislamiento obligatorio, las empresas se encuentran en situaciones económicas críticas, de acuerdo a Salvador (2021) el cual comenta que “el 35% de las organizaciones tuvieron pérdidas operativas el año 2020 debido a la pandemia” (p.01), colocándolas en una incertidumbre ante el regreso de la actividad económica, es aquí donde la seguridad y la salud en el trabajo, así como los protocolos de bioseguridad cobran gran importancia.

En la misma línea, los protocolos de bioseguridad han sido adoptados por todas las organizaciones públicas y privadas para orientar sobre las medidas generales de seguridad en el marco de la pandemia producto del SARS-CoV-2. El mismo Ministerio de la Salud a través de la resolución 666 del año 2020 estableció un protocolo general de bioseguridad y este debe ser aplicado de manera obligatoria en todas las actividades económicas y sociales, para



cualquier sector económico y productivo. El incumplimiento de este protocolo puede traer consecuencias de tipo administrativo, y penales, a los administradores y empleadores.

En otro orden de ideas, la gerencia viene del latín gerentia y significa “cualidad de los que administran” sus componentes léxicos son gerere (llevar a cabo) más el sufijo encia (cualidades, acciones o situaciones), a su vez el significado de gerencia según el Diccionario Etimológico (2009), es “Administrar, que a su vez, aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”.

Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Similar es el planteamiento de Mendoza (2008) que define la gerencia como “un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (p.12).

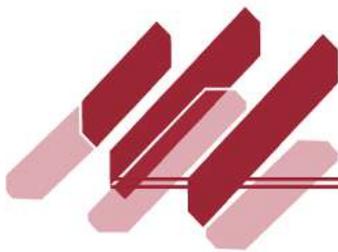
Cosmovisionando lo planteado anteriormente para que la gerencia actual se considere efectiva y se logre la eficacia en las organizaciones los gerentes tienen el cometido de visualizar cual es el impacto del incumplimiento de protocolos de bioseguridad en tiempos de pandemias, esto puede ocasionar por una parte, en lo social tener trabajadores desmotivados y renuentes a la incorporación a sus actividades cuando no se sientan seguros o no se les de las más mínimas medidas de seguridad ante el posible contagio del covi-19, en lo económico porque trae consigo una disminución de las operaciones diarias de la empresa, la posible

fuga de clientes y por ende la reducción de los ingresos trayendo una desestabilización en lo financiero para cumplir con los compromisos.

De la misma manera las organizaciones podrían estar enfrentando problemas de índole legal, ante organismos del estado por el incumplimiento de las normas de bioseguridad y la protección al trabajador, trayendo como consecuencia el cierre parcial o definitivo de la organización pudiendo declararse en quiebra y salir del mercado. Por otro lado y no menos importante enfrentar problemas ante una demanda de parte de familiares de trabajadores que han sido afectados por el virus a causa de no cumplir con los protocolos de bioseguridad.

Ahora bien, organización etimológicamente proviene del griego órganon significando utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja, por otra parte de acuerdo a Chiavenato (2014) una organización es “cuando dos o más personas realizan actividades conscientemente coordinadas” (p.534) por tanto, existen diferentes tipos de organizaciones como escolar, empresarial, personal, social, políticas, técnicas, entre otras.

Siguiendo el planteamiento anterior, las organizaciones son compuestas por personas y aunque algunas en la actualidad se hacen llamar organizaciones virtuales, siempre va a existir el componente humano, es por ello que esta no puede dejar de lado la parte ontológica, donde se gerencia a la organización tomando en cuenta al ser, como ente protagónico, y todas las acciones propuesta, afectaran a ese ser como tal, así mismo la gerencia debe tener presente la deontología y la axiología debido a las personas componentes de la organización se conducen mediante un cúmulo de valores bien sean promovidos por la propia organización o sean aprendidos desde el hogar, así como su ética y moral en cada una de sus acciones.



Partiendo de todo esto, la gerencia de las organizaciones actuales deben visionar el cómo dirigir a las personas en el cumplimiento de los lineamientos establecidos en los protocolos de bioseguridad, a fin de garantizar los mínimos requerimientos para la seguridad de su personal y de las personas a quien les presta sus servicios, cumpliendo además de ello con la labor social de salud pública, para la preservación de la humanidad, ante virus SARS-CoV-2.

Ahora bien, la pandemia fue reconocida por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el once de marzo del 2020 producto de la enfermedad del covid-19 ocasionada por el virus SARS-CoV-2. El primer caso de esta enfermedad se manifestó en diciembre del 2019 en la ciudad de Wuhan de la República Popular China, cuando se reportó un grupo de personas con una extraña neumonía desconocida, la mayoría de estos individuos estaban vinculados a los trabajadores del mercado de mariscos de la ciudad de Wuhan. Para la fecha del 11 de marzo del 2020 se contaba con más de 118.000 infestados en más de 114 países razón por lo cual la OMS la reconoció como pandemia.

Siguiendo lo anterior, este virus se transmite de persona a persona a través de las pequeñas gotas de salivas conocidas como microgotas de flugge que se emiten al hablar, estornudar, toser o espirar, y que al ser despedidas por un portador que no necesariamente puede tener los síntomas de la enfermedad, sino que puede estar incubándola. Por su parte Díaz y Toro (2021) comentan “que el virus puede ser transmitido al tocar una superficie contaminada, al llevarse las manos a la cara o a las mucosas. Y los síntomas pueden aparecer entre dos (02) y catorce (14) días que es el periodo de incubación, con un promedio de cinco días después de la exposición (p.190).

Por otro lado el contagio se puede prevenir con el lavado de manos frecuentes, la desinfección de las mismas con alcohol en gel cubriendo la boca al estornudar o toser, y evitando el contacto cercano con otras personas, entre otras medidas profilácticas el uso de mascarillas, de igual manera la OMS recomienda los protocolos de bioseguridad a fin de disminuir el contagio masivo, así como el aislamiento de aquellos casos que se detecten a tiempo.

En el mismo orden de idea, como antecedentes a esta pandemia se puede decir que antes del 2020 ya se hablaba de la aparición de un posible virus con capacidad de generar una pandemia con consecuencias desastrosas para el mundo. Marantz, (1994) Garrett (1994) y Preston (1995) tocaron este tema coincidiendo en que mundialmente no se estaba preparado suficientemente para lidiar con algo como esto. Aunque la más reciente fue la pandemia declarada por la gripe de influenza H1N1, esta no tuvo tanto impacto como la gripe del 1918 llamada gripe española ocasionada por el mismo virus H1N1 tipo A y considerándose la más letal del siglo XX.

Ante estas consideraciones, científicos como Smil (2008), comenta que “la posibilidad de una pandemia de influenza en los próximos 50 años es virtualmente del 100%” (p.57) por su parte el científico Quammen (2013) consideró que “el siguiente cataclismo provocado por una pandemia similar a la del 1918 sería más probablemente debido a un virus de origen animal” (p.104), mientras que Webster (2019) comenta que “una pandemia mortal y destructiva es solo cuestión de tiempo, la naturaleza eventualmente va a desafiar a la humanidad con un equivalente al virus de influenza de la gripe española de 1918” (p.49).

Tomando en cuenta lo dicho por estos autores, la humanidad está siendo atacada por ella misma, y aunque han sido varias



veces alertados por personas con conocimientos, pareciera que existe un afán por destruir dicha humanidad, aseguran estos autores que la naturaleza busca por si misma reordenarse cuando se pierde el equilibrio, tal como lo comenta Zimmerman (2007) “la naturaleza buscará el equilibrio ecológico cada vez que lo requiera, debido al comportamiento de las personas con el medio ambiente” (p.393).

Retomando lo dicho anteriormente, la OMS el 30 de enero del 2020 declaró la existencia de un riesgo de salud pública de interés internacional, que posteriormente el once de marzo del mismo año consideró a la enfermedad como pandemia por la alta cantidad de personas infectadas, muertas en diferentes países.

Es de hacer notar que, en pleno siglo XXI al presentarse inconvenientes como este y de tomarse en cuenta aspectos influyentes de manera determinante como la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico, el gran efecto de las comunicaciones y el intenso movimiento de las personas en búsqueda de una mejor calidad de vida, y de oportunidades en otras localidades, hacen ver el gran riesgo que corre la humanidad entera ante tal amenaza.

Por otro lado, el impacto de esta pandemia en todos los sectores ha conllevado a la sociedad a nivel mundial a una constante alarma, aunque siendo un problema de índole de salud pública impacta en otros sectores, especialmente en el sanitario, muchos países no se estaba preparado y aun no se está preparado para atender una pandemia de esta magnitud, llevando al colapso al sistema hospitalario, por no tener ni las infraestructuras, ni el personal, ni los insumos para atender a dicha situación, en este mismo orden la OMS consideró que debido a esta pandemia aumentarán las muertes por otras

patología, evidenciándose también el colapso en los campos santos y la saturación de los servicios funerarios.

En cuanto a la salud mental, esta se ha visto afectada alrededor del mundo, impactando en los trabajos e ingresos de las personas y de igual manera en su capacidad social, causando ansiedad, estrés y preocupación. Siendo el caso de las mujeres las más impactadas negativamente afectando su salud física y mental, debido a una continua exposición al contagio, puesto que generalmente están al cuidado de los hijos, y de las personas con patología o ancianos, al respecto Welle (2019) afirma “las mujeres que teletrabajan dedicaban tres horas más al cuidado de sus hijos que las trabajadoras de forma presencial. Sin embargo, los resultados en los hombres son muy diferentes, pues aunque trabajen desde casa dedican más tiempo al trabajo” (p. 1). Por tal razón se debe prestar atención y tomar medidas para prevenir problemas de salud mental y el síndrome postraumático a la pandemia.

Otro sector vulnerado por la pandemia ha sido el sector educativo, casi la totalidad de instituciones educativas en todos los niveles debieron paralizar las actividades presenciales, en cumplimiento con las disposiciones adoptadas por las autoridades en los diferentes países, tratando de disminuir la propagación del virus y sus consecuencias fatales. En respuesta a esta situación la UNESCO recomendó el uso de programas de aprendizaje a distancia y aplicaciones de plataformas educativas abiertas donde las escuelas y los maestros puedan utilizar para llegar a los alumnos de forma remota y disminuir la interrupción de la educación.

Todo lo dicho anteriormente, debe servir para la reflexión de aquellos gerentes al frente de organizaciones con el rol de liderazgo para tomar en cuenta los programas de



bioseguridad, ponerlos en prácticas y hacerlos cumplir por cada uno de los trabajadores o colaboradores, para así garantizarles de cierta manera seguridad tanto a ellos como a los clientes atendidos por estos, de la misma manera conlleva a tener una gerencia sana y eficiente con disposición a no cometer actos poniendo en riesgo a la organización.

En este sentido, el incumplimiento de los protocolos de bioseguridad por parte de las organizaciones podría desencadenar una serie de inconvenientes tanto de índole legal, como económico y social donde se ven perjudicados los trabajadores de la organización, evidentemente sus clientes, y posiblemente una pérdida de credibilidad ante la comunidad de negocios resultando catastrófico para estas.

Postura Conclusiva

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 SARS-CoV-2, 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.

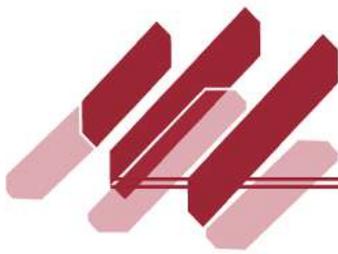
Sin embargo, ya anteriormente las organizaciones se habían reinventado nuevos planes, nuevas maneras de hacer las cosas, convirtiéndose muchas de ellas en organizaciones virtuales mediante operaciones virtuales, aunque la pandemia ha acelerado todo este proceso, tal es el caso de instalar aplicaciones 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. Sin embargo estas no son las únicas estrategias empleadas por la gerencia para mantener ese talento humano comprometido con la organización, teniendo que establecer protocolos de bioseguridad para así cumplir con las normativas legales, cuidando a sus empleados y a sus clientes, evitando la fuga de esto hacia la competencia.

Hoy en día la gerencia debe mostrar el cuidado a sus empleados y a sus clientes, ya no basta solo con protocolos de limpieza, sino hacer cumplir las normas y aplicar las mejores prácticas de higiene necesarias para ofrecer una experiencia segura y positiva generando confianza en sus clientes. Para ello se requiere una gerencia efectiva en la gestión de protocolos de bioseguridad, motivando a su equipo de trabajo, controlándolo y supervisándolo en el cumplimiento de las normas.

El lograr la eficiencia en las organizaciones, es una preocupación que cada día cobra más importancia para las personas al frente de ellas, o sea la gerencia, dicha inquietud por fortuna puede ser canalizada si se siguen doctrinas y teorías dentro del área del saber y el hacer en el ámbito gerencial. De aquí cobra la importancia de referirse de manera reflexiva



Prospectiva de la alta gerencia



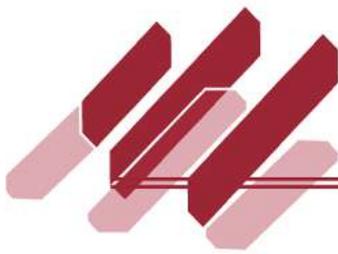
sobre la bioseguridad en tiempos de pandemia, para de esta forma cuidar a ese recurso humano comprometido con la organización, cuidando a sus clientes y con esto se coadyuva a la sociedad.

En cuanto a lo práctico el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, le permitirá a la gerencia de cualquier organización mantener un recurso humano informado, capacitado y motivado, sabiendo que esta cuidado por su organización y que de una u otra forma ellos también prestan el servicio ante la sociedad, al manejar este tipo de protocolo ante los clientes, creando si se quiere conciencia colectiva, adaptándose a los cambios en el entorno e implementando normas y políticas novedosas manteniendo ese capital tan valioso como son sus trabajadores con competencias, talentos y compromiso para con la empresa.

Como aporte social, mediante la puesta en práctica de los protocolos de bioseguridad, se podría obtener una mejora en las relaciones laborales y la salud psicosocial del trabajador dentro de las organizaciones, permitiendo desarrollarse y formarse, reforzando cada día más sus conocimientos para seguir trabajando en pro del aumento de los niveles de compromiso, sabiéndose valorado por la gerencia y por sus compañeros de trabajo.

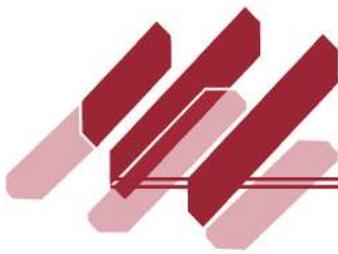
Finalmente, es importante señalar que cumpliendo todos los protocolos de bioseguridad, la gerencia podría evitar males mayores al enfrentar problemas con impacto económico, como la fuga de clientes por el no cumplimiento de estos protocolos, pero también podría enfrentar inconvenientes legales ante otras instituciones o ante familiares de trabajadores pudiendo convertirse en términos monetarios, siendo esto sumamente importante para la gerencia

moderna, la cual debe adaptarse a los constantes y convulsionados cambios del entorno organizacional.



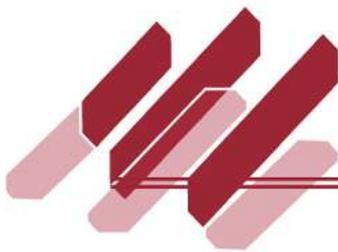
REFERENCIAS

- Chiavenato, I (2014). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. Novena Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinaria) del 20 de marzo del 2010. Disponible en https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf
- Díaz, J. y Toro, A. (2021) SARS-CoV-2/COVID-19: El virus, la enfermedad y la pandemia Disponible <http://doi.org/10.36384/01232576.268>. [Consulta 28 de abril del 2021]
- Diccionario Etimológico. (2009). Etimología de gerente. [Documento en línea] Disponible en: <http://etimologias.dechile.net/?gerente>. [Consulta 22 de abril del 2021].
- Guedez, V. (2002), La Ética Gerencial Segunda Edición Editorial Planeta Caracas Venezuela
- Habermas (2002) Teoría de la Acción Comunicativa. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Editorial Taurus
- Justino, R. (2020) Video conferencia sobre el Covid-19 Instituto Nacional de Enfermedades respiratorias México, Disponible en <http://www.gob.mx> [Consulta 05 de Mayo del 2021]
- Marantz Henig, Robin (8 de abril de 2020). Experts warned of a pandemic decades ago. Why weren't we ready? [Expertos advirtieron de una pandemia décadas atrás. ¿Por qué no estábamos listos?]. Cobertura del Coronavirus (en inglés). National Geographic. Consultado el 3 de mayo de 2021.
- Mendoza H. (2008). Introducción a la Administración y la Gerencia. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia.shtml> [Consulta 19 de abril del 2021]
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020). Disponible en <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?> Consultado abril 15 2021
- Papone V. (2000) Normas de Bioseguridad en la Práctica Odontológica. Obtenible en Ministerio de Salud Pública. Facultad de Odontología. Universidad de la República Oriental del Uruguay www.odon.edu.uy/nbs/Papone.htm. Consultado mayo 5 de 2021
- Pascucci, P. (2012) Gerencia y Bioseguridad. Revista ULA Departamento de Odontología, preventiva y Social. Disponible en <http://erevistas.saber.ula.ve> [Consulta 03 de mayo del 2021]
- Quammen, D. (2013). Contagio. La Evolución de las Pandemias. Primera Edición. Editorial Kindle.
- Salvador, R. (2021) Emergencia Económica. Economía Disponible en <http://www.lavamguardia.com>. [Consulta 31 de mayo del 2021]
- Smil, V (2008). Global Catastrophes and Trends the Next Fifty years. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=tKnuDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=vaclav+smil+global+catastrophes+and+trends&hl=es> [Consulta: 2021, abril 30]
- Webster, R. (2013). Textbook of Influenza Primera edición Editorial Prentice Hall



Welle (www.dw.com), Deutsche. «Germany: Flexible working conditions lead to overtime, study shows | DW | 05.03.2019». DW.COM (en inglés británico). Consultado el 7 de mayo de 2021.

Zimmerman, Corinne (2007).«Ambiguous, circular and polysemous: students' definitions of the "balance of nature" metaphor». Public Understanding of Science disponible en <http://pus.sagepub.com> (consultado en mayo 31 2021)



LA GERENCIA AGROPECUARIA LATINOAMERICANA EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Marcos David Tovar Alvarado

RESUMEN

La pandemia del COVID_19 generó una crisis económica global de descomunales dimensiones, la medida generalizada en todos los países fue el aislamiento, situación nunca vivida por la humanidad, donde un sinnúmero de individuos a lo largo del planeta ha permanecido dentro de sus viviendas por un largo tiempo, solo saliendo a realizar lo indispensable, dicha medida fue determinante en el control de la enfermedad, pero no hubiera sido posible sin la consideración del sector agropecuario como actividad fundamental permitiendo así ser parte de las pocas áreas que continuara trabajando de manera ininterrumpida asumiendo los riesgos de contagios pero con un alto sentido de responsabilidad y compromiso con el cumplimiento de su objetivo principal como lo es la producción y distribución de alimentos para el resto de la población. El presente ensayo de tipo descriptivo argumentativo, apoyado en las ideas de los reportes del CEPAL-FAO y análisis de autores, tiene como finalidad el responder ¿Cómo afectó la pandemia la producción agropecuaria latinoamericana? ¿Cómo se abordó la problemática interna en estos países? ¿Cómo se afectaron los mercados? ¿Cómo la gerencia agropecuaria reaccionó antes estos escenarios? permitiendo llegar a la conclusión de que el gerente agropecuario, está acostumbrado a operar bajo diferentes escenarios, con una variación tal yendo del más simple al más complejo, por lo que tema pandemia fue una más de las variables a manejar en su gestión. Hubo decisiones acertadas, en las que las habilidades gerenciales fueron parte importante del éxito, decisiones tomadas con temor y otras no fueron tan decisivas; pero algo quedó claro, y fue la capacidad del sector de mantenerse en movimiento aun en las condiciones más críticas experimentadas por la humanidad.

Palabras clave. Gerencia, agropecuaria, pandemia, COVID-19.



THE LATIN AMERICAN AGRICULTURAL MANAGEMENT IN PANDEMIC TIMES

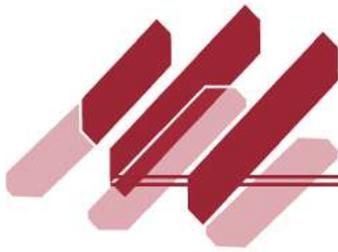
Research Line. Social potential from organizations

Author: Marcos David Tovar Alvarado

ABSTRACT

The COVID_19 pandemic generated a global economic crisis of enormous dimensions, the generalized measure in all countries was isolation, a situation never experienced by humanity, where countless individuals throughout the planet have remained inside their homes for long time, only going out to do the essentials, said measure was relevant in the control of the disease, but it would not have been possible without considering the agricultural sector as a fundamental activity, thus allowing it to be part of the few areas that continued working without interruption assuming the risks of contagion but with a high sense of responsibility and commitment to the fulfillment of its main objective, such as the production and distribution of food for the rest of the population. The present essay of a Descriptive Argumentative type, supported by the ideas of the CEPAL-FAO reports and of authors, aims to answer: How did the pandemic affect Latin American agricultural production? How were the markets affected? How did agricultural management react to these scenarios? Allowing to conclude that the agricultural manager is used to operating under different scenarios, with such variation that goes from the easy to the more complicate, so that the issue of the pandemic was one of the variables most to be managed in his management. There were correct decisions, in which management skills were an important part of the success, decisions made with fear and others were not so decisive, but one thing was clear, and it was the sector's ability to keep moving even in the most critical conditions experienced by humanity.

Keywords. Management, agriculture, pandemic, COVID-19.



INTRODUCCIÓN

Un suceso al azar como lo es la recombinación genética de un virus vino ha decirnos de forma tanto salvaje, como horrorosa, una visión simple sobre el papel de los humanos, y es que “coexistimos como una variedad más de los miles que existen en el planeta, así pues, tomamos parte dentro de la biología evolutiva de todos los seres vivos, por tanto, la relación y cercanía con otras especies tiene sus efectos”. El humano ha cambiado de forma radical la vía de obtención de comida, desde cazar, luego recolectar y finalmente llegar a ser productor agropecuario, todo producto de su participación en el desarrollo de las especies tanto cultivadas como criadas de las cuales hoy en día podemos obtener los alimentos.

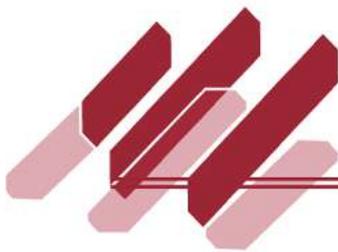
Actualmente, aunque en el planeta exista la cantidad de comida necesaria para alimentar a toda la población, son demasiados los que están padeciendo por falta de alimento producto de una mala distribución, adicionalmente está la realidad donde la pandemia llegó para agravar la situación. Para muchos especialistas, los efectos económicos del COVID-19 empujaron a uno ciento de millones de personas a nivel mundial a reducir sus ingresos, entrando así en pobreza extrema, (Banco mundial, 2020). Con el incremento del desempleo, la reducción de ingresos y el aumento del costo de los alimentos, peligra el acceso a los mismos a escala global, afectando a largo plazo la seguridad alimentaria.

A estas alturas todos tenemos claro el efecto del Covid-19, una crisis económica global de descomunales dimensiones, incluso en muchos países incalculables, A esto

debemos sumar las acciones de cada país con la intención de controlar dichos efectos, complicando aún mas la situación, en un momento donde ya se percibía una inestabilidad mundial producto de las volubles relaciones entre Oriente y Occidente. Nunca antes en la humanidad un sinnúmero de personas permaneció en sus casas, lo que conlleva a una abrupta baja en el consumo y la producción, generando prácticamente una economía de guerra.

Para la mayoría de los consultores internacionales, incluyendo el “Banco mundial” se espera para el 2021 un crecimiento cercano al cero punto cinco por ciento a nivel económico mundial, pobre crecimiento en China y una fuerte recesión a nivel europeo. Por su parte en nuestras Latitudes la percepción no es muy alentadora ya que en América Latina va a ser más complicada, esto debido a que la mayoría de los países de la región ya se encontraban con serias crisis económicas a causa de las malas políticas de los últimos años, por tanto con la llegada de la pandemia, las naciones tuvieron muy poco y limitado margen de maniobrabilidad en la política económica, así pues, no fue posible el permitir la coexistencia de las reglas o la llamada nueva normalidad, que se implementaron para tratar de disminuir la transmisión del Covid-19 en la población y mecanismos viables para evitar una profundización de la dificultades que se venían atravesando.

Así pues, para la producción agropecuaria y los productores lo vital en este momento era lograr realizar las siembras de este año, ya que existía la preocupación de no poder



cumplir con el objetivo como lo hacen normalmente, o no plantar lo suficiente. Además, si no reciben la ayuda este año, sumando a los problemas del año pasado se traducirá en una falta de alimentos para lo restante del 2021 y 2022. Por tal razón si queremos cambiar esta situación, se debe lograr las condiciones para asegurar la continuidad de los procesos agroalimentarios de forma bioseguras, con los controles necesarios pensando en la salud de los operarios, más aún, considerando la declaración de actividad esencial a nivel mundial.

De esta forma tal y como ha pasado en otras dificultades anteriores, el miedo a no tener productos y el incremento de precios, los principales países van a acelerar y acrecentar sus compras mientras que los exportadores por su parte buscaran limitar su exportación, lo que conllevará a un aumento de precio de los productos, agravando el cuadro lo que impulsara nuevas medidas restrictivas conducentes un problema global de seguridad agroalimentaria.

Debido a lo anterior el presente ensayo de tipo descriptivo-argumentativo, siguiendo una metodología cualitativa, nos llevará a realizar una revisión literaria basada principalmente en los informes publicados por la CEPAL-FAO (Comisión económica para la América latina-Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) así como artículos de diferentes autores, entre otros referentes del tema, para comprender y responder diferentes interrogantes como lo son: ¿Cómo afectó la pandemia la producción agropecuaria latinoamericana?, ¿Cómo se abordó la problemática interna en estos países?, ¿Cómo se afectaron los mercados?, ¿Cómo la gerencia agropecuaria reaccionó antes estos escenarios? Permitiéndonos

llegar a una postura conclusiva sobre la investigación.

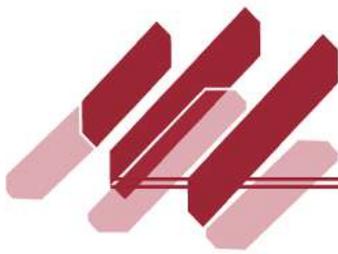
Desarrollo Argumentativo

Gerencia

Según Romero, (2006) abarca diferentes disciplinas carentes de la asociación de patrones de comportamiento de tipo social y como forma independiente que evita la representación cognitiva de la administración como ciencia direccional. Según su origen etimológico la “gerencia” proviene del verbo “gerentia” que en latín quiere decir “cualidad de los administradores”.

Sus terminologías son “gerere” (llevar a cabo) y el sufijo “encia” (cualidad, acción o situación). Por tanto, para lograr gerenciar como tal, lo primero que se debe tener claro es el objetivo común, para el gerente como para sus subordinados. Así pues, la gerencia es quien se encarga de emplear habilidades para lograr un excelente performance de su equipo, por tanto, la persona en esta posición necesita un gran discernimiento sobre la forma en la que realizan las labores cada una de las personas a su cargo y al mismo tiempo debe tener cierta potestad sobre ellos.

La gerencia posee en su origen cierto matiz tipo director-estratégico, tal como lo define Flores (2009) quien se refiere al procedimiento en el que se asocia un grupo de factores que permiten el mejor uso de un bien con el que constantemente la organización considerado, pero que no se había utilizado de la mejor forma. Al mismo tiempo esta ciencia es considerada como una operación social que es puesta en practica por el mismo gerente, es acertado hacer esta mención debido a la relación directa con los trabajadores para lograr una meta común en un ámbito especial



durante la temporalidad en la que se encuentran.

Cadena Agroproductiva

Ahora bien, la agropecuaria por su parte está compuesta por la raíz latina y significa “asociado a él cultivo de campo y cría de ganado” donde sus componentes a nivel terminológico son: “agri” (relativo a campo de cultivo) y “pecus” (ganado-animales de producción) y el sufijo “ario” (de pertenencia). Por su parte la REA (Real Academia Española) 2016, define el termino agropecuario como todo lo que tiene que ver con la agricultura y la ganadería, partiendo de estos puntos, debemos reconocer que las labores agropecuarias son las actividades de producción primarias que se basan en los recursos naturales renovables, por tanto, comprende lo relativo a la producción ganadera, acuícola y silvicultural.

Así tan importante como la agricultura lo es la cadena de suministro y abastecimiento, la cual comprende las técnicas genéticas, los procesos de cultivo, la producción, procesamiento, distribución y lo necesario para llegar al consumidor. Para Acero (2006) el comprender los rasgos principales de interacción de la cadena de suministro dentro de la producción agroindustrial es esencial para entender los alcances del mecanismo de comercialización, igualmente, la función de cada miembro participante con el que cuenta este sector y como al integrarlos se generan cambios, siendo estos los desafíos más grandes, ya que se deben coordinar los sistemas de producción, considerando las altas variaciones de cultura y tecnologías a lo largo de la misma.

Una vez definidos los conceptos básicos comenzaremos por abordar la temática sobre la primera interrogante:

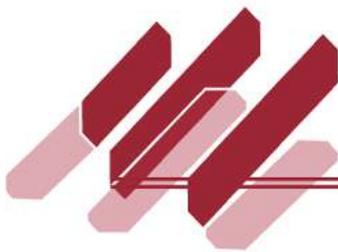
¿Cómo ha afectado la pandemia la producción agropecuaria latinoamericana?

Blanco. (2020) sostiene:

El sector agroalimentario y su industria comprenden una de las labores fundamentales para la supervivencia de la población y en la gran parte de los países en desarrollo, se encuentra un conjunto de restricciones y dificultades para lograr la masificación de sus principales productos, más aun, con la pandemia, pese a esto el productor agropecuario necesita garantizar la producción de comida diaria. (p. 12)

Por tal razón, la fuerza del COVID-19 va a generar un conjunto de cambios en las labores productivas, en la transportación y comercio de los alimentos, viéndose afectadas de cierta forma, esto debido al riesgo constante de contagio dentro de la población trabajadora de este sector. Sin embargo, el impacto por ser un sector esencial traerá consigo un retorno importante de la mano de obra, misma que había migrado a las ciudades en busca de otras formas de generar ingresos.

Logrando un efecto positivo, es decir a pesar de perder muchos trabajadores por enfermedad durante períodos de tiempo, durante los meses de mayores contagios en los principales centros productores de la región se contó con una mayor cantidad de mano de obra disponible, pero al mismo tiempo una mano de obra sin experiencia y desacostumbrada a el ritmo de trabajo en el



sector agropecuario, generando un impacto negativo en términos de productividad.

Paralelo a esto, los problemas reales según múltiples fuentes consultadas se basaron en la venta de la producción, básicamente debido las dificultades para movilizar el producto final hacia los mercados básicamente por un menor consumo, adicionalmente se encontró un menor precio de mercado. Sin embargo, los problemas no pararon ahí, también se encontraron reportes donde se indicaron dificultades para la obtención de insumos elementales para la producción, derivados básicamente de las restricciones de movilidad. Siendo lo más preocupante y la razón principal por la que una gran parte de este sector productivo tomara la decisión de disminuir las producciones, es decir, menos siembra y número de animales en producción, repercutiendo en menor cantidad de cosechas y disponibilidad de proteína de origen animal, esto con la finalidad de disminuir las pérdidas económicas derivadas de la pandemia.

Finalmente, la CEPAL (2020) logro la identificación de varias vías externas por las que la pandemia está impactando a Latinoamérica. Como lo son: 1) La tendencia a la baja de las economías de los colaboradores comerciales y su impacto; 2) Disminución de los precios de sus principales productos; 3) La discontinuidad de las grandes cadenas de valor; 4) Turismo diezmado y 5) Un mayor temor al riesgo que se suma a la franca desmejora de la condición financiera global.

Estos problemas terminaron en una proyección negativa para el PIB (del 5 al 6% de caída), donde Venezuela sería el país con mayor afectación, esperando una baja en los mercados del 18% producto de la baja de precio del petróleo. Mientras que países principalmente exportadores serán los siguientes en verse afectados. Haciendo

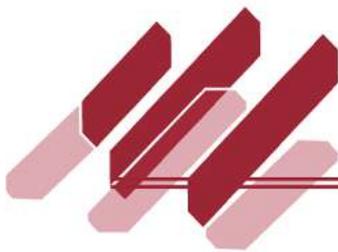
imperante el desarrollar mecanismos para continuar la producción, frenando el desabastecimiento, los Gobiernos deben trabajar en pro de asegurar la persistencia de la comercialización que genera la industria agroalimentaria a nivel global e impulsar iniciativas para evitar políticas individuales conducentes a una crisis aún más profunda.

¿Cómo se abordó la problemática interna?

En cuanto al problema interno en las empresas agropecuarias, básicamente se encontraron 2 vertientes en la región, la primera o la más común y menos riesgosa, la de disminuir la producción aprovechando el tiempo para replantearse estrategias de mejora productivas, o la segunda apostar por que la situación no se complicaría y aprovechar mejores precios de ventas, al costo de producción que fuera.

En algunos países de la región se pudo ver el impacto en mercados de carnes, cuando las principales plantas procesadoras de productos cárnicos se vieron obligadas a cerrar debido a los brotes de COVID-19 y en otros el problema principal fue el transporte de los animales hasta las plantas, generando miles de animales en granja más tiempo del debido, conllevando a altísimas pérdidas económicas, ante esta situación muchos de los productores continuaron con las precauciones de disminución de la producción para afrontar las olas de contagios. Pero, al haber reducciones de inventarios el problema se transformó en una menor disponibilidad de producto, en algunos países hasta cierto desabastecimiento y mayores precios de los productos para el consumidor final.

Otro de los principales retos del sector fue el evitar los contagios en las organizaciones, donde se implementaron procesos de bioseguridad hasta donde fue posible, si bien



se tuvo la ventaja de trabajar en ambientes normalmente abiertos, en la mayor parte del sector no dejó de ser una constante preocupación para los gerentes agropecuarios. Resaltando la mano de obra que se emplea en el sector, la cual es una de las más vulnerables de la sociedad, incluidos trabajadores móviles, migrantes, población indígena, mujeres, personas de la tercera edad y grupos de familias enteras.

Al mismo tiempo citando a Schiling y col. (2020) las operaciones agropecuarias se encuentran en áreas rurales, donde el acceso a las necesidades básicas es limitado, y las condiciones laborales no son las óptimas, como por ejemplo la mayoría de los trabajadores no cuenta con licencia por enfermedad. La respuesta global a la pandemia está desencadenando cambios en las condiciones de los contratos, por tanto, en lo sucesivo será fundamental las medidas adicionales que tomen las organizaciones agropecuarias para proteger, preservar los compromisos y las obligaciones de los derechos humanos.

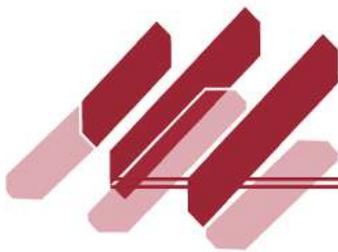
Si bien el sector agropecuario, definido como esencial para la supervivencia humana, el cual se está exigiendo al máximo por mantener su producción y miles de productores agropecuarios continúan sus labores productivas sin importar el hecho de que se vendrán muchos cambios en los procesos rutinarios y sin la clara lectura de lo que pasará a futuro. En Latinoamérica cada vez más encontramos los extremos donde el consumo local no es suficiente para asumir toda lo que se produce y los cambios alimenticios han cambiado, migrando hacia los insumos de costos más bajos, haciendo necesario mirar a otros mercados como única forma del productor para continuar subsistiendo.

A manera de resumen general y con suficientes limitantes en este hecho nunca antes vivido, cambiante de un momento a otro, según el reporte del IICA 2020 (Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura), la producción agropecuaria del cono sur para exportar será el que tenga menos sufra, esto si se compara con el resto de los sectores económicos, esto debido a la poca elasticidad de los ingresos producto de comercialización de los alimentos al ser comparado con el resto de los bienes o servicios. Por tanto, el sector agroindustrial esta llamado a ser una de las principales bases para el mantenimiento económico no solo en Latinoamérica sino a nivel global, así como fuente principal de la producción de divisas en el caso de los países exportadores.

En los países de América Latina podemos encontrar una amalgama de posibles soluciones usadas para abordar la problemática interna en cuanto a la producción agropecuaria. Sin embargo, Argentina, fue el único país de la región en donde dentro de su política fiscal dio condiciones crediticias y se soportó económico a PYMES (pequeñas y medianas industrias) para la continuidad en el sector productivo agroalimentario, en los cuales también se establecieron mecanismos para mantener precios estables de los alimentos. (Clavellina, 2020).

¿Cómo se afectaron los mercados para los productos agropecuarios?

Entre los principales cambios de los mercados se encontraron las restricciones para el sector hotelero y de restaurantes, estas restricciones generan el principal impacto en el sector debido a la disminución radical de las compras mayoristas, generando cambios en los modelos de ventas, despacho y transportes de productos, al mismo tiempo



los mercados minoristas no estaban diseñados para atender estos volúmenes de compras, lo que se tradujo en mayor restricción y un mayor tiempo de comercialización de productos. Así mismo, como hemos indicado anteriormente, gran parte de la producción se volcó al consumo local, pero en simultáneo el consumidor estaba altamente golpeado por la economía lo que redujo sus niveles de compras, o generó cambios en los patrones de compras.

La pandemia comenzó a afectar la economía durante el primer semestre del 2020, según la OIT, la producción y distribución de productos agropecuarios mostraron indicios de menor movimiento regional, las exportaciones continúan bien, pero una contracción de los mercados de los productos que normalmente se exportan va a continuar impactando a la producción, Así pues, se debe considerar una reducción de la demanda externa principalmente de China. Todo esto podría traducirse en menores ingresos, menores entradas de divisas y menores movimientos de cadenas de suministros. Aunque el nivel de riesgo Bajo-medio para el sector resulta esperanzador desde el punto de vista de mantenimiento del empleo, sumado a una baja de precio en suministros representara un canal de transmisión hacia menores ingresos.

¿Cómo la gerencia agropecuaria reaccionó antes estos escenarios?

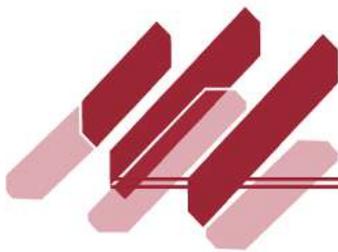
El temor, la sensatez o un poco de ambas, ha generado una respuesta inédita ante el COVID-19, como lo fue la cuarentena, pero esta solo fue posible gracias a los sistemas de producción de alimentos, lo cuales no se detuvieron en ningún momento, aun ante las adversidades, problemas de distribución,

fallas de personal, disponibilidades de insumos y todo un sin fin de factores en contra, el sector agropecuario nunca cesó sus actividades y esto es algo digno de admirar. Mientras muchos estaban en casa cuidándose del virus y a salvo, los trabajadores continuaron en el campo produciendo alimentos, y los gerentes agropecuarios generando estrategias con la intención de mitigar y controlar los posibles efectos de brotes de contagios entre sus trabajadores, y lograr cumplir con la meta de seguir produciendo alimento para todos.

Como estrategia FAO ha propuesto el apoyar a los agricultores y sus organizaciones, permitiéndoles circular a través de las fronteras nacionales e internacionales. Solicitar a los mercados locales que permanezcan abiertos, estableciendo medidas de distanciamiento físico dentro y fuera de estos, y en el caso de ser factible la reubicación de ellos, asegurando al mismo tiempo la existencia de la infraestructura para garantizar la producción de alimentos inocuos y de la mejor calidad.

Postura Conclusiva

Para todos es tan rutinario conseguir alimentos, aun en tiempos de pandemia, por momentos olvidamos a todas las personas detrás de esta labor. Aparecen figuras anónimas, quienes están todos los días en las empresas agropecuarias dando lo mejor de sí para producir alimento para la población los cuales deben ser transportados a los centros de distribución y posteriormente deben ser vendidos, todo esto hecho por personas, con los mismos miedos y angustias como nosotros, la única diferencia tan pequeña como importante, una visión y entendimiento claro de la responsabilidad de trabajar en el campo



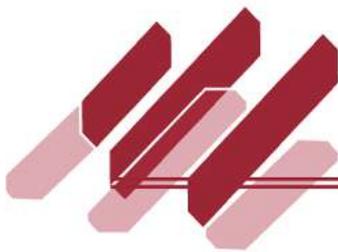
y formar parte de la cadena productiva y de mercado de los productos de este sector.

Con esto quiero hacer referencia a este sector que produce y distribuye alimentos, y como desde la gerencia de las organizaciones demostraron ser una base fundamental para el mantenimiento de la población sin grandes cambios, Por supuesto, hay procesos que requieren mejora, dejando claro la diversidad en cuanto a sistemas de producción resultó ser clave en las condiciones actuales del mundo, por tanto, así como todos estamos y estaremos agradecidos con el sector salud, es meritorio reconocer en trabajo del sector agroindustria y todos los involucrados en los procesos productivos, de transportes, y comercio de los productos finales de este sector.

Ante escenarios como la pandemia actual el sector agropecuario y en especial la gerencia especializada ha podido manejarse de muy buena manera, a pesar de las dificultades, quizás en parte por la cultura de depender de cierta forma de eventos inciertos como el sembrar y esperar por la lluvia. El gerente agropecuario, está acostumbrado a este operar diario, así pues, el tema pandemia fue uno más de las variables a manejar en su quehacer, hubo decisiones acertadas, con temor y otras no tan buenas, pero algo dejaron claro y fue la capacidad del líder del sector de mantenerse aun en las condiciones más críticas en la historia de la humanidad.

REFERENCIAS

- Acero, M. (2006). Características de las cadenas agroindustriales. México, Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-de-las-cadenas-agroindustriales/>
- Blanco-Capia, L. (2020). El sector agropecuario frente al COVID-19. *J. Selva Andina Biosph.*8(1):1-2
- CEPAL-FAO (2020) Informe COVID-19, Cómo evitar que la crisis del COVID-19 se transforme en una crisis alimentaria acciones urgentes contra el hambre en América Latina y el Caribe. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45702/4/S2000393_es.pdf.
- Clavellina, J. (2020) Implicaciones económicas de la pandemia por COVID-19 y opciones de políticas. Instituto Belisario Domínguez, Notas Estratégicas. Disponible en: http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4829/NE_coronavirus_implicaciones%20econ%c3%b3micas%20_010422020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores, M. (2009) Gerencia del conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas. *Revista de ciencias sociales.* Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc>
- Mackay-Véliz, R. León-Palacios, B.; Bedor-Vargas, D.; (2020). El contexto de la economía mundial ante el COVID-19 y sus posibles efectos. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554408>.
- Obschatko, E. (2020). Impacto del Coronavirus en el Sector Agropecuario de la Argentina- Reporte del IICA. Disponible en: <https://blog.iica.int/blog/impacto-del->



coronavirus-en-sector-agropecuario-argentina.

Romero, J. (2006) Aproximación a una sociología de la gerencia. Gerencia pública y compromiso social. Gestión y Política Pública, 001 (XV):71-72[aprox. 1 tela] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/Redalyc>

Schling, M., Salazar. L., Palacios, A., y Pazos, N. (2020). ¿Cómo eta afectando la pandemia del COVID-19 a nuestros campesinos? Disponible en: <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/como-esta-afectando-la-pandemia-del-covid-19-a-nuestros-campesinos/>



ESTRATEGIAS DISRUPTIVAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN LAS FRANQUICIAS

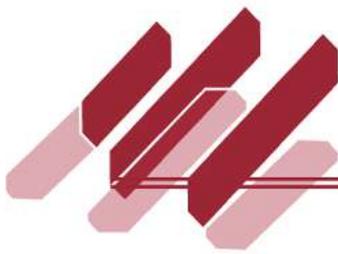
Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Diana Virginia Herrera Agüero

RESUMEN

La franquicia es un plan de negocio donde dos partes intervienen en el desarrollo de actividades relacionadas con la comercialización de diferentes tipos de productos o servicios, para obtener beneficios económicos. Cuando una empresa permite a los inversores utilizar su nombre, imagen de empresa completa con un modelo de negocio, significa la existencia de un derecho de franquicia. En este sentido, la empresa propietaria se denomina franquiciante (o franquiciador), mientras que el inversor dueño de la franquicia se denomina franquiciado (o franquiciatario). Con este ensayo argumentativo se pretende conocer la fórmula de desarrollo laboral y empresarial basada en la franquicia, con una mirada a los procesos gerenciales utilizando estrategias disruptivas con la finalidad de transformar el mercado, no la simple mejora de productos y servicios existentes, sino la innovación constante como señal de identidad de las organizaciones franquiciadas que adoptan estrategias diferenciadoras. Las empresas innovadoras y disruptivas ayudan a mejorar la sociedad, son más eficientes, reducen costos y resuelven de forma exitosa la manera en que los consumidores acceden a un producto o servicio. Para ello se realizó una revisión documental de teóricos con experiencias previas en empresas desde diferentes escenarios, y su impacto sobre negocios que contribuyen a formular estrategias disruptivas como herramienta para medir el potencial y la innovación de los procesos gerenciales en las franquicias. En definitiva, estas habilidades se vislumbran cómo cambios vertiginosos e intensos de innovación en modelos de negocio preexistentes que afectan profundamente los mercados, además las franquicias deberán adaptarse a los nuevos tiempos e invertir en estrategias, donde la creatividad deberá ser impulsada a las cotas más elevadas conocidas por cada individuo.

Palabras clave. Estrategias disruptivas, procesos gerenciales, franquicias.



DISRUPTIVE STRATEGIES: A LOOK AT THE MANAGEMENT PROCESSES OF THE FRANCHISES

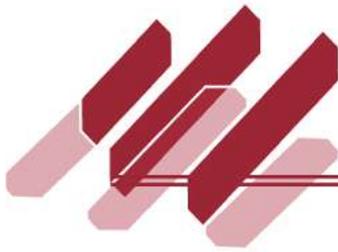
Research Line. Social potential from organizations

Author: Diana Virginia Herrera Agüero

ABSTRACT

The franchise is a business plan where two parties intervene in the development of activities related to the commercialization of different types of products or services, to obtain economic benefits. When a company allows investors to use its name, a company image complete with a business model, it means the existence of a franchise right. In this sense, the owner company is called a franchisor (or franchisor), while the investor who owns the franchise is called a franchisee (or franchisee). With this argumentative essay, the aim is to know the formula for labor and business development based on the franchise, with a look at management processes using disruptive strategies in order to transform the market, not the simple improvement of existing products and services, but innovation constant as a sign of identity of franchised organizations that adopt differentiating strategies. Innovative and disruptive companies help improve society, are more efficient, reduce costs and successfully solve the way in which consumers access a product or service. For this, a documentary review of theorists with previous experiences in companies from different settings was carried out, and their impact on businesses that contribute to formulate disruptive strategies as a tool to measure the potential and innovation of management processes in franchises. In short, these skills can be seen as rapid and intense changes in innovation in pre-existing business models that deeply affect markets, in addition, franchises must adapt to new times and invest in strategies, where creativity must be driven to the highest levels. known to each individual.

Keywords. Disruptive strategies, management processes, franchises.



INTRODUCCIÓN

La tecnología influye y genera transformaciones en la sociedad en la que vivimos, tiene efectos sobre factores claves en las organizaciones como la comunicación, la productividad o el entorno competitivo, a su vez produce cambios en todos los ámbitos de la vida de las personas siendo su incidencia rápida y directa sobre el mundo. Las innovaciones de los últimos años han supuesto un cambio radical en los procesos productivos que ha exigido a las empresas una renovación constante; este gran movimiento está comenzando para las empresas y las personas, pero ¿realmente estamos preparados para afrontar todos estos cambios rápidos y constantes?

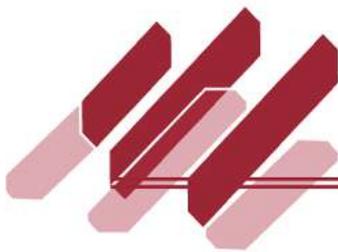
Nos movemos en un mundo aún desconocido, donde la implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo es sin duda alguna la manera que tienen las empresas para obtener ventaja competitiva en los negocios. Los principales elementos para una buena administración se asocian con estrategias basadas en la experiencia del gerente y la constante innovación empresarial. Esto provoca la inclusión a una dinámica donde el valor incremental de los proyectos emprendedores tiende a tener cada vez un menor impacto en el mercado, ya no basta con proponer un nuevo concepto en un mundo donde existen tantos, los mensajes se han multiplicado y también las propuestas de valor al cliente.

En ese mismo sentido, las organizaciones complejas coexisten alrededor de un mundo revestido de incertidumbre, ya que tienen una existencia propia llenándose de un sistema de vivencias y haceres cubiertos por diversidad

de etapas, las mismas transcurren desde su nacimiento hasta la madurez o decrepitud; las mismas representan una construcción social porque se solidifican en el devenir histórico transitado, entre los acontecimientos cambiantes de sus estructuras, y en la manera como se relacionan con su entorno, frente a los diversos desafíos de su evolución.

Cabe destacar, el concepto basado en los orígenes de la administración de empresas se orienta a través de la transformación de las estructuras de las organizaciones, en las cuales se desarrollan relaciones entre personas, objetos e instrumentos con el fin de producir comunicación e interacción para cumplir con las metas y resultados establecidos. Para ello Ruiz (2017) expone: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos” (p. 25). Considerando lo señalado por el autor, la administración gerencial requiere de planificación, organización dirección y control de recursos, estos recursos pueden ser humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de conocimiento.

En concordancia, las estrategias gerenciales son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios, la responsabilidad es vital para la duración en los mercados frente a la globalización y competitividad lo que conlleva al dinamismo para tomar decisiones y generar acciones que permitan satisfacer las expectativas del consumo. Estas estrategias gerenciales dependerán del grado de conocimiento, comprensión y fondo filosófico de la



organización ya que estas deben ser prácticas diarias, muchos les consideran un sistema de principios gerenciales porque establecen un punto de equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado.

De acuerdo a lo anterior, las estrategias estándar para desarrollar todo tipo de empresas en especial las de personas naturales, empresas pequeñas, medianas y hasta grandes que requieren cumplir lineamientos de calidad son las estrategias en procesos, en talento humano basado en competencias, las de producción basadas en el uso de maquinarias y equipos, y por último las estrategias financieras como base fundamental para la toma de decisiones que permitirán el desenvolvimiento eficaz de las organizaciones.

En este sentido, si ambicionamos que una organización marque la diferencia, debemos seguir la senda de las empresas que emplean las estrategias disruptivas, revolucionar el mercado permite a las compañías modernas convertirse en un referente con un impacto en todos los niveles: en el comportamiento, gustos e intereses de los consumidores, en la acción de los poderes públicos y en las tendencias del mercado. Esta estrategia con innovación disruptiva también llamada muchas veces innovación radical, es un concepto con gran relevancia en la creación de empresas. A medida que la competencia es cada vez mayor y la globalización diluye paulatinamente las fronteras entre mercados, cada vez es más difícil para una empresa diferenciarse.

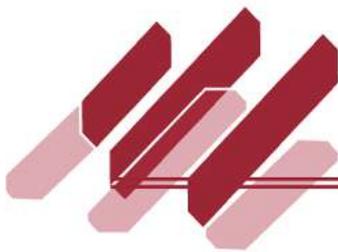
Cuando una empresa se fija la meta de mejorar sus productos y servicios con la finalidad de satisfacer a los clientes, debe invertir en ideas con conocimiento innovador y visión prospectiva enfocándose en ofrecer un producto satisfactorio mejor que el de la competencia, produciendo de esta manera

una innovación disruptiva que rompa con los antiguos paradigmas y los modelos de negocio actual, para ello se requiere de estrategias disruptivas con la finalidad de convertir desafíos en oportunidades que promuevan el desarrollo de un producto o servicio estableciendo un nuevo mercado y desestabilizando a la competencia.

En la actualidad las organizaciones deben ser disruptivas para liderar, permanecer y triunfar en la industria, al no aplicar estrategias disruptivas representa una amenaza para una empresa con enfoque tradicional en su modelo de negocio debido a que, sólo mejora sus servicios o productos para satisfacer necesidades de sus clientes frecuentes descuidando a un sector de consumidores no atendidos; siendo un sector atractivo y una gran oportunidad para el competidor quien se posiciona con facilidad en la industria o en un mercado nuevo, desplazando fácilmente a las compañías líderes y tradicionales.

La destrucción creativa implica la introducción de nuevos bienes y servicios, nuevas industrias además de nuevos competidores que hacen frente a los ya existentes, por lo que los productores tienen que sobrevivir mediante la racionalización de la producción con mejores herramientas que hacen a los trabajadores ser más productivos con productos más competitivos. Esto provoca que las empresas tiendan a estar constantemente innovando, adaptándose para mantenerse, y las que ya no cumplen lo solicitado por los consumidores a precios competitivos pierden clientes para finalmente marchitarse y morir.

Ahora bien, en el mundo empresarial de hoy tan competitivo y reducido ante la actual práctica de los negocios, es necesario adoptar formatos que permitan masificar los servicios y el consumo de bienes, tal como se encuentra reflejado, para la libertad económica,



inherente al Artículo 112 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), indicando el principio de la libertad contractual, como forma efectiva de ejercicio del derecho al libre comercio.

Es así como dentro de estos contratos emerge el de franquicia, como un esquema comercial en el que se involucran dos partes interesadas en desarrollar actividades relacionadas con la comercialización de productos o servicios de diferente índole, y a través del cual ambas buscan obtener un beneficio económico y una garantía de estabilidad para el futuro, el mismo ha tenido una gran repercusión a nivel mundial al demostrar ser una fuente confiable para obtener grandes beneficios económicos, permitiendo a las empresas ampliarse con rapidez, financiar ese crecimiento con dinero de terceros, transferir y multiplicar conocimientos y marcas de aquellos emprendedores deseosos de incursionar en este sistema.

Para que un negocio o empresa franquiciadora sea exitosa se requiere diferenciarse de la competencia con características diferentes y atractivas expandibles bajo fórmulas usuales, utilizando innovadores sistemas de información para suministrar el proceso de dirección y revisión sobre el franquiciado. En razón a lo expuesto, el propósito de este ensayo consiste en exponer estrategias disruptivas para la mejora de los procesos gerenciales en las franquicias, con la finalidad de reconocer el progreso, transformación y eficacia que han presentado estas como modelo de comercialización de bienes y servicios, además de ser una herramienta de incalculables beneficios para el proceso de expansión con gran oportunidad de negocios en terceros.

No basta con solo ser una organización innovadora se debe alcanzar que las

propuestas sean aceptadas por los clientes, por lo tanto, las estrategias disruptivas es la forma correcta de transformar y lograr empresas competitivas, mejorando el desempeño, reduciendo costos de producción, respondiendo a los retos del mercado, generando así procesos nuevos que agreguen valor a la organización.

Desarrollo Argumentativo

La estructura organizativa más adecuada para una organización compleja en un entorno determinado, serán aquellas que posean la capacidad de ajustar sus variables internas con las demandas y exigencias de ese entorno. Así, las organizaciones que mejor se adapten ajustando sus variables a los factores del ambiente, serán las más eficientes y tendrán, por tanto, una mayor probabilidad para desarrollarse, alcanzar mejores resultados o simplemente ser más competitivas para poder sobrevivir.

En el contexto global se presentan 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, el continuo crecimiento de tecnologías, el fenómeno del comercio exterior (y los consecuentes intercambios), la disminución de la masa de comerciantes individuales, aunado al desarrollo de nuevos comportamientos sociales, hacen que hoy en día todo este evolucionando y moviéndose por medio de un cambio constante ocasionando tendencias extensibles por todos los ámbitos del sistema económico mundial.

En las últimas décadas, los sistemas de control utilizados como instrumentos de información de contabilidad de gestión, están siendo aprovechados por las organizaciones



para planificar y gestionar los procesos, además de la adecuación de las actualizaciones no reconocidas e inciertas llevadas a cabo por el personal. Estas ocasionan incertidumbre en el entorno por el futuro debido a la progresiva competencia, así como la globalización e internacionalización de los mercados.

Considerando a los efectos relevantes en dos sentidos, externo e interno, según Palmer (1992) expone, “frente al entorno, deben ser abiertos, modernos, flexibles y que se utilicen para la estrategia de gestión” (p. 107). Por tal motivo es indispensable la calidad y cantidad de información utilizada sobre la situación organizacional, sin olvidar el desarrollo de instrumentos, técnicas de investigación adecuadas y sistemas de control actualizados y flexibles, como las estrategias gerenciales que brindan eficiencia y eficacia en sus sistematizaciones.

De igual manera, Hedberg y Jonsson (2001) expresan, “según el punto de vista interno se debe estimular la curiosidad de la organización, facilitar el proceso de toma de decisiones e incrementar la habilidad de la empresa para hacer frente a las diferentes variables del entorno” (p. 47). Considerando lo señalado por los autores, la ausencia de sistemas de información adecuados y de calidad afectarán el proceso de planificación y control de las organizaciones de todos los sectores económicos.

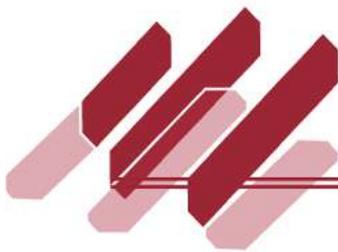
Dentro de este contexto los procesos gerenciales son la clave para el funcionamiento global de toda empresa, definiéndola según Soldevila (2000) como “el conjunto de acciones marcadas por los gerentes de una sociedad. Unas acciones que repercutirán a todos los niveles de la empresa” (p. 35). De esta conceptualización se colige de este autor, que en todo proceso gerencial existirá una serie de objetivos en función de

unos recursos, de allí se aplicarán estrategias diseñadas por el gerente de la empresa o por el propietario interesado en buscar ser útiles a todos los niveles.

Igualmente, la administración gerencial requiere de planificación, organización, dirección y control de recursos, los mismos pueden ser humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de conocimiento. Los primeros son el factor primordial de una empresa, mientras que el financiero se traduce en los activos con los que cuentan y que nos aportan liquidez, actualmente los recursos tecnológicos pueden ser tangible o intangibles. ¿Pero cómo sabemos si se está realizando una buena gestión gerencial en base a unos objetivos fijados?, para ello se deberá trazar un plan y programa concreto para asegurarse el desarrollo de las operaciones y actividades marcadas posibilitando así cumplir con estos objetivos, controlando que las acciones puestas en práctica coincidan con las establecidas en el plan.

Actualmente, las organizaciones deben ser conscientes y aplicar una innovación constante pues saben que no solamente ellas mejorarán, sino también su entorno local, regional y nacional; tener una ventaja competitiva en la actualidad es un factor determinante para sobrevivir en un mercado cambiante. Por tal motivo deben buscar atender las necesidades de consumidores a través de la producción y comercialización de bienes y/o servicios. El desarrollo de la globalización según De la Dehesa (2000):

Ha generado la integración mundial de los mercados, reduciendo el antiguo problema de la distancia y conflictos socioeconómicos que impedían el libre comercio, es así que en la actualidad es posible movilizar bienes, servicios,



tecnología, capital y trabajo de un país a otro. (p. 56)

Es por lo antes expuesto, que las estrategias como la exportación e importación se dieron como respuesta a los cambios y nuevas exigencias de los mercados, si bien hoy existen otras estrategias de internacionalización, como las franquicias e inversión extranjera directa, la exportación e importación han sido desde tiempos remotos las estrategias más usadas por los empresarios. Por otro lado, la estrategia de innovación disruptiva es una teoría de competitividad que según Clayton (2015) consiste en “la interrupción y redefinición de la trayectoria normal de las empresas, mediante la introducción de productos o servicios que no son tan buenos como los productos disponibles en la actualidad, con menores precios” (p. 85). Con base a lo expresado por el autor, la estrategia disruptiva sería un modelo de negocio donde la empresa centra su atención en aquellos consumidores ignorados en un inicio, ya sea creando un nuevo mercado o creando una nueva forma de consumo.

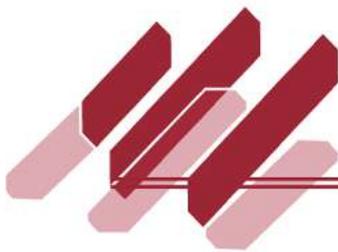
De acuerdo con Clayton (Ob. Cit), las estrategias disruptivas son “aquellas que producen cambios profundos y significativos en el modelo de negocio de un sector” (p. 88). Puede ser incluso la creación de un subsector que antes no existía y surge como consecuencia de un avance tecnológico que cambia la manera de hacer las cosas. No todas las ideas de negocio innovadoras son rupturistas, ni transforman por completo el modelo de negocio de un sector y el comportamiento de las personas, hasta el punto de forzar al resto de competidores a imitarlo para poder sobrevivir.

En atención a lo expuesto, las empresas disruptivas desplazan a los líderes llevándolos

a la quiebra en algunos casos. Es importante señalar que, estas estrategias no implican una mejora tecnológica de gran envergadura, sino involucra la transformación a algo más simple y económico. Para conocer estas estrategias que aportarían mejoras en los procesos gerenciales se debe salir del entorno donde lo importante es ganar a la competencia, explotar la demanda disponible enfrentándose a la disyuntiva de valor - costo, donde los emprendedores sólo pueden aspirar a obtener una cuota de mercado y entrar a la ampliación de éste a través de ideas innovadoras.

Al respecto según Schumpeter (2005), “la destrucción creativa implica la introducción de nuevos bienes, servicios, industrias y nuevos competidores que hacen frente a los ya existentes” (p. 93). Por lo tanto, los productores deben sobrevivir mediante la racionalización de la producción con nuevas y mejores herramientas aportando a los trabajadores mayor competitividad en sus productos. Esto provoca que las empresas innoven constantemente adaptándose para mantenerse, por el contrario, las que no cumplen con sus consumidores a precios competitivos pierden clientes, finalmente se marchitan y mueren.

Se trata entonces de estrategias para reinventar mercados, productos o servicios para encontrar nuevos espacios, atreviéndose a superar sus límites y así popularizarse, creando una nueva demanda. Para ello se evalúa todos los costos posibles de las empresas de un sector para tratar de eliminarlos, si se logra encontrar una estructura, propuesta de valor o tecnología que permita tener los costos más bajos del mercado, esto dejaría completamente fuera de juego a la competencia y conseguiríamos la ruptura del equilibrio valor -costo, convirtiéndola en irrelevante.



Siguiendo la misma línea, además convertir servicios que tradicionalmente se han adquirido en oficinas físicas y utilizar tecnologías digitales para acercarlos al público es también una estrategia disruptiva, actualmente muchas plataformas online han revolucionado la forma en acceder a servicios que requerían de intermediarios. Así mismo las nuevas tecnologías de geolocalización han permitido conectar a demandantes y ofertantes, donde las aplicaciones móviles permiten transformar la forma en donde la gente se organiza o se comporta para realizar determinadas acciones, lo que podemos definir como el cambio del comportamiento de la demanda.

Somos conscientes de que muchos de los proyectos de empresa más actuales se aproximan a este enfoque innovador en el desarrollo de nuevas ideas de negocio. De igual manera se requiere de un programa de formación para ayudar a instruir a empresarios y emprendedores con una mentalidad moderna y transformadora, que ayude a potenciar el tejido empresarial, contribuir con el progreso humano, así como a la satisfacción del cliente. Al respecto González (2011) indica que “la innovación hace referencia a la capacidad para crear y modificar procesos propios de la empresa, de manera que se puedan obtener competitividad y adaptabilidad a los cambios” (p. 43). Es por esto que las empresas disruptivas orientan los productos o servicios a mercados donde las compañías tradicionales generalmente ignoran, como consecuencia, su crecimiento desplaza a las establecidas.

Por consiguiente, este proceso imparable de estrategias disruptivas implica un cambio radical en las empresas al enfrentarse al reto de adecuarse al nuevo panorama. En la actualidad, existen muchas organizaciones que buscan mejorar sus procesos a través de

la introducción de tecnologías sofisticadas y continúan observando a la sociedad para detectar las nuevas formas de aportar valor a sus clientes y mejorar su experiencia. La innovación siempre ha formado parte de nuestras vidas, pero dado el contexto en el cual nos desenvolvemos, su necesidad es cada vez mayor. Innovar es crear ventaja competitiva, disponer de un modelo de negocio a largo plazo y alcanzar las cotas de mercado a través de estrategias disruptivas. También se requiere de valentía y actitud para dar un paso más y mantener la rentabilidad, así como el liderazgo en el mercado.

Ante esta situación, las organizaciones necesitan apoyar el desarrollo de herramientas tecnológicas, la aplicación de nuevas ideas y conceptos, sobre todo ser responsables además de comprometidas para resolver las necesidades en la sociedad. De la misma manera, tienen la labor principal e inmediata de potenciar las cualidades humanas de sus empleados y conseguir a través del trabajo en equipo o la creatividad, diferenciar a la plantilla de las tareas realizadas por las máquinas. No cabe duda, la tecnología permite mejorar gradualmente los procesos de producción y el acceso a los mercados, pero no debemos olvidar que los protagonistas siguen siendo las personas, ellos son y serán nuestro mayor valor, ayudarán a la organización a interpretar el entorno competitivo presentado con el cambio tecnológico y dotarán de las herramientas necesarias para afrontar los retos y oportunidades.

Adicionalmente, durante varios siglos la sociedad venezolana se ha identificado por un alto compromiso laboral e industrial, ocasionando progresivamente una economía abierta que ha permitido la globalización e iniciación del mercado originando la creación de empresas con personalidad jurídica bien



consolidada. La alta competitividad y las economías de mercado son aspectos que han delineado las actividades comerciales desde las últimas décadas del siglo XX, dando paso a la creación de métodos diversos para la implantación de procedimientos de mercadeo. Al respecto, la franquicia es conocida como un sistema de negocio, por su parte Palacios (2000) indica:

La franquicia constituye un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciado) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole así mismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes (p. 10).

En términos puramente gramaticales, la franquicia hay que saber gerenciarla si queremos que sea una organización exitosa con expansión nacional e internacionalmente. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1992), define a la franquicia como la “libertad y exención concedida a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular” (p. 463). Por lo tanto, las franquicias significan la oportunidad para incursionar en un área de negocio con respaldo y asesoría de una empresa franquiciante.

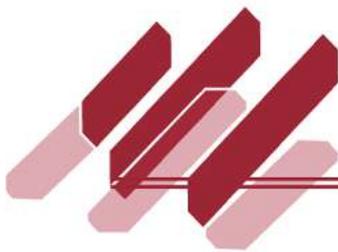
Por su parte, son muchos los empresarios y emprendedores que están cada vez más convencidos de las bondades del sistema de franquicias, en el cual las figuras centrales son

el franquiciante (o franquiciador) y el franquiciado (o franquiciatario), así como la relación misma dada al contexto de intereses comunes donde existen factores tales como: marca, asistencia técnica, campañas publicitarias, capacitación, precios, manuales, innovación en productos, entre otras, los cuáles son fundamentales para la continuación de dicha dependencia comercial.

Del mismo modo, la franquicia se traduce en un convenio con un concesionario, ofreciéndole el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. Es importante considerar que los clientes inversionistas prospectos a ser franquiciados o franquiciatarios son cada vez más y mejores conocedores de sus derechos como consumidores; exigiéndole al prestador del servicio, sin embargo, es menester analizar los elementos externos constituidos en una franquicia, los mismos constituyen su personalidad al ofrecerle un valor diferenciador de cara a su competencia.

Al iniciarse como propietario de una franquicia, resulta indispensable asumir que los procesos de administración y de gerencia no pueden ser vistos como procesos independientes, por el contrario, se debe entenderlos como procesos tan íntimamente relacionados, resultando imposible considerar uno sin involucrar el otro. Administrar una empresa, negocio o franquicia, implica coordinar y supervisar las actividades laborales, con la finalidad de garantizar que éstas se lleven a cabo con eficiencia.

Cuando una persona se convierte en franquiciado (o franquiciatario), se adquiere además del know how (saber hacer), la imagen corporativa de la franquicia, entendida esta como su auto presentación y comportamiento estratégicamente planificado.



Ahora bien, para esto se requiere verificar y definir estrategias adecuadas de expansión y crecimiento del negocio basadas sobre estadísticas y datos comprobados, fundamentados en la experiencia previa del negocio, a este respecto, Feher (1999), señala que para alcanzar con éxito la expansión de una empresa, bajo el sistema de franquicias, el franquiciante debe contar con ciertos requisitos como tener un negocio rentable, reconocido y que posea un buen posicionamiento del mercado, así como que su línea de productos o servicios ofrecidos sean de calidad. La empresa del franquiciante debe alcanzar cierta antigüedad para acreditar su prestigio manejando conceptos originales sobre la expansión, la perspectiva de desarrollo y su rentabilidad.

Franquiciar supone una alta responsabilidad, y solo con el compromiso de ambas partes se obtendrán resultados positivos, si esto no se logra, el modelo fracasará, por lo tanto, todo franquiciado va a depender de forma decisiva de su franquiciador. La función del franquiciado es establecer las estrategias impuestas, respetando los lineamientos y estándares de la empresa, manejando la información y liderizando las acciones que generan la demanda de la mejor manera posible, además para hacer funcionar la relación franquiciado - unidades franquiciadas, es clave tener claro la función de ambos como líderes sin relación jerárquica.

Estamos en un momento donde la creatividad debe ser impulsada a las cotas más elevadas conocidas por cada individuo, dicen que la escasez de medios nos hace más ocurrentes tratando de buscar soluciones más imaginativas para salir del atolladero. Para ello, las franquicias deben invertir en estrategias y más aún en la situación vivida en el mundo entero con la pandemia provocada por el

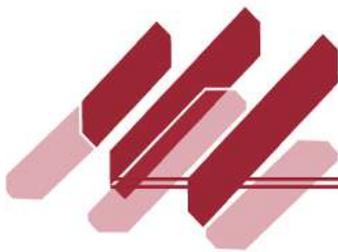
Covid-19, ésta ha modificado los hábitos de los consumidores, disparando las compras online, lo que obliga a las marcas a adaptarse a los nuevos tiempos.

Hoy más que nunca, aparecen oportunidades por estar en un momento de inflexión, de doble disrupción, en un momento clave de transición, hacia un mundo digitalizado, donde la actitud de colaborar y sumar, así como los valores, tomarán mayor relevancia. Los mayores descubrimientos y avances a lo largo de la historia se han producido en momentos de crisis, hay una alerta interna que se activa para buscar y probar soluciones nuevas a problemas existentes o emergentes. Ahora usamos tecnologías disruptivas como Blockchain, la Inteligencia Artificial, Nanotech, Robótica, entre otras.

Postura Conclusiva

Las estrategias gerenciales son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios, lo que conlleva a generar dinamismo para producir acciones y disposiciones indispensables en los mercados actualmente para satisfacer las expectativas del consumo. Estas dependerán del grado de conocimiento, comprensión y fondo filosófico de la organización ya que estas deben ser prácticas diarias con procesos dinámicos, complejos, continuos e integrados para desarrollar las ventajas competitivas en la organización.

Al definir las estrategias disruptivas que colaboren con la mejora de los procesos gerenciales de las franquicias, estas deben ofrecer el camino para la apertura de nuevos mercados o nichos, compitiendo así contra los productos menos rentables de las organizaciones, con un producto ofrecido a un precio asequible, adaptándose y satisfaciendo



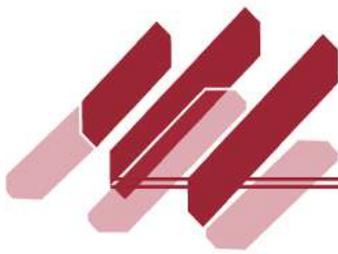
Prospectiva de la alta gerencia

las necesidades actuales de los segmentos más bajos del mercado. Debido a los avances tecnológicos los gerentes de las organizaciones han tenido que abocarse a las actualizaciones de todos sus procesos por la influencia de las innovaciones disruptivas, las cuales abren camino a nuevos escenarios en el ámbito gerencial. En consecuencia, las estrategias son de carácter competitivo debido al movimiento del entorno del mercado, ya que muchas deberán adaptarse acorde a los tiempos, a la competencia u otros a la tecnología, valores para distinguirse unos de otros.

Por lo tanto, la dirección juega un papel importante, pues debe manejarse a través de una gerencia de cambio, activa, proactiva, competitiva y sustentable que permita llevar los procesos administrativos dentro de la empresa de forma más organizada como actualizada, para lograr permanecer vigentes en el mundo globalizado. Una de las sugerencias es mantener siempre presente además de consciente a los gerentes en contacto permanente con los empleados de la franquicia, pues la calidad de relación que mantengan con ellos será el principal factor de productividad en el negocio. Así la experiencia profesional como el conocimiento serán transversales porque permite actuar adecuadamente a los cambios propios de la globalización. El propietario o gerente de un negocio deberá generar conocimiento, habilidades y ética profesional para que su imagen empresarial se mantenga en forma sostenible así como sustentable con el pasar del tiempo.

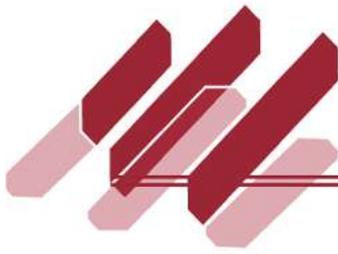
Finalmente para obtener eficiencia en el desarrollo de una franquicia, la estrategia a seguir es estandarizar todo el proceso como parte de la transformación empresarial de la organización, definiendo los lineamientos y estándares bajo los cuales el franquiciado

debe trabajar, como forma de crecer y hacer más competitiva la empresa, desarrollando este plan de negocio bajo el modelo de franquicia le permitirá un rápido crecimiento y una organización exitosa con expansión nacional e internacionalmente, reconociendo los principios de la gestión de franquicia.



REFERENCIAS

- Clayton, C. (2015). Que es una innovación disruptiva. *Haward Business Review*.
- 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.
- De la Dehesa, G. (2000). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1992). Madrid, España. Editorial Espasa Calpe S.A (Vigésima Primera Edición).
- Feher, F. (1999). *Las Franquicias: Un Efecto de la Globalización*. Distrito Federal, México. Editorial Mc Graw Hill.
- González, N. (2011). *Innovación disruptiva: caso de sector autopartes en San Juan del Río*. LEBRET.
- Hedberg, B, y Jonsson, S. (2001): "Diseño de sistemas de información semi-confusos para organizaciones en entornos cambiantes. *Organizaciones Contables y Sociedad*. vol. 3, núm. 1.
- Palacios, L. (2000). *Franquicias en Venezuela. Una escuela de Emprendedores*, *Revista Gerente*. Venezuela.
- Palmer, R. (1992): *Metas y objetivos estratégicos y diseño de sistemas de contabilidad de gestión estratégica*. *Avances en Contabilidad de Gestión*.
- Ruiz, R. (2017). *Gestión de la producción*. Lima. Universidad Tecnológica del Perú
- Schumpeter J. (2005). *La Destrucción Creativa*. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7354/retrieve>
- Soldevila, A. (2000). *El control de gestión en entidades no lucrativas: El caso de los colegios de economistas de España*. Tesis Doctoral. Universitat Pompeu Fabra. Disponible en: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/7328/tpsg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO ESTRATEGIA DE GENERACIONES DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES

Línea de Investigación. Gestión de operaciones y tecnologías de la Información

Autor: Juan Carlos Molina

RESUMEN

Desde hace años, las organizaciones se han venido preparando con el fin de integrar a la tecnología por medio de procesos que impliquen una transformación digital. La globalización, los aspectos macroeconómicos, así como la gestión estratégica; han definido principalmente la importancia de atender esta necesidad, considerando además, la digitalización del mundo como tendencia y que los datos son el activo más valioso de las organizaciones. Es importante reconocer qué tan necesario es implementar nuevas tecnologías de la información, diseño instruccional, estrategia corporativa, así como la gestión de procesos digitales con el objetivo de proporcionar a la organización rentabilidad, rendimiento, optimización de recursos, eficiencia y facilidad para el manejo masivo de datos y procesos de toma de decisiones. En este orden de ideas, el propósito de este ensayo se centra en reflexionar sobre la influencia de la transformación digital y de cómo pueden implementarse estrategias en las organizaciones actuales, desde la perspectiva de la creación de valor. La metodología implementada parte con la revisión de investigaciones previas realizadas en campo, luego una revisión documental y finalmente se realizó focus group con consultores y gerentes de organizaciones que han implementado procesos de transformación digital. Finalmente, este ensayo nos permitió analizar sobre la influencia de la transformación digital desde una mirada tecnología en tiempo modernos, tomando en cuenta que el hombre como ser social es quien la manipula, la diseña y la implementa, pero también, debe reinventarse frente al hecho de que los procesos automáticos sustituyen la mano del humano y por ende hay una evolución tecnológica centrada en este operador pero con miras a una proyección y una simbiosis necesaria entre las interacciones hombre – máquina. De esta manera, se pudo reconocer el impacto de la tecnología y de cómo esta aporta ventajas significativas que se centran en establecer elementos diferenciadores creando valor estratégico.

Palabras clave. Organizaciones, tecnología, transformación digital.



DIGITAL TRANSFORMATION. STRATEGIC VALUE OF THE ORGANIZATION

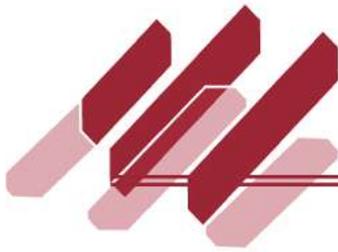
Research line. Information technology and operations management.

Author: Juan Carlos Molina

ABSTRACT

For years, organizations have been preparing to integrate technology through processes that involve digital transformation. Globalization, macroeconomic aspects, as well as strategic management; They have mainly defined the importance of meeting this need, also considering the digitization of the world as a trend and that data is the most valuable asset of organizations. It is important to recognize how necessary it is to implement new information technologies, instructional design, corporate strategy, as well as process management to mention some of the aspects must be automation, reengineering and technological planning in order to provide the company with profitability, performance, resource optimization, efficiency and ease of mass data management and decision-making processes. The purpose of this essay focuses on reflecting on the influence of digital transformation in current organizations from the perspective of value creation, the implemented methodology starts with previous research carried out in the field, then a documentary review and finally focus groups were carried out. with consultants and managers of organizations that have implemented digital transformation processes. Finally, this essay allows us to analyze the influence of technology in modern times, taking into account that man as a social being is the one who manipulates, designs and implements it, but also must reinvent himself in the face of the fact that automatic processes they substitute the human hand and therefore there is a technological evolution centered on this operator but with a view to a projection and a necessary symbiosis between human-machine interactions. In this way, the idea is to recognize the impact of technology and how it provides significant advantages that focus on establishing differentiating elements creating strategic value.

Keywords. Organizations, technology, digital transformation.



INTRODUCCIÓN

Hace unos meses atrás, hablar de transformación digital (TD) tenía una visión completamente distinta en comparación con el hoy, donde a partir de la pandemia del COVID 19, hemos vivido fenómenos sociales emergentes como las cuarentenas y la incertidumbre en temas de salud, educación, política, sociedad, economía, etc. Estos elementos, establecen un panorama que forma parte de un presente incierto, pero que nos lleva a la reflexión de como repensar las estrategias organizacionales en los diferentes escenarios y bajo distintos contextos.

Al hablar de TD muchas organizaciones han decidido simplemente experimentar sin una visión clara de este proceso, lo que les ha permitido tener aciertos así como desaciertos bajo la estrategia del ensayo - error, sin embargo, cada día es más común evidenciar como las organizaciones se preocupan por incorporar a la TD dentro de sus planes estratégicos y operativos con el fin de incorporar a la tecnología así como los cambios globales dentro de sus procesos continuos considerándolos como oportunidades e integrándolos en sus cuadros de mando integral; según con Fuentes (2018): la transformación digital son las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías. Asimismo, el autor antes citado, refiere que este cambio no es sólo tecnológico sino que lleva consigo una nueva cultura organizacional tanto en las personas físicas así como en la reinención de organizaciones que afectan al mercado global tradicional.

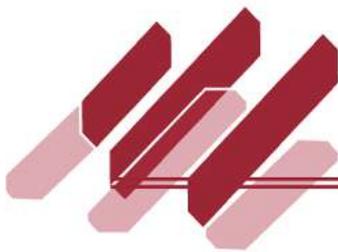
Desarrollo Argumentativo

Transformación digital como estrategia

En mi experiencia, la TD en Chile es un proceso de mejora continua, activa, actualmente utilizado y en auge; el cual, cobra mucho sentido sobre todo en el área de consultorías independientes, dado que cada vez más las empresas incorporan consultores, muchos con fórmulas mágicas que intentan resolver desde afuera problemas de adopción tecnológica sin tener una noción directa de la realidad de la organización, esto genera soluciones más complejas de lo requerido y además incrementa las brechas relacionadas con el cambio cultural en la gestión de personas involucradas en el proceso.

Entonces, ¿Cómo afrontar un proceso de TD? el punto de partida parece obvio, pero no es tan así en la práctica, diversos gerentes de organizaciones modernas piensan que es llegar contratar a profesionales e implementar tecnología, pero esta receta solo conlleva a la demora de implementaciones, fallas, y por supuesto, ensayo y error, tal como comenté antes, surge la curva de aprendizaje.

El estado de transformación digital con que adoptaron las empresas chilenas a la crisis del COVID-19 es particularmente relevante, ya que estas tecnologías están jugando un rol fundamental en ayudar al sector productivo a adaptarse a la contingencia y absorber parte de sus costos, según señala George Lever, Director del Centro Economía Digital de la CCS (Camara de Comercio de Santiago), "Este proceso ha sido una verdadera prueba de fuego, y las empresas y sectores que presentaban mayores índices de transformación han podido responder con



mayor rapidez y eficiencia para mantener sus flujos operacionales funcionando.” (p. 1)

Trabajo en una institución universitaria en la cual, se han identificado diferentes momentos o etapas entre los años 2019 y 2020, frente a la adopción de la transformación digital. La primera, como muchas organizaciones, se centró en la contratación de consultoras con un foco, no menos importante centrado en optimizar la forma de uso del sistema de relacionamiento de clientes (CRM) o Customer relationship management, con los siguientes errores observables: muchas reuniones directivas, muchos manuales operativos, pasando por lo complejo de la definición de procesos de venta - seguimiento.

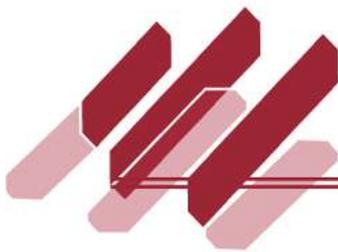
Una propuesta además de costosa muy interesante de ser exitosa, con el objeto de potenciar a la universidad en las áreas de venta así como de marketing creando una diferenciación importante con respecto a la competencia directa nacional.

El error, luego de 6 meses la consultora fue despedida porque nadie se sumó al manejo de procesos y al control del uso del CRM por lo complejo del seguimiento y el cambio en la forma en como siempre se hacen las cosas. Otro ejemplo real era trabajar directamente con la incorporación de la TD en el área de marketing, y para esto incorporar campañas digitales, métricas y analíticas y así monitorear los procesos de marketing inbound (Marketing interno) de los prospectos que se convertirían eventualmente en futuros estudiantes. Otro error, fue confiar en agencias de publicidad que solo revendían un servicio digital sin entender las necesidades de negocio, luego de cambiar tres agencias se decide a nivel gerencial cortar y eliminar esta operación de manera externalizada para realizar los procesos asociados a marketing digital y gestión de clientes.

Sin embargo, estas experiencias por negativas que se vean generaron una curva de aprendizaje realmente importante y con evidencia tangible, la solución a esto fue crear una unidad denominada dirección de TD., completamente independiente de áreas funcionales como lo son la dirección de planificación y la dirección de tecnologías de la información (TI). Esta dirección creó un hito importante en primer lugar porque fue la primera universidad en Chile en crear una unidad técnica – académica diferenciada de TI que resolviera problemas centrales tanto académicos como administrativos con foco en la mejora y en la automatización de procesos.

Dentro de estos proyectos la TD vino de forma progresiva y aún se mantiene a ese ritmo tomando como áreas prioritarias el manejo del CRM como herramienta computacional centralizado para la gestión de clientes, esto integrando el sistema de ventas, el de postulación de alumnos, software financiero y finalmente el programa de planificación académica (incluyendo en el caso de alumnos online las plataformas de estudio). Esta integración, era casi impensable alguna vez, y tan solo como un active directory administrado por TI y con el apoyo de los departamentos de tecnologías de la información y seguridad de la red se pudo lograr un proceso de transparente al usuario, pero, tan útil que los datos permiten en la actualidad implementar estrategias incluso de inteligencia de negocios.

De la mano de este gran desarrollo la TD ha permitido generar propuestas importantes tales como la incorporación de plataformas en la nube robustas y con estructuras elásticas para crecer en función de las necesidades a nivel de recursos tecnológicos, aquí la plataforma Amazon Web Services jugó un papel fundamental, luego la integración de Salesforce, Moodle, los sistemas internos de



la universidad y la página web permitió todo un monitoreo y la definición de métricas que pueden ser monitoreadas por las autoridades y tomar decisiones frente a campañas de marketing, precios, posicionamiento etc.

Con esta visión, la universidad centralizó sus esfuerzos de TD en ventas, marketing y con un proyecto interno que al evaluarlo con otras universidades asumimos que es obvio pero no se tiene de forma tan definida, este proyecto corresponde al maestro de productos, el gran catálogo donde se cargan todos los cursos, diplomados, magísteres, doctorados, charlas, seminarios y cualquier otro producto académicos que dicte la universidad en cualquier de sus dependencias.

Aun cuando el área académica no ha sido foco directo de estos cambios, pero consigue un beneficio directamente, esto, al tener un sistema centralizado para el manejo de clientes se tiene una matrícula automática de alumnos, cargas de notas transferibles entre plataformas, incluso la generación de certificados, notas y requerimientos estudiantiles, y todo automatizado a un punto que las personas involucradas tradicionalmente llevaban estos procesos no han sido relevadas de sus cargos, pero se han redefinido sus funciones frente a la adopción de la tecnología. Hasta ahora, he evidenciado de forma muy general como he vivido dentro de mi experiencia el último año de cambios y adopciones de procesos de transformación digital. Hago énfasis en la importancia que tienen estos cambios frente a la globalización, a las estrategias globales y a la sobrevivencia en un mundo cada vez más tecnológico y digital.

Así, a partir de este contexto, las organizaciones han tenido que afrontar retos considerando el contexto actual de la pandemia, el cual, de por si era un proceso complejo, y ahora, además de complejo es

incierto bajo las condiciones preestablecidas a nivel mundial. Sin embargo, es interesante profundizar en una pregunta que dejo abierta al lector... Si bien la pandemia nos afecta a todos, y nos toca fibras emocionales y económicas ¿Cómo es posible que el sector que comercializa productos y servicios relacionados con transformación digital aumentó entre los años 2019 y 2020 su rentabilidad y posicionamiento?

Como primer paso, se debe ser conocer a fondo el proceso, sus entradas, salidas, responsables, y recoger información de las fuentes primarias, a veces el nivel de mandos medios o alta gerencia no está conectado con la realidad de la organización, es por esto, que hay que detenerse a realizar una buena ingeniería de requerimientos, ésta, consiste en levantar información, explorar, profundizar y poder decidir la forma en que se optimiza el proceso, que tecnología se requiere o que ajustes se necesitan para ganar tiempo, ahorrar recursos y además, lograr interacciones sanas entre la tecnología y las personas, contribuyendo a las actividades blandas como el trabajo en equipos de alto desempeño, el clima organizacional y la promoción de una cultura organizacional con un foco tecnológico.

Luego de solucionar este primer paso, el resto es muchos más ajustable y adaptativo, solo hay que tener cuidado en los controles, el seguimiento en la evaluación de los objetivos de TD que se han planteado, aquí el manejo de indicadores de gestión es una herramienta fundamental para lograr el resultado esperado.

Así, al conocer la necesidad real, comienza la fase de planificación estratégica pero con foco en diseñar el plan de gestión tecnológica que se pretende implementar: integrar sistemas, diseñar servicios, elaborar nuevos canales, implementar marketing digital, teletrabajo, etc.; todo dependerá de la

necesidad detectada. Posteriormente, se debe implementar el plan y medirlo de forma constante para no alejarnos de la realidad planificada ni de la solución a la necesidad real detectada. En la figura 1 se observan los aspectos estratégicos para implementar TD.



Figura 1. Aspectos Estratégicos para implementar TD.
Fuente. Elaboración propia.

Quiero citar a una reconocida consultora española en términos de TD, de acuerdo con Power Data (2020):

Como tal, la transformación digital requiere un examen y reinención no de la mayoría, si no de todas las áreas dentro de una organización, de su cadena de suministro y flujo de trabajo, las habilidades de sus empleados así como procesos de discusión a nivel de junta directiva, interacciones con clientes y su valor para las partes interesadas. La transformación digital ayuda a una organización a seguir el ritmo a las demandas emergentes de los clientes y del mercado, manteniéndolas en el futuro. La transformación digital permite que las organizaciones compitan mejor en un entorno económico que cambia

constantemente a medida que la tecnología evoluciona. Con ese fin, la transformación digital es necesaria para cualquier empresa, organización sin fines de lucro o institución que busque sobrevivir en el futuro. (p. 1)

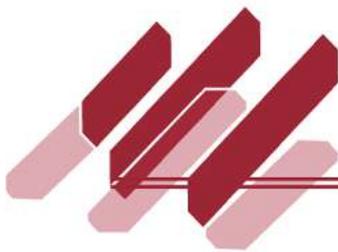
A partir del planteamiento anterior, se resalta la necesidad que se ha tratado de reflejar desde la introducción de este capítulo, haciendo énfasis en que ya no es una moda, es una realidad que debe ser afrontada por las organizaciones si quieren sobrevivir al futuro globalizado, cambiante y dinámico al que se someten.

Ahora bien, si bien la TD es una poderosa estrategia para crear valor dentro de las organizaciones, el éxito de estos proyectos e implementaciones depende en gran medida de la persona que lidera a este equipo, sin duda el fenómeno del liderazgo es necesario para comprender desde una mirada estratégica como las diferentes organizaciones pueden afrontar estos procesos.

Rol del líder y sus habilidades gerenciales en los procesos estratégicos de TD

En mi opinión, la clave para enfrentarse a un mundo en constante cambio y con alta capacidad de innovación que requiere asumir a la transformación digital como una nueva cultura dentro de las organizaciones, reside en adquirir estrategias, modelos y conocimientos críticos que definan un estilo de liderazgo que permita el desarrollo de competencias tecnológicas y digitales que conduzcan al éxito de las organizaciones y del talento humano que la forman con miras a facilitar los procesos de adopción de TD.

Por ello, se habla de ambientes laborales, cambiantes y exigentes donde se hace cada



vez más evidente la necesidad de desarrollar un liderazgo basado en un estilo gerencial con conocimientos, habilidades y actitudes acorde a la demanda del mercado; que tengan, desarrollen o en el mejor de los casos potencien sus habilidades para lograr perfiles competitivos, flexibles y emocionalmente estables. A fin de alcanzar el desarrollo de organizaciones igualmente competitivas y socialmente responsables pero a sus más tecnificadas, automatizadas y digitales.

Por ello, las habilidades gerenciales se deben ir mejorando con el tiempo; debido a los cambios en la dinámica actual de los mercados y negocios. Dado que las dificultades y conflictos difícilmente desaparecen por ser una inexorable constante en todas las empresas: la tenencia de ciertas habilidades y destrezas alcanza grados significativos de condicionamiento sobre la conducta de las personas, obteniendo transformaciones digitales significativas y exitosas en las empresas.

En función de lo expresado es imperativo que los dirigentes de las organizaciones, es decir, presidentes, gerentes, jefes de departamentos, supervisores entre otros, desarrollen constantemente habilidades gerenciales orientadas a la transformación digital, logrando disminuir la brecha del liderazgo tradicional.

No se debe perder de vista que las habilidades gerenciales básicas son la comunicación, la planeación y la dirección, el trabajo en equipo y la acción estratégica. Queda claro que la carencia de ellas podría implicar un fracaso en la gestión a mediano plazo o a largo plazo. No existe escapatoria posible de los avatares en este mundo globalizado. Además, no solo es tener estas habilidades sino conectarlas con la adopción de nuevas tecnológicas dentro de la empresa.

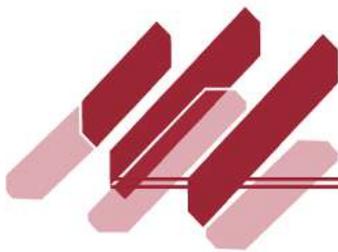
En relación con esto, me permito citar a Hernández (2019) quien publicó un trabajo titulado “Las Habilidades Gerenciales que requieren las empresas hoy día” (p. 2). Donde se señala que “La globalización hoy en día es algo a lo no se puede huir, ...” también indica que “Todas estas competencias son necesarias para que un gerente pueda tener éxito en las tareas que dirige.” (p. 4).

De esto resalto que, la literatura gerencial señala que los gerentes son figuras clave para el buen funcionamiento de la compañía, sus acciones tienen un papel preponderante en los resultados. Su comportamiento y desempeño afecta al resto de la plantilla y al clima laboral de ésta, lo que obviamente tiene una fuerte consecuencia en la productividad y rentabilidad empresarial; bien sean éstos negativos o positivos.

Desde esta perspectiva cabe preguntarse: ¿Qué actitudes o habilidades o capacitación deben poseer los buenos gerentes en materia de transformación digital? La respuesta contundente lleva a resaltar que éstos deben estar abiertos o dispuestos a los cambios en los esquemas de implementación de procesos planificación estratégicas en TD, organizando un sistema de gestión eficiente, eficaz adaptado a los cambios paradigmáticos de pensamientos en función del desarrollo de los mercados cautivos, emergentes y la competencia.

De igual forma, debe ser empático con la intención de comprender los sentimientos y emociones de sus subordinados; intentando experimentar de forma objetiva y racional situaciones que suceden, lo que hace la diferencia, a mi parecer, de ser jefe o gerente.

Además, tener autoconfianza, respecto a determinados atributos ante la vida, influyendo directamente en la toma de decisiones, este carácter depende de experiencias y conocimientos. De igual forma, ser asertivo en



su forma de comunicarse, demostrando y justificando su punto de vista, pero respetando la opinión de otros, demostrando defender su punto de vista, pero respetando la opinión de otros. También debe ser capaz de delegar funciones en sus subordinados, minimizando los niveles de estrés y el síndrome de burnout. Nunca pensar: nadie lo hace mejor que él; porque es el equivalente a decir: *Si no lo hago yo, no está bien*. Se debe desarrollar habilidades sociales y comunicativas, esto implica tener una apertura mental y validación emocional para transmitir y ejercer su liderazgo.

Donde este último atributo, el liderazgo permite influenciar en las mentes del recurso humano, incentivando la motivación en éstos, potenciando una actitud positiva que se reflejará en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De igual manera, tener una visión estratégica, la habilidad de comprender y prevenir cambios en el mercado, es decir; ¿dónde estamos y hacia dónde vamos? Él es responsable del camino de éxito o fracaso que encause a la empresa. De acuerdo con Corbi, (2019) en su artículo Habilidades gerenciales: 12 claves para el éxito empresarial señala:

todo gerente para ser exitoso en su desempeño debe poseer o desarrollar:

- (a) Autoconocimiento
- (b) Gestión de problemas
- (c) Toma de decisiones
- (d) Autoconfianza
- (e) Resiliencia
- (f) Asertividad
- (g) Regulación emocional
- (h) Capacidad de delegar
- (i) Habilidades sociales y comunicativas
- (j) Visión y pensamiento estratégico
- (k) Empatía
- (l) Liderazgo. (p. 1)

Destaca Corbi (2019) en su artículo “Ser un gerente exitoso no se trata de ser jefe sino de ser líder”. Porque tener autoridad sobre una plantilla laboral, no quiere decir que sepa gestionarla. En tal sentido, señala “ser un

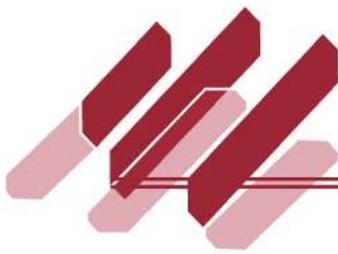
buen gerente hace falta ser un buen líder” (p. 1), y para serlo, se debe dominar una serie de habilidades gerenciales, lamentablemente no todos los gerentes poseen.

A partir del rol del líder, desde esta perspectiva las acciones de un gerente afectan directamente a la productividad y a la productividad de los empleados, y por ende la adopción de la transformación digital no escapa de esta realidad. Lo que fundamenta Corbi, (Ob. Cit.) “Los buenos líderes confían en sí mismos, convencen y no imponen, guían y escuchan la opinión de sus empleados y saben que éstos son el verdadero capital de la empresa” (p. 13). Toda organización bien sea privada o pública es valorada en función de su productividad.

Ahora, al entender la relación entre el liderazgo y la adopción de la transformación digital, es cierto afirmar que una innovación tecnológica rebasa el marco empresarial y desarrolla un contexto social amplio, involucrando una gran diversidad de instituciones. En tal sentido, la importancia de la empresa para la innovación tecnológica y, viceversa, es que el proceso de innovación empresarial se ha venido perfeccionando en su gestión; y volviéndose más efectiva y eficiente en sus resultados. En otras palabras, implican ganancias económicas.

Todo líder empresarial debe tener habilidades gerenciales que le permitan lograr un desempeño exitoso, así, siempre se debe considerar la mejora continua en la generación un buen rendimiento económico. Sin olvidar que el desarrollo de sus habilidades gerenciales lo conllevan, también a innovar; a estar a un paso adelante de la competencia. Partiendo de la premisa de lo que fue bueno ayer, hoy es malo y es posible que para mañana desaparezca.

Postura Conclusiva



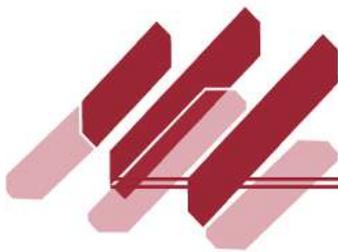
Como reflexión, se debe tener una estrategia clara de lo que se quiere lograr al implementar la TD en las organizaciones, luego, dividir el problema o segmentarlos, tomando en cuenta que toda una empresa vivirá este proceso de forma diferentes, donde las estrategias pueden resultar ser complejas, costosas y riesgosas, sin embargo la TD es flexible y se puede ir incorporando gradualmente.

Frente a esto, y no menos importante es crucial incorporar al personal operador de los procesos cotidianos, los recursos humanos son necesarios y deben estar convencidos de la utilidad y la importancia de adoptar a la tecnológica para las funciones que ejecutan con la convicción de repensar la forma tradicional de cómo se ejecutan las cosas, dando foco a una alineación entre la importancia de la TD, las personas y la estrategia de la empresa.

Como cierre, la transformación digital de una organización es la respuesta voluntaria y proactiva al valor que genera y a su forma de materializarlo, es decir, a los cambios en su Estrategia y los recursos requeridos para ello.

REFERENCIAS

- Collis, D. & Eukstad, M. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? Harvard Business Review, USA
- Corbi, J.A. (2019). Habilidades gerenciales: 12 claves para el éxito empresarial. [Documento en línea] Disponible: <https://psicologiaymente.com/empresas/habilidades-gerenciales> [Consulta: Julio 20, 2020]
- Deming, E. (1989) Calidad, productividad y competitividad: una salida a la crisis. [Documento en línea] Disponible: https://books.google.co.ve/books/about/Calidad_productividad_y_competitividad.html?id=d9WL4BMVHi8C&redir_esc=y. [Consulta: julio 27, 2020]
- Fuente (2018). ¿Qué es la Transformación Digital y cómo crear Digital Business?. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/> [Consulta: Junio 05, 2021]
- Hernández, A. (2019) Las Habilidades Gerenciales que requieren las empresas hoy día. [Ensayo en línea] Disponible: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Las-Habilidades-Gerenciales-que-requieren-las-empresas/3052517.html>. [Consulta: Julio 22, 2020]
- Plan Estratégico Universidad Adolfo Ibáñez. (2018). Chile. Vicerrectoría de Postgrados.
- Power Data (2020). Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos <https://www.powerdata.es/empresa>



LA GERENCIA AVANZADA VINCULADA CON LA PROSPECTIVA, UNA PRÁCTICA NECESARIA EN LA PREVISIÓN DEL FUTURO

Línea de investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Morelba del Pilar Monsalve

RESUMEN

La gerencia, como disciplina del conocimiento ha venido incrementado a través del tiempo su importancia en el espacio de las organizaciones, su descripción pareciera estar en constante semejanza con la disciplina de la administración hasta la caracterización de las personas responsables de ejercer esta actividad profesional, sin embargo, hoy el panorama tiende a estar más claro, en diversos enfoques es contemplada desde la dinámica compleja del mundo, de sus organizaciones sean esta económicas, comerciales, productivas, industriales, académicas, sociales religiosas u otras. El ensayo tiene como propósito realizar una reflexión sobre la gerencia avanzada, vinculada con la prospectiva como una práctica necesaria en la previsión del futuro. Su estructura esta integrada por una breve introducción, considerando algunos elementos descriptivos de la gerencia. El desarrollo argumentativo refiere a una breve revisión de la teoría del pensamiento gerencial, argumentando la importancia de considerar a la prospectiva como estrategia fundamental en una exploración del futuro. Por último se asume una postura conclusiva del tema sobre la gerencia avanzada, indicando la importancia de estar preparada ante los escenarios de alta complejidad, incertidumbre y cambios, donde se desarrolla la actividad humana. Por otra parte se considera necesaria la vinculación permanente de la gerencia avanzada con la prospectiva para la previsión del futuro. La gerencia como una actividad de avanzada le agrega un valor significativo a la disciplina, adecuada a circunstancias, acontecimientos, cambios en los entornos, a los procesos desarrollados de un mundo signado por la era de la información y el conocimiento. El ensayo se realiza, a partir de una revisión documental, enmarcada bajo el paradigma interpretativo con una metodología de tipo descriptiva, conducente de la reflexión argumentativa del tema propuesto.

Palabras clave. Gerencia avanzada, prospectiva, previsión del futuro



ADVANCED MANAGEMENT LINKED TO FORECAST, A NECESSARY PRACTICE IN FORECASTING THE FUTURE

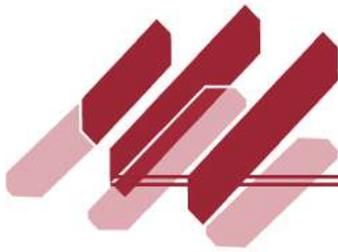
Research line. Social potential from organizations

Author: Morelba del Pilar Monsalve

ABSTRACT

Management, as a discipline of knowledge, has increased over time its importance in the space of organizations, its description seems to be in constant similarity with the discipline of administration until the characterization of the people responsible for exercising this professional activity, without However, today the panorama tends to be clearer, in different approaches it is contemplated from the complex dynamics of the world, of its organizations, be they economic, commercial, productive, industrial, academic, social, religious or others. The purpose of the essay is to reflect on advanced management, linked to foresight as a necessary practice in forecasting the future. Its structure is made up of a brief introduction, considering some descriptive elements of management. The argumentative development refers to a brief review of the theory of managerial thinking, arguing the importance of considering the prospective as a fundamental strategy in an exploration of the future. Finally, a conclusive position on the subject on advanced management is assumed, indicating the importance of being prepared before the scenarios of high complexity, uncertainty and changes, where human activity takes place. On the other hand, it is considered necessary to permanently link advanced management with the prospective for forecasting the future. Management as an advanced activity adds significant value to the discipline, appropriate to circumstances, events, changes in environments, to the processes developed in a world marked by the information and knowledge age. The essay is carried out, from a documentary review, framed under the interpretive paradigm with a descriptive methodology, conducive to the argumentative reflection of the proposed topic.

Keywords. Management, advanced management, prospective.



INTRODUCCIÓN

El presente ensayo, tiene como propósito desarrollar una reflexión sobre la gerencia avanzada a partir de la revisión de algunos aportes ofrecidos por autores tratantes del tema, como una manera de establecer elementos con los cuales sustentar su práctica en la previsión del futuro vista desde el enfoque de la prospectiva, elemento estratégico a través del cual es posible abordar los procesos gerenciales, considerando aspectos como el cambio constante, la incertidumbre refiriendo estos factores como reflejo característico del mundo actual, probables también en el futuro. El ensayo está desarrollado a partir de una revisión documental, enmarcada bajo el paradigma interpretativo con una metodología de tipo descriptiva a través de la cual se desarrolla la reflexión argumentativa del tema propuesto.

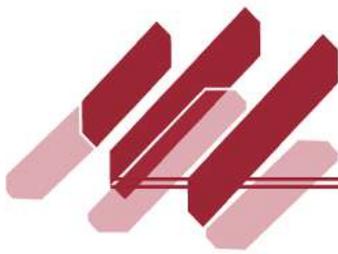
A partir del desarrollo exponencial de la tecnología, soporte sobre el cual se dinamiza la información y la comunicación, se ha ido conformando una característica expresiva, simbólica, referencial de una sociedad global, portadora de profundas transformaciones en el desarrollo tecnológico en el área de la comunicación, generando una incidencia determinante en lo que somos como sociedad, conformada por comunidades imbuidas en redes de interacción que fluyen a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

En esa vertiente las organizaciones han venido siendo permeadas por esa dinámica producto de la sociedad de la información y la comunicación, abarcando casi toda la actividad que en ella se genera, la gerencia

se ve en la necesidad de irse adecuando a los requerimiento del exigente ritmo que implica el uso de la tecnología, el manejo adecuado de la información, así como la necesidad de mantener una comunicación activa en la organización, de forma interna y externa.

Ante esta situación las organizaciones, tienen en la diversidad de estilos de gerencia la posibilidad de aplicar el que mejor se adapte a sus requerimientos y necesidades, con el fin de lograr los propósitos humanos, económicos, productivos, sociales, estimados en la organización. Los cambios dados por la dinámica económica global tienden a ser drásticos, sus efectos se perciben en las pequeñas, medianas y grandes organizaciones, su avance en un contexto complejo y exigente, pasa por asumir los desafíos, mediante el análisis, la comprensión de las problemática, dificultades y potencialidades presentes en su acontecer, como una posibilidad de convertirlos en oportunidades de desarrollo para la organización.

La gerencia, como disciplina del conocimiento ha venido incrementado a través del tiempo su importancia en el espacio de las organizaciones, su descripción pareciera estar en constante semejanza con la disciplina de la administración hasta la caracterización de las personas responsables de ejercer esta actividad profesional, sin embargo hoy el panorama tiende a estar más claro, son diversos los enfoques de los autores que la contemplan y la insertan en la dinámica compleja y cambiante, de sus organizaciones económicas, comerciales, productivas,



industriales, de formación académica, sociales y religiosa entre otras.

La gerencia hasta el presente tiene diversos enfoques o estilos, en esta era de la información y la comunicación cuenta con otros recursos con los cuales demarca una diferencia de la actividad gerencial tradicional, al respecto de este ensayo se intenta determinar a la gerencia avanzada como una práctica necesaria ante el desafío del presente como del futuro, al respecto se toma como referencia la estrategia que ofrece la prospectiva como recurso útil en el abordaje de las realidades de la organización del futuro. En ese sentido se considera revisar la concepción tanto de la gerencia avanzada como de la prospectiva vista como estrategia que pudiese agregar valor a la gerencia en su descripción de avanzada.

En relación con la previsión del futuro, es considerada la prospectiva como un importante recurso a través del cual es posible comprender e incidir en los escenarios futuros, visualizando los posibles aspectos, factores o comportamientos de los entornos en los cuales la gerencia proyecte el desarrollo de la organización, anticiparse a los acontecimientos como lo indica Godet y Durance (2009) para iluminar las acciones con la luz de los futuros posibles y deseables.

Desarrollo Argumentativo

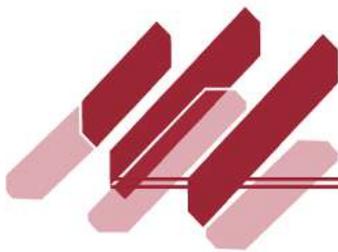
Las bases donde se origina la gerencia son probablemente muy antiguas, y puede pensarse que están relacionada con la necesidad innata del hombre de mantenerse en comunidad, de organizarse con el propósito de lograr objetivos de satisfacción de sus necesidades individuales y colectivas, se podría considerar a esa necesidad de vivir en comunidad como uno de los factores

impulsores de las formas de agrupación originaria conformadas en procura de su subsistencia, la convivencia y el trabajo.

En el tránsito de siglos de la humanidad, el hombre ha sido capaz de construir modos de vida y sistemas que han dejado huella del trabajo hecho a partir de la organización individual y colectiva, de ello han quedado vestigios importantes de culturas que alcanzaron un alto desarrollo, las civilizaciones Egipcia y Romana, instituciones como la iglesia, el ejército son ejemplos emblemáticos de organización, dirección, jerarquización de poder y mando.

En la medida en que se dan los cambios de las épocas históricas van surgiendo modificaciones sociales, económicas, políticas y culturales donde las organizaciones también evolucionan, en esa dinámica la gerencia logra configurarse y evolucionar. El proceso ocasionado por la revolución industrial en el siglo XVIII, trajo consigo una transformación en la nueva forma de trabajo que necesariamente originó una nueva visión del mundo, así como nuevas concepciones relacionadas con la organización, términos como empresa, comercio, mercados, producción en serie, maquinaria entre otros de significativa importancia, se integran al conocimiento para el manejo y control de las organizaciones.

A finales del siglo XIX y principios del XX, emergen perspectivas teóricas y prácticas valiosas para las organizaciones, la teoría del pensamiento gerencial tiene un importante sustento en la teoría de la administración, desde donde se generan los aportes de pensadores que configuran diversos enfoques de la gerencia. Al respecto Lara y Rodríguez (2016) refieren el enfoque científico de Frederick Taylor, (1856-1915), que consideraba la eficacia del movimiento y de



cada tarea de los trabajadores o máquinas, midiendo y analizando cada aspecto medible del trabajo.

El enfoque administrativo de la gerencia de Henri Fayol (1841-1925) postulaba que las prácticas gerenciales, administrativas, podría minimizar los errores e incrementar eficacia en las organizaciones. Por su parte Max Weber (1864-1920) desarrolló una teoría sobre la gerencia burocrática. Mayo (1880-1949) aportó el enfoque del comportamiento humano, a partir de una serie de experimentos comprendió la importancia que tiene la interacción humana y las relaciones personales en los espacios de trabajo que inciden de forma significativa en la productividad de los trabajadores.

A mediados del siglo XX, surgen nuevas perspectivas de la gerencia moderna, resaltando el enfoque de sistemas fundamentado en la teoría general de sistema de Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), adaptado en la administración y la gerencia de las organizaciones, teniendo como autores principales a Chester Barnard (1886-1961) quien fue uno de los primeros que produjo escritos sobre el enfoque de sistemas en la administración. Herbert Simon (1916-2021) pionero en la investigación, sobre la forma de tomar las decisiones en organizaciones económicas complejas. Charles West Churchman (1913-2004) postula cinco aspectos básicos a considerarse en un sistema: los objetivos, el ambiente, los recursos, los componentes y la gestión.

Por otra parte también en este enfoque de la teoría de sistemas se inscribe George Homans (1910-1989) referido por Velásquez (2000) quien desde la aplicación de los conceptos de sistema en la investigación científica de los grupos sociales, determinó que una organización se integra por un sistema ambiental externo y uno interno de

relaciones interdependientes. El enfoque de contingencia o situacional, establece según Lara y Rodríguez (Ob. Cit) que “la gerencia es y debe ser situacional” establecen además que el diseño de las organizaciones, los objetivos, deberían ser diseñados por los dirigentes, para lo cual se debe considerar las condiciones del entorno, las políticas y los planes deben responder a los posibles cambios de las condiciones.

Considerando la importancia de los aportes al desarrollo de la gerencia, se hace referencia a Drucker (1979), quien la define como “el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, que refleja como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era” (p.15). La gerencia es entonces, un factor determinante de una organización que se encarga de producir bienes o servicios para diversos procesos insertos en el desarrollo productivo. Es una actividad que exige una gran responsabilidad, ha de realizarse a partir del conocimiento, la comprensión y la experiencia de la función primaria, dirigida a la producción de resultados económicos en las organizaciones industriales, comerciales, de mercado, de bienes y servicios.

La gerencia avanzada, una práctica necesaria en la previsión del futuro

La gerencia exige, una postura creadora, integrativa adaptada a los tiempos sin pretensiones de quedarse allí de forma pasiva sino más bien como lo señala Drucker (Ob. Cit) “implica la responsabilidad de intentar darle forma al medio económico, de planear la iniciación de cambios en ese medio económico y llevarlos a cabo, de rechazar las limitaciones que la circunstancias económicas oponen a la libertad de acción” (p.24). Esta



apreciación permite comprender que la gerencia es una actividad de desempeño formal con capacidades creativas propicias en la generación de nuevas configuraciones de desempeño.

Las organizaciones están constantemente situadas en dos escenarios de análisis, el del tiempo presente demanda actualidad en su modelo de gerencia desde donde sea posible asumir con acierto, las exigencias del contexto cambiante así como las incidencias en sus dimensiones económicas, políticas, sociales y culturales; el del tiempo futuro a afrontar con visión prospectiva, como una forma de vislumbrar tanto los acontecimientos como los ambientes de la sociedad futura.

Ante este panorama, se hace necesario el desempeño responsable de la gerencia, en la previsión del futuro, haciendo uso de los aportes de la tecnología, la economía, el mercado, la comunicación, favoreciendo con ello la práctica de la gerencia como una forma del hacer diferenciada de lo tradicional, asumiendo una visión adaptada al cambio, permitiendo con ello desenvolverse en el futuro con el equilibrio e ingenio necesario en el ejercicio propio de las organizaciones. En relación a ello, Druker (Ob. Cit.), indica “ya es hora de prepararse para la sociedad futura” (p. 56), por tanto es necesario asumirlo con el dominio del conocimiento, con el interés por la creación, la innovación, desde donde se origine una gestión de gerencia avanzada.

Según Etkin, citado por Montes (2017) las bases de la gerencia avanzada se encuentran en la gestión del conocimiento, su propósito es mantener el capital intelectual y convertir el conocimiento en valor agregado, considerando que el conocimiento únicamente será útil si se comparte y trasmite a todos por igual. Al respecto de ello Montes (Ob. Cit.) indica la premisa de la sociedad de la información, desde donde se favorece la

actividad de la gerencia, el aporte de mejores herramientas, permite una mayor utilidad en el hacer gerencial, aunado a ello el aprendizaje constante, la puesta en práctica de la creatividad, la trasmisión de la información, propicia la generación del conocimiento; la consideración de estos aspectos le permiten a la autora denominar a la gerencia enmarcada en ellos, como gerencia avanzada.

En ese mismo sentido, se refiere el aporte a la definición de la gerencia avanzada aportada por Rojas (2006) quien indica lo siguiente: “es un concepto de cosecha propia para definir un paradigma gerencial que esta en proceso de formación y que es típico de esta nueva sociedad que ha sido denominada por diversos autores como sociedad de la información.” (p. 79)

En la perspectiva de la anteriores descripciones, se puede estimar la gerencia avanzada como un modo de desempeño de las organizaciones, donde se conjuga la comprensión de la realidad con los métodos, las estrategias, los medios posible para una práctica gerencial nueva, adaptada, transformada en la realidad de sus entornos, soportando sus procesos sobre la tecnología, haciendo uso de sus capacidades predominantes para el manejo, aplicación y generación de conocimiento, aprovechando sus recursos para establecer formas de relacionamiento de índole personal, organizacional, laboral, en un entorno local o global, como expresión de la capacidad tecnológica alcanzada por la experiencia humana.

En esa perspectiva, los factores de cambio y complejidad deben ser responsablemente analizados en los modelos de gerencia aplicados por las organizaciones, en ese sentido Perrow (1967), Boisot y Child (1999), citados por Zapata y Caldera (2008) indican dos (2) formas de complejidad en las



organizaciones que se sustentan, “en el *modelo tecnológico* en el que se genera un escenario de complejidad; la tecnología que se utilice en una organización va a requerir la comprensión de una *complejidad cognitiva y una complejidad relacional*.” (p. 53)

El primer modelo demanda una disposición constante al estudio y la investigación del personal para generar el conocimiento, el desarrollo de habilidades y la experiencia necesarias para la conducción de la organización en todos sus niveles. El segundo modelo denominado *complejidad relacional*, es descrito como un *proceso de integración*, de las relaciones presentes en una organización, comprendiéndose entonces, que esta complejidad es generada por las interrelaciones de los miembros internos de una organización y las establecidas con los agentes externos de la misma.

El factor de las relaciones juega un papel fundamental, para establecer el equilibrio necesario para integrar y coordinar de forma efectiva la gestión gerencial. La comprensión de la complejidad es de una utilidad considerable en la gerencia avanzada, permite la comprensión de factores mutables donde se expone la actividad de las organizaciones.

La prospectiva, una exploración del futuro

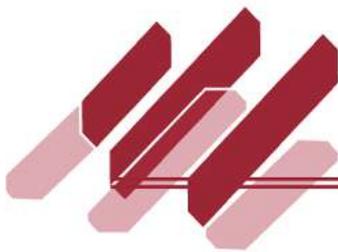
Ahora bien, vale preguntarse ¿cómo hace la gerencia de una organización, para prever los acontecimientos que están inmersos en el cambio?, para ello es fundamental el uso acertado de las herramientas de la prospectiva en la gestión de los procesos gerenciales. Berger, citado por Godet y Durance (Ob. Cit.) señala que “el objeto no es observar el futuro a partir del presente, sino observar el presente a partir del futuro” (p. 16), la prospectiva ofrece una forma a seguir para reflexionar las

situaciones del presente y ubicar la problemática ante posibles realidades futuras.

La prospectiva como método o forma de observación del futuro, significa la observación de una realidad no existente, sin embargo asumiendo la concepción de la prospectiva como un proceso sistemático desde donde es posible imaginar, al decir de Jouvenel (1964) citado por Concheiro (2011) “La prospectiva es una actitud de exploración del futuro, en general el colectivo y de largo plazo. Es un ejercicio de conjetura sobre lo que podría ser” (p. 3) en esa perspectiva la gerencia avanzada tiene en la prospectiva la posibilidad de idear el escenario, visualizarlo de las formas más convenientes posibles, a partir de los referentes del presente, asumiendo los riesgos de la incertidumbre generada por el futuro del cual solo se conoce el estimado proyectado, de lo posible por suceder, como natural consecuencia de lo experimentado en los escenarios del presente.

Según Concheiro (Ob. Cit.), en su trabajo *Prospectiva y Planeación*, indica que “La prospectiva pretende aclarar los objetivos que pueden y deben perseguirse, explorar caminos alternativos, especular y conjeturar sobre posibles cambios, evaluar las posibles consecuencias de nuestras acciones (o de no actuar)” (p. 4); por tanto, esta actividad exploratoria permite la concepción de un imaginario posible a construir, en la medida del análisis de los hechos y las realidades del presente, podrían anticiparse una acciones planificadas a aplicar ante situaciones y problemas, la gerencia cuenta con algunos elementos para evitar daños, así como para reconocer oportunidades favorables a las organizaciones.

Al respecto del análisis de las realidades, la planeación es uno de los elementos de la prospectiva favorable en el desarrollo de una gerencia avanzada, necesariamente debe



considerarse en el desarrollo de la actividad gerencial del momento presente así como en la concepción del futuro posible, sobre el cual se puede proyectar aquello deseado, a visualizar los posibles acontecimientos por ocurrir como consecuencia de las acciones del presente o como resultantes de cambios inesperados en los entornos sociales, donde factores como la política, la economía, el medio ambiente o los hechos impredecibles propios de la naturaleza del mundo, aparezca para marcar un rumbo distinto al concebido.

Ante lo impredecible, el análisis, la imaginación, la planificación podría quedarse cortas, sin embargo a través de la prospectiva la gerencia avanzada puede replantearse o proyectar acciones alternativas para explorar de manera imaginativa las realidades que se le presentan en un futuro conformado por escenarios inciertos. El significado que encierra la palabra prospectiva como una previsión, o anticipación podría no alcanzar a prever las situaciones futuras sin embargo una de las características descriptivas de la prospectiva es el ser proactiva permitiendo con ello la toma del control de las situaciones en todo momento.

De esta manera la posibilidad de estudio de las causas y consecuencias generadas por los cambios, la incertidumbre, lo predecible o lo impredecible puede comprenderse desde la gestión de una gerencia dispuesta a asumir un riesgo en su rol de disciplina de conocimiento que se transforma a sí misma, en la vertiginosa dinámica establecida por un mundo donde los conceptos de tiempo, espacio, desarrollo, valores y principios se confrontan, el desarrollo de nuevas tecnologías, ubica al hombre y su hacer en nuevos escenarios, nuevas concepciones y significaciones de lo que construye y proyecta como ser pesante, en la necesidad innata de avanzar como ser social, espiritual y material.

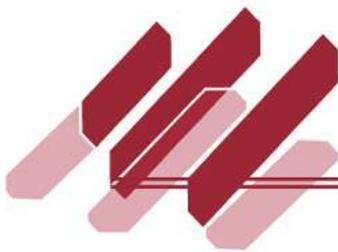
Postura conclusiva del tema

Como elementos conclusivos, en primera instancia es importante resaltar la necesidad de la gerencia avanzada en estar preparada para afrontar los escenarios de alta complejidad, incertidumbre y cambios, donde se desarrolla la actividad humana, sean estos, económicos, políticos o sociales. La tecnología nos ubica ante el asombro de sus hallazgos, la ciencia es explorada por disciplinas observadoras de lo micro hasta lo macro en la interrelación de los elementos integrantes de los sistemas de vida.

Los avances de la tecnología nos conducen a escenarios de desempeño donde el manejo de datos, códigos, información, estructuran un mundo lleno de infinitas partículas tangibles e intangibles, posibles, por descubrir a través de la exploración de la inteligencia y el desarrollo humano; por tanto expuestas para ser asumidas por la gerencia avanzada como recurso impulsor de una gestión pertinente, en concordancia con los propósitos de las organizaciones, sí como con las exigencias del mundo.

La gerencia no está ajena a escenarios inciertos, debido a la magnitud de los retos en la sociedad del futuro, ninguna organización podría aspirar a trascender en ella, si no considera en sus elementos de análisis de gestión gerencial, los métodos, las herramientas o estrategias desarrolladas desde el análisis teórico, del avance tecnológico y científico alcanzado hasta el momento, útiles para abordar los cambios e incertidumbres surgidos en el presente y probables en el futuro, de manera que pueda reducir riesgos y estimar acciones a favor de un futuro deseado, posible.

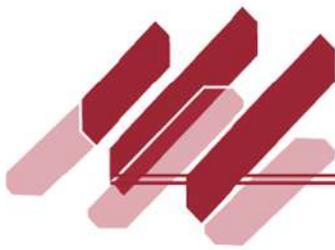
Es por tanto fundamental la vinculación permanente entre la gerencia avanzada y la prospectiva, esto le permitirá a las



organizaciones mantenerse a la vanguardia del mundo globalizado generador de escenarios exponencialmente activos, donde se desplaza la humanidad.

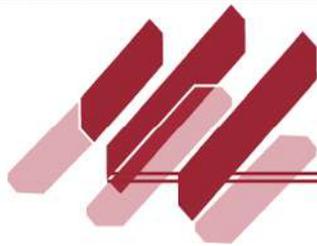
Por otra parte al concebir la gerencia como una actividad de avanzada le agrega un valor significativo refiriendo su constante crecimiento como disciplina, donde las innovaciones científicas y tecnológicas sobrepasan los estimado, la gerencia de las organizaciones pareciera requerir de un término descriptivo como marco a través del cual sea posible insertarse en la vertiginosa corriente de desarrollo y avance a ser navegada por la humanidad en este nuevo siglo.

La gerencia avanzada tiene ante si el desafío de seguir evolucionando en beneficio del desarrollo de las organizaciones, por ende de la sociedad, los recursos con los que cuenta hasta el momento a nivel de teorías para la gestión, el desempeño profesional, la tecnología con su amplias posibilidades para la realización los procesos de gestión, producción y comunicación de la información, así como la necesidad creciente de un desarrollo económico, financiero, social y de servicios, son propicios para el crecimiento como modelo de gerencia dispuesta a generar el cambio, a innovar en su campo para bien de las organizaciones donde se extiende como actividad.



REFERENCIAS

- Concheiro, A. (2011). Prospectiva y Planeación. Analítica Consultores SA de CV. México.pdf. Disponible en: saia.uft.edu.ve/moodle. Consultado: mayo 2021.
- Druker, P. (1979). La Gerencia de Empresas. Libro PDF. EDHASA. España. Disponible: https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas. Consultado: mayo 2021.
- Figueredo, C. (2017). La Gerencia Avanzada en el proceso de investigación científica universitaria. Revista científic. Vol.2.No. 6. Ensayo. Disponible en: http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/152. Consultado: mayo 2021.
- Godet, M. y Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Cuadernos del Lipsor. Serie de investigación No. 10. Disponible en: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/la%20prospectiva%20estrategica>. Consultado: mayo 2021.
- Montes, M. (2017). La mentalidad reflexiva: un enfoque de la gerencia avanzada en el marco de la sociedad de la información. Ensayo. Revista Científica "Teorías, enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales". Año 10. No. 21. Disponible en: <https://revista.uclave.org>. Consultado: mayo 2021.
- Lara, P. y Rodríguez, M. (2016). La gerencia en el contexto actual venezolano. Sapienza organizacional, vol. 3, núm. 6, pp. 65-92. Universidad de Los Andes. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/55305682804/html/index.html>: consultado: mayo 2021.
- Rojas, M. (2006). Los Retos de la Gerencia en la Sociedad de la Información. Conferencia inaugural del doctorado en gerencia avanzada segunda cohorte Universidad Fermín Toro. Revista Negotium/ciencias gerenciales. Disponible en: <http://revistaegotium.org.pdf>. Consultado: mayo 2021.
- Velásquez, F. (2000). El enfoques de sistemas yd e contingencias aplicado al proceso administrativo. Estudios Gerenciales. Vol. 16 no.77 Cali. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script>
- Zapata, P. y Caldera, I. (2008). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. Artículo. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100005. Consultado: mayo 2021.



RESPONSABILIDAD SOCIAL SECCIÓN III

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA CON LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. ESTUDIO DE CASO: EMPRESA MARENCA 2000, C.A.

Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Patricia Alexandra Asuaje Alvarado

RESUMEN

Este recorrido investigativo se adentró en la relación de la responsabilidad social empresarial interna con la gestión del talento humano que existe en la empresa Marenca 2000, C.A., con el propósito de analizar la correlación entre ambas variables. Para el logro de los objetivos se realizó una revisión documental basada en la responsabilidad social empresarial, la gestión del talento humano y la gestión organizacional. La investigación se realizó desde el enfoque cuantitativo paradigma positivista, bajo el diseño de campo, en un nivel descriptivo, la técnica aplicada fue empleada la encuesta el instrumento un cuestionario tipo escala de Likert, con una serie de enunciados o proposiciones que permitieron medir variables objeto de estudio, dirigido a una población conformada por veinticuatro (24) empleados, se seleccionó una muestra de quince (15) empleados, entre obreros, vendedores, administrativos, supervisores y gerentes integrantes del talento humano de la empresa Marenca 2000, C.A. De igual manera se empleó el coeficiente de correlación de Spearman y el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS), con el propósito de medir el grado de asociación entre las variables. Finalmente, se obtuvo como resultado la necesidad de expandir el alcance de la responsabilidad social empresarial Interna a todos los trabajadores de la empresa, a través de actividades adaptadas a las funciones, actitudes y aptitudes desempeñadas, de igual manera encomendar al departamento de gestión del talento humano, reestructurarse para lograr una mayor efectividad, realizando un análisis interno de los empleados, para comprender y orientar la gestión del talento a la discrecionalidad.

Palabras clave. Responsabilidad social, gestión, talento humano.



INTERNAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WITH THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT. CASE STUDY: EMPRESA MARENCA 2000, C.A.

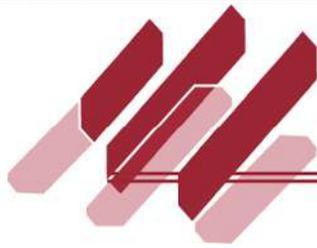
Line of research. Social potentiality from organizations

Author: Patricia Alexandra Asuaje Alvarado

ABSTRACT

This investigative tour delved into the relationship of internal corporate social responsibility with human talent Management that exists in the company Marenca 2000, C.A., with the purpose of analyzing the correlation between both variables. To achieve the objectives, a documentary review based on corporate social responsibility, human talent management and organizational management was carried out. The research was carried out from the quantitative positivist paradigm approach, under the field design, at a descriptive level, the applied technique was used the survey the instrument a Likert scale questionnaire, with a series of statements or propositions that allowed to measure object variables study, directed to a population made up of twenty-four (24) employees, a sample of fifteen (15) employees was selected, among workers, salespeople, administrators, supervisors and managers who are members of the human talent of the company Marenca 2000, CA Similarly, the Spearman correlation coefficient and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) were used, in order to measure the degree of association between the variables. Finally, the result was the need to expand the scope of Internal Corporate Social Responsibility to all company workers, through activities adapted to the functions, attitudes and skills performed, in the same way entrusting the Human Talent Management department, restructured to achieve greater effectiveness, conducting an internal analysis of employees, to understand and guide talent management at discretion.

Keywords. Social responsibility, management, human talent.



INTRODUCCIÓN

Las diferentes transformaciones de orden social, político, económico, tecnológico y cultural que se han venido desarrollando en todos los ámbitos de la vida en la sociedad, generan en las organizaciones un cambio de actitud y aptitud, específicamente relacionado con la gestión del talento humano, pues la misma podría fortalecer la visión estratégica, con el propósito de facilitar la sinergia entre los actores encargados de ejercer acciones en pro de la productividad empresarial. Desde esta perspectiva, la gerencia en término general, constituye un factor intrínseco a las diversas transformaciones suscitadas en la sociedad del conocimiento. En otras palabras, el proceso gerencial es determinante para producir resultados positivos al consolidar acciones productivas fluidas del mismo contexto en el cual emerge la responsabilidad social y cada uno de sus elementos inherentes.

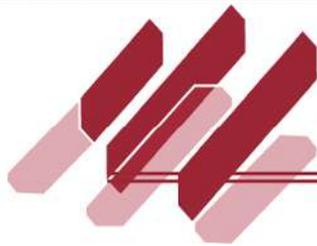
En este sentido, la responsabilidad social es, substancialmente, una percepción empresarial mediante la cual las organizaciones resuelven de forma espontánea, cooperar con la co-construcción de una sociedad más próspera y un ambiente más limpio. En consecuencia, ser socialmente responsable no representa simplemente cumplir los compromisos jurídicos, sino también ir más allá de su observancia, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los participantes. En este orden de ideas, cabe destacar que la responsabilidad social es el deber o compromiso de una asociación o consorcio con el propósito de favorecer el desarrollo económico sostenible por medio de la cooperación de sus trabajadores, colectividad

y la sociedad en general, hacia la optimización de la calidad de vida de todos los ciudadanos.

De acuerdo con los planteamientos precedentes, en el ámbito de los negocios se habla de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el compendio de experiencias, tácticas y acciones gerenciales que procuran un punto intermedio entre las dimensiones económica, social y ambiental. De tal manera, estas nociones son perfectamente aplicables a cualquier tipo de empresa, con el fin de apoyar efectivamente el mejoramiento de la sociedad, por medio de una excelente formación de sus trabajadores, de principales relaciones con los proveedores, otras instituciones y autoridades de gobierno, fomentando un trato justo y digno a su personal además de cuidar el ambiente.

Dado lo planteado, cabe mencionar las instituciones y en general, las empresas no deben ser la excepción. Al tener como misión que los empresarios conciban acciones de desarrollo en el país, se tiene como expectativa ser ejemplos de responsabilidad social, al procurar las mejores prácticas para todos los involucrados en el proceso empresarial. Dicha situación se ve bastante llamativa en el papel; no obstante, bien vale la pena inquirir si dichas empresas lo están haciendo realmente o si, cuando menos, tienen la idea del concepto amplio de responsabilidad social, así como su posible aplicación en las organizaciones e instituciones.

En este sentido, se hace necesario estudiar el tema de la responsabilidad social y la gestión del talento humano, así como su relación con la administración en las



Responsabilidad social

instituciones y empresas. Al respecto, Castaño (2011), define la responsabilidad social “como el ejercicio ético y sustentable de la competitividad. Por consiguiente, ejercer acciones empresariales socialmente responsables implica la toma de conciencia por parte de la empresa de las consecuencias de sus acciones y un compromiso intergeneracional con la sociedad” (p. 78). Por tanto, se hace pertinente una revisión crítica sobre la idiosincrasia y alcance de la responsabilidad social en el ámbito organizacional, con el propósito de la adaptación del talento humano a las señales sociales que indican la necesidad de los otros a alcanzar un logro, de esta forma, hace que las compañías vayan un paso más allá y beneficien su entorno a través de la generación de puestos de empleo y la ampliación de la oferta de productos y servicios.

De esta manera, al tomar en cuenta la RSE las organizaciones impactan de manera directa e inmediata la vida de los ciudadanos y las comunidades, a través de programas que impulsan el desarrollo económico, la educación y otras causas sociales, así mismo es una filosofía incorporada a la visión de negocios, basándose en el respeto, los valores éticos, el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad en general.

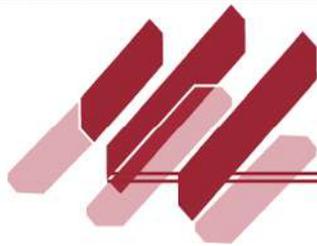
Por lo anteriormente expuesto se considera conveniente determinar la relación de la responsabilidad social empresarial interna con la gestión del talento humano en la empresa Marenca 2000, C.A., con el propósito de analizar la correlación entre ambas variables, para ello se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Diagnosticar la acción de la Responsabilidad Social Empresarial Interna en la empresa Marenca 2000, C.A.
2. Describir los aspectos inherentes a la Gestión del Talento Humano de la empresa Marenca 2000, C.A.
3. Constatar la Responsabilidad Social Empresarial Interna con la Gestión del Talento Humano de la empresa Marenca 2000, C.A.

Sustento Teórico

En cuanto a los estudios previos, se presentaron aportes internacionales y nacionales relacionados con la temática de estudio, en específico lo inherente a la Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Sustentable, Lineamientos Gerenciales en correspondencia a la Gestión de Talento Humano y Gestión Organizacional, términos que encaminaron al tópico correspondiente. Dichos aportes o antecedentes se lograron por medio de una revisión documental exhaustiva, seleccionando aquellos estudios que contribuyeron significativamente al recorrido investigativo, los cuales de manera sucinta se presentarán a continuación.

Entre las evidencias internacionales se encuentra a Astaburuaga y Kaltwasser (2018), quienes desarrollaron una investigación en la Universidad de Chile titulada “La Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Sustentable”. La finalidad del estudio versó sobre el análisis de las acciones de la RSE y Marketing Sustentable (MS) de cincuenta y cinco (55) empresas representativas para veintitrés (23) rubros de Chile, con el fin de determinar los medios de comunicación utilizados por las mismas al



momento de informar sus acciones con la intención de determinar los vínculos entre las políticas de la RSE y MS.

La investigación anteriormente expuesta fue un estudio cualitativo, caracterizado porque el mismo se estructuró en tres (3) partes, la primera compuesta por una aproximación al concepto de RSE y MS, para llegar a una breve reseña de dichos conceptos en Chile. En la segunda, se centró en el modelo de análisis para las acciones de la RSE en ese país, en el cual se desarrollaron las bases de la investigación de acuerdo con tres (3) variables y la tercera parte, comprende el resultado de los análisis.

Posteriormente en la recolección de los datos utilizaron el método de análisis del contenido por empresa y rubro, con el fin de demostrar los conceptos que definen la RSE en la organización objeto de estudio, para lo cual procedieron a una revisión sobre las acciones de las empresas con respecto al nivel de medios de prensa, internet, noticias, redes sociales, etc. como a nivel interno. Llegando a la conclusión de que la RSE y MS son conceptos aun en desarrollo para las empresas chilenas, presentándose confusión en ambos términos, siendo el internet un medio de comunicación mal utilizado por estas.

Este antecedente constituyó un valioso aporte debido a que busca analizar las acciones de la responsabilidad social empresarial y el marketing sustentable dentro de las organizaciones, como beneficio individual y colectivo mediante el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación interna contribuyendo así a la optimización de los procesos informacionales ampliando los canales de comunicación y reduciendo los niveles de incertidumbre.

Seguidamente continuando la indagación, pero en el ámbito nacional se tiene a Aponte y González (2016), quienes realizaron una investigación que titularon “Evaluación de los Programas de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Agroindustrial Protinal. C.A.” Universidad de Carabobo. En la misma, se aplicó una metodología clasificada como estudio de campo, de tipo descriptivo, con diseño transversal. La población fue de tipo finita y estuvo constituida por (96) empleados y (54) obreros adscritos a la sede central de la empresa y de las sucursales que se encuentran en el estado Carabobo.

Asimismo, utilizó una muestra de (30) trabajadores adscritos a la sede central de la empresa, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo escala de Likert conformado por sesenta (60) preguntas abiertas con una escala de (1 al 5) como alternativa y así medir el impacto del programa de RSE en cinco (5) áreas de RSE de la empresa. Estos autores concluyeron que los trabajadores ven a la organización como personas responsables, aun cuando la mayoría no tiene un conocimiento exacto del concepto de responsabilidad social empresarial, por lo cual se le recomendó a la compañía publicar las labores sociales que realiza, así como reforzar los planes que ya tiene en ejecución, para que esto repercuta de una manera positiva en el desenvolvimiento de las operaciones de la empresa, encomendándole propuestas de intervención.

De lo antes expuesto, se considera que los aportes arrojados por esta investigación son relevantes para el estudio que se desarrolló en este artículo, puesto que demostró la importancia del conocimiento sobre el significado de la responsabilidad social en las empresas, que debe poseer el talento humano



como factor clave y esencial dentro de la organización.

En cuanto al andar creativo regional, Cordero (2018), le da valor a la responsabilidad social en la investigación a través de su trabajo denominado: “Responsabilidad Social Empresarial como Factor Clave en la Gestión Organizacional de la Empresa Tuberías Rígidas de PVC (TUBRICA)” en la Universidad Fermín Toro, Cabudare. El objeto del referido trabajo fue diagnosticar las acciones actuales que realiza TUBRICA en relación con la responsabilidad social empresarial, en segundo lugar, procedió a la elaboración de un sistema de gestión organizacional basado en la RSE para determinar la incidencia financiera, estructural y funcional de la aplicabilidad del sistema de gestión organizacional en la empresa bajo estudio.

La misma, fue una investigación de campo de carácter descriptivo cuya población estuvo compuesta por treinta y dos (32) trabajadores. Las técnicas de recolección de datos utilizada ha sido la observación directa y la encuesta escrita, a través del instrumento denominado cuestionario, el cual contenía preguntas cerradas en la escala de Likert. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva diseñando un sistema de gestión basado en la Responsabilidad Social Empresarial para finalmente determinar la incidencia de índole económico y financiero dentro del presupuesto anual de la empresa.

La inherencia de este estudio como sustento teórico a esta investigación, ha sido la importancia que representa la responsabilidad social empresarial interna y la gestión del talento humano dentro de cualquier empresa, como factor estratégico de desarrollo y de competitividad en función de la

rentabilidad que se produzca en base a beneficios para la sociedad y para la comunidad donde están inmersas las organizaciones. En relación a esto, el uso de algunas teorías y principios básicos como factores fundamentales en el desarrollo de esta investigación, fueron consustanciales para asegurar la confiabilidad de la misma, por tal razón se reflejan a continuación algunos de ellos que definieron el constructo teórico:

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La cultura organizacional guarda relación con las creencias, conceptos o criterios compartidos por la mayoría de los miembros de una organización, por lo que la RSE es una obligación a cumplir por el empleador con la finalidad de beneficiar a la colectividad con el propósito de contribuir en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social.

Es por ello que resulta oportuno citar a Wagenberg (2006), quien afirma que el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial “ha recibido mucha atención y acogida a nivel mundial en la última década. Esto debido a que las empresas perciben la Responsabilidad Social Empresarial como una estrategia de gestión, la cual les permite generar valor haciendo el bien” (p. 120). Por lo tanto, la empresa recibe beneficios como una mejor reputación, reducción de riesgo y costos, sostenibilidad a largo plazo, acceso a mercados éticos y retención de capital humano. Sin embargo, a pesar de sus grandes beneficios, la misma permanece ligada a procesos culturales e históricos y, por ende,



depende de los valores morales que se encuentren en su entorno.

Responsabilidad Social Empresarial Interna

Esta responsabilidad es aquella que ejerce el empleador sobre los empleados; se encuentra íntimamente ligada a las condiciones de trabajo, por cuanto se encarga de los pilares fundamentales de la RSE, consagrados en el pacto de las Naciones Unidas, como son: aspecto social, ambiental y los trabajadores. Por su parte, Muñoz (2006), indica que “ésta corresponde con la parte de la responsabilidad social que gestiona de manera social, sostenible, ética, humanística y solidaria los recursos humanos de una empresa” (p. 107). Es decir, la responsabilidad social empresarial interna se encuentra determinada por las políticas y prácticas del talento humano que influye directamente en el personal contratado, así como en las actividades conexas con el desarrollo profesional y las relaciones entre el sindicato y la empresa.

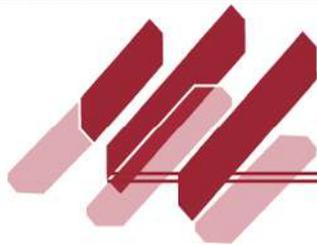
Tal como lo expresa Guzmán (2009), “hablar de responsabilidad social en medio del agotamiento del proceso civilizador, resulta un tanto problemático, ya que el ser humano es un tanto individualista” (p. 34). Es así como el proceso dinamizador en el que se desenvuelve el mundo, en un ambiente irresponsable, en el que el colectivo vela sólo por sus propios intereses, el individuo presupone una nueva forma de vida, es decir, una particularidad del pensamiento individual, dejando atrás el sentido de cooperación, clave esencial para una responsabilidad social constructora de un futuro.

Gestión del Talento Humano

La demanda del mercado laboral y la necesidad de incrementar los niveles de productividad empresarial que conlleven a la competitividad, son elementos incidentes sustancialmente en la manera como se direcciona una efectiva administración del personal en una empresa. Hoy por hoy es factor primordial que conlleva al logro de la eficiencia y eficacia, en el marco de parámetros elevados inmanente a conducir hacia el logro en una organización empresarial. Es así como los cambios que impactan en la sociedad, el sentido del trabajo en las estructuras de las organizaciones empresariales, requieren de personal con habilidades especializadas para llevar a cabo las operaciones globales. Para Chiavenato (2009) exterioriza:

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: el primero los seres humanos, dotados de personalidad propia, poseen habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizativos. La segunda referida a los activadores inteligentes de los recursos organizativos, elementos impulsores de la organización capaces de dotar de inteligencia talento y aprendizaje. La tercera, socio de la organización, son capaces de conducirla a la excelencia (p. 8).

Lo anterior, indica que el gerente de Talento Humano es el encargado de planear, dirigir, controlar y evaluar al personal, considerando los nuevos desafíos, económicos,



tecnológicos, responsabilidad social, competencias, fuerza de trabajo, para obtener el máximo rendimiento en la prosecución de objetivos de la organización. Todo esto con el fin de generar un impacto positivo en el personal que hace vida en la organización y es apreciado no sólo en el área de trabajo, si no en el desarrollo de su vida cotidiana.

La Gestión del Talento Humano dentro de la organización se basa en la información disponible respecto con los puestos de trabajo, por lo tanto, éstos constituyen la esencia misma de la productividad. En tal sentido, el análisis de los puestos de trabajo es fundamental, pues se caracteriza por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar, con garantías, los restantes procesos propios o típicos del talento humano como la clave del éxito.

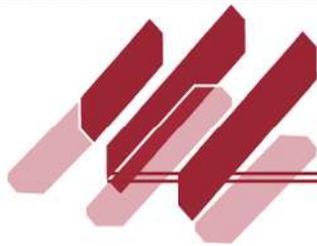
Metodología

De acuerdo con lo expuesto, en función de los objetivos planteados y de las investigaciones similares consultadas, el enfoque cuantitativo ha sido el adecuado para sustentar esta investigación de acuerdo a las bases epistémicas, dado que mediante éste se pudo determinar la relación de la Responsabilidad Social Empresarial Interna con la Gestión del Talento Humano en Marenca 2000, C.A. Asimismo, el tipo de investigación es de campo descriptiva, validado con lo señalado por Tamayo y Tamayo (2007) “una investigación es de campo cuando los datos son recogidos directamente de la realidad de los hechos lo que permite la verificación de los datos obtenidos” (p. 65), debido a que los datos utilizados fueron recolectados directamente In Situ.

En el mismo sentido, la indagación fue descriptiva porque estudió la relación entre la variable Responsabilidad Social Empresarial Interna y Gestión del Talento Humano. Este tipo de investigación, de acuerdo con Sabino (2008), “su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 93).

El estudio estableció la existencia de dos variables: responsabilidad social empresarial interna y gestión del talento humano, las mismas son interdependientes entre sí, es decir, una depende de la otra. En consecuencia, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman con el propósito de medir el grado de asociación entre las dos variables. En tal sentido, se usó el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS), con el fin de medir la intensidad de la relación lineal entre las dos variables mencionadas.

Los principales desafíos a enfrentar hoy el investigador es el manejo adecuado de las técnicas e instrumentos con el objeto de lograr una información enfocada, excelentes hallazgos y reflexiones que promuevan cambios, sobre todo cuando estas se dirigen hacia el ámbito gerencial. De esta forma, la técnica seleccionada para la recolección de datos fue la encuesta, en tal sentido, Hurtado y Toro (2010) refieren que esta técnica consiste en: “formular preguntas directas a una muestra representativa de los sujetos, a partir de un guion previamente elaborado con el fin de describir y/o relacionar características personales en ciertos ámbitos de información necesarias para respaldar al problema de investigación” (p. 145). Se deduce que las encuestas permiten averiguar datos que son necesarios en las diversas etapas de la



investigación, para poder adoptar decisiones importantes de los resultados.

Como instrumento para recolectar la información se utilizó el cuestionario, pues es uno de los más eficientes bajo el enfoque cuantitativo, al permitir establecer de forma ordenada una serie de preguntas en función de los datos que se desean obtener y, además, se puede tener la facultad de predecir las respuestas según como estén planteadas. Para los autores antes mencionados “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 310).

De acuerdo a esta conceptualización, el cuestionario tipo encuesta radica en un conjunto de preguntas formuladas, en base a una o más variables a medir, donde se utiliza un formulario impreso estandarizado de preguntas, en esta investigación se aplicó como instrumento el cuestionario tipo Escala de Likert, conformado por veintiséis (26) ítems, cada uno derivado del desglose de las variables en dimensiones e indicadores, que permitieron medir la correlación entre las variables objeto de estudio mediante la evaluación de las opiniones y actitudes de los sujetos de la investigación. De este modo, los sujetos seleccionados correspondieron a un porcentaje muestral de la masa laboral de la empresa Marenca 2000 C.A., integrada por veinticuatro (24) empleados entre obreros, supervisores, administrativos, vendedores y gerentes.

En relación con el procedimiento para el análisis de la información se tomaron en cuenta ciertos aspectos que condujeron al devenir de la investigación, desde la elección del objeto de estudio, la selección del instrumento y técnica para la recolección de la

información, la elección de los sujetos para la muestra, aplicación del instrumento, tabulación de los resultados y el tratamiento estadístico de la información obtenida. Es importante mencionar, este artículo recoge sucintamente los resultados de una investigación ya culminada, y para efectos del mismo se presentan algunos resultados con la interacción de la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a una población de quince (15) personas integrantes de la empresa Marenca 2000 C.A.

Resultados

A continuación, se muestran de manera concisa los resultados obtenidos una vez considerados los pasos descritos anteriormente, pasar a dar cumplimiento a los objetivos propuestos y complementar la información para el análisis. Con respecto a la corresponsabilidad de la organización para adaptarse al contexto y realidad de la sociedad, en el gráfico 1 se demuestra que el treinta y tres por ciento (33%) respondió que casi siempre existe corresponsabilidad para adaptarse, mientras que un veinte por ciento (20%) opina que a veces se adopta y un siete por ciento (7%) estima que nunca ha existido esa definición.

Por consiguiente, se observa gran debilidad sobre la corresponsabilidad de la organización para adaptarse al contexto y a la realidad de la sociedad empresarial como respuesta de los ciudadanos hacia los problemas socio-económicos de la compañía.

Responsabilidad social

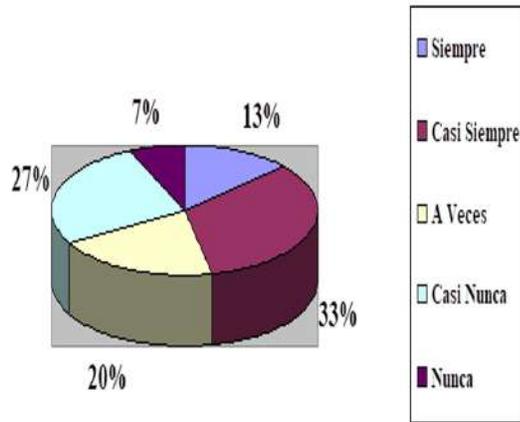


Gráfico 1. Corresponsabilidad de la organización para adaptarse al contexto y realidad de la sociedad.

En lo que respecta a la orientación sobre la conducta ética social de todos los miembros de la organización, en el gráfico 2, el treinta y nueve por ciento (39%) de los trabajadores que laboran en la empresa casi siempre son orientados a desarrollar la ética social, mientras que un veintisiete por ciento (27%) opina que a veces y un siete por ciento (7%) estima que nunca son orientados. Lo que significa que la conducta ética se mueve más allá de las expectativas tradicionales de los negocios, e incluye las posibilidades de la sociedad acerca de lo que significa prácticas de negocios aceptables, donde la responsabilidad social empresarial interna, trata acciones acordes al interés de esta sociedad, al desarrollo sustentable de la misma, basadas en un comportamiento ético, legal, que cumplan con los tratados efectuados a la colectividad y todos los entes que la conforman.

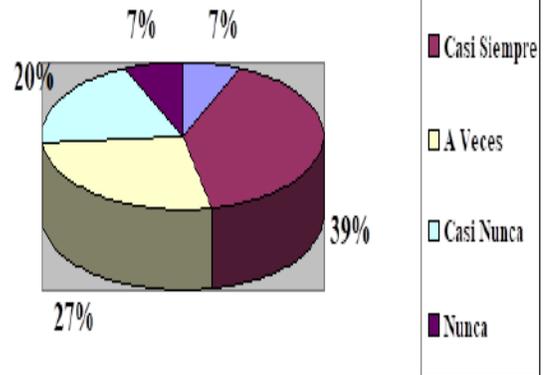


Gráfico 2. Orienta una conducta ética social de todos los miembros de la Organización.

En relación con las condiciones que lleva a cabo la empresa para reclutar el talento humano que la organización requiere, al ser consultados sobre este escenario en el gráfico 3 se representa que el veintisiete por ciento (27%) considera que casi siempre se establecen las condiciones de reclutamiento, mientras que un trece por ciento (13%) opina que a veces y un siete por ciento (7%) estima que nunca se establecen.

En efecto las condiciones que posea la empresa para llevar a cabo la incorporación del talento humano se verán reflejado en una serie de beneficios como una mejor reputación, solvencia, responsabilidad en los compromisos asumidos a través de los diversos marcos legales, los cuales exigen la ejecución de ciertas acciones que vayan en pro de la sostenibilidad del ambiente, lo social y del personal que labora dentro de la empresa.

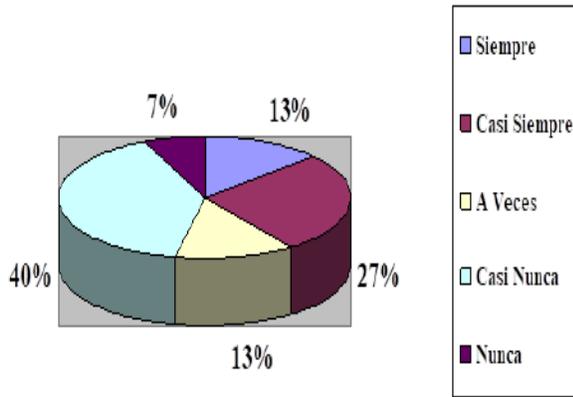


Gráfico 3. Condiciones que lleva a cabo la empresa para reclutar el talento humano.

De igual forma al medir con eficacia la integración de los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización, se observa en el gráfico 4 que el veinte siete por ciento (27%) considera que casi siempre ocurre la integración de los nuevos miembros, mientras que un cuarenta por ciento (40%) opina que a veces y un cero por ciento (0%) estima que nunca ocurre. Sobre este particular se deduce que al incorporar un nuevo talento a la organización es muy importante contar con un plan estratégico “on boarding” de integración para fomentar que el recién llegado colaborador cuente con las herramientas necesarias, acelere su proceso de aprendizaje y se comprometa desde el primer día y que, de esta manera pueda contribuir más rápidamente a alcanzar los objetivos de la empresa.

Por tales razones la empresa obtendrá múltiples beneficios al tener definido un proceso de integración para el nuevo talento humano; como acelerar el tiempo de adaptación del nuevo miembro del equipo, reducción del costo de rotación de personal,

incrementar la eficiencia, integración del nuevo colaborador a la cultura organizacional, así como fomentar el incremento del compromiso organizacional de parte del empleado, entre otros.

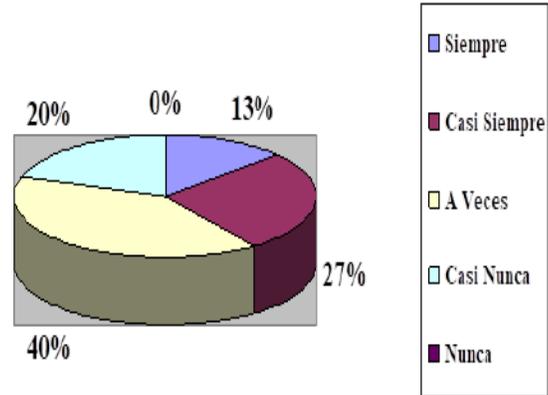


Gráfico 4. Integración de los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

Relacionando los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas, los encuestados determinaron según el gráfico 5 divididas las opiniones ya que el treinta y tres por ciento (33%) considera que casi siempre se determinan los requisitos básicos, también un treinta y tres por ciento (33%) indica que casi nunca, mientras que un veinte siete por ciento (27%) opina que a veces y un cero (0%) estima que nunca se determinan los requisitos. Lo que significa que, al momento de incorporar un nuevo talento a la organización, ésta deberá poseer un plan estratégico de integración para de esa manera fomentar y acelerar el proceso de aprendizaje utilizando las herramientas necesarias que conlleve a alcanzar los objetivos de la empresa.

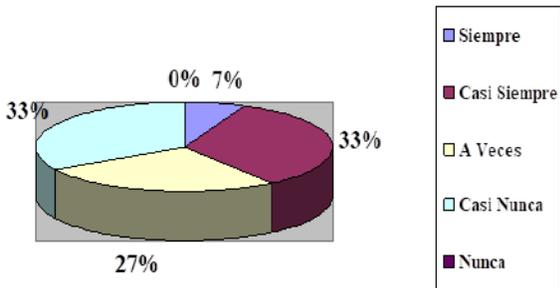


Gráfico 5. Requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas.

En cuanto al respeto de la opinión de los trabajadores dentro de la empresa Marenca 2000 C.A., estos la califican como casi siempre existe la consideración del sentir de cada uno, sin embargo, existe un trece por ciento (13%) que opina que tal política se da a veces, dejando la opción de trece por ciento (13%) de opinión que nunca es efectiva, como se puede observar hay una coincidencia en los porcentajes de estas dos últimas, como se observa en el gráfico 6. Por tal motivo el respeto de los empleados debe ser la base de todas las relaciones que se desarrollan en el entorno de la empresa.

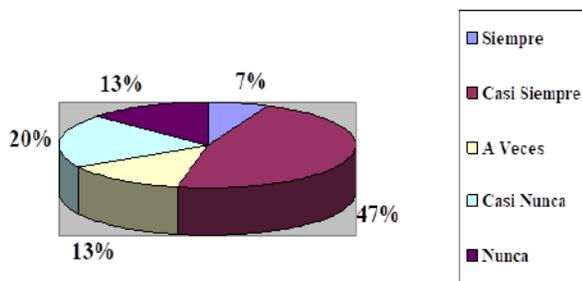


Gráfico 6. Respeto sobre la opinión de los trabajadores dentro de la empresa Marenca 2000 C.A.

Tomando en cuenta referente a la actitud cooperativa de la gerencia hacia los trabajadores. Se observa en el gráfico 7 que los empleados que laboran en la empresa Marenca 2000 C.A, consideran en un veintiséis por ciento (26%) que existe una actitud cooperativa por parte de la gerencia para con estos, mientras que un veintisiete por ciento (27%) opina que existe a veces y un siete por ciento (7%) estima que nunca existe. De allí se constata que el clima laboral tiene que ver no solo con las condiciones físicas, sino también con la organización, distribución y disposición de los elementos que constituyen el ambiente de trabajo, así como también el establecimiento de políticas y normas laborales en beneficio de los trabajadores. La independencia del empleado, las relaciones laborales, los ambientes físicos, el reconocimiento laboral, la igualdad en el trato y la remuneración salarial justa son algunos de los elementos indispensables que deben cuidarse para una realización eficaz del trabajo y el bienestar del trabajador.

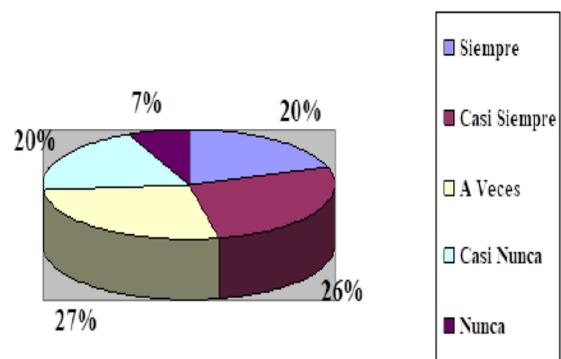
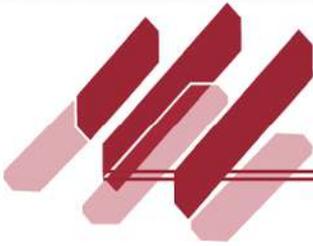


Gráfico 7. Actitud cooperativa de la gerencia hacia los trabajadores dentro de la empresa Marenca 2000 C.A.



Analizando en el gráfico 8 con respecto al compromiso de la organización de operar para agregar valor social a sus acciones, los trabajadores que laboran en Marenca 2000 C.A, consideran en un cuarenta y seis por ciento (46%) casi siempre existe un compromiso de la empresa para agregar valor social a sus acciones, mientras que un trece por ciento (13%) opina que existe a veces y un siete por ciento (7%) estima que nunca existe un compromiso por parte de la organización. Por lo tanto, la empresa debe asumirlo como una forma de gestión que implica su colaboración con la sociedad, incorporando las preocupaciones de las personas como parte de su estrategia; y asumir el compromiso de responder a las acciones tomadas por la empresa de manera transparente. Creando grandes oportunidades para aumentar el compromiso y la participación empresarial, al mismo tiempo inspirando y motivando a los empleados a ser socialmente responsables.

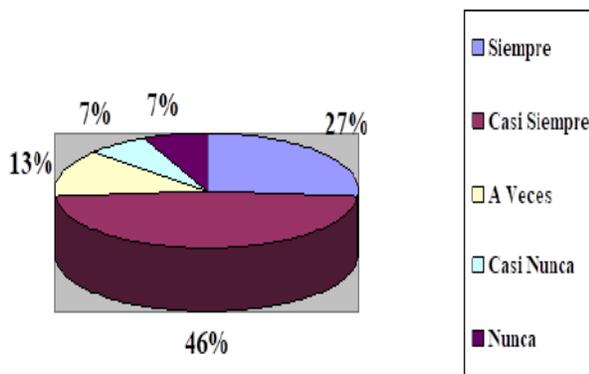


Gráfico 8. Compromiso de la organización de operar para agregar valor social a sus acciones, los trabajadores que laboran en Marenca 2000 C.A.

De igual manera considerando la iniciativa de la decisión voluntaria de los empleados por cumplir con su compromiso social con la comunidad en general, los resultados mostrados en el gráfico 9 indican, que los trabajadores que laboran en Marenca 2000 C.A, consideran un cuarenta y seis por ciento (46%) siempre existe un incentivo por parte de la gerencia a participar en las actividades que benefician a la colectividad en general, mientras que un veinte por ciento (20%) opina que existe a veces y un cero por ciento (0%) estima que nunca existe un incentivo de la decisión voluntaria por parte de la organización. Esto conlleva a que coexiste una dimensión externa dentro de las organizaciones que afectan a los trabajadores frente a la sociedad en su conjunto, proveedores, consumidores, clientes, contratistas..., en otras palabras, los denominados stakeholders o partes interesadas que no son otros que agrupados con los que la empresa se relaciona y a los que debe generar algún valor si se autodefine como socialmente responsable.

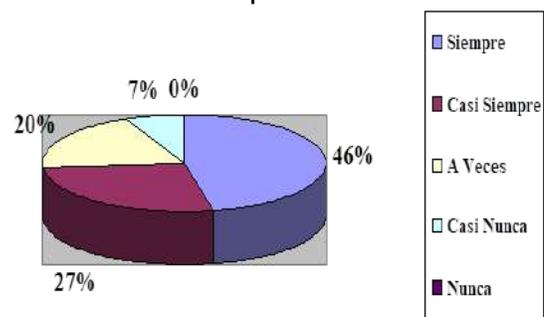
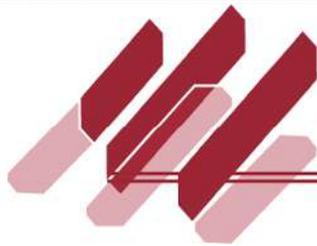


Gráfico 9. Decisión voluntaria de los empleados de Marenca 2000 C.A, por cumplir con su compromiso social con la comunidad en general.



Conclusiones

Basado en el análisis e interpretación de los resultados a través de la investigación a continuación, se destacan la postura conclusiva del autor más significativas de la evaluación de impacto de la Responsabilidad Social Empresarial Interna en relación a la Gestión de Talento Humano de la empresa Marenca 2000 C.A., siendo estas cónsonas con los objetivos planteados.

En relación con el análisis de los resultados queda evidenciado que el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial Interna es percibido parcialmente por los empleados que laboran en la empresa, donde la falta de compromiso de la organización no les agrega valor social a las acciones ni a los retos con respecto al medio ambiente desde un enfoque preventivo efectivo.

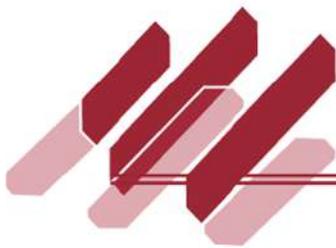
En efecto la organización debe asumir el compromiso estratégico voluntario para cumplir con los objetivos empresariales, incluyendo además las obligaciones legales y contractuales inmanente a los criterios de bienestar social, crecimiento económico sostenible y aprovechamiento responsable de los recursos naturales y del medio ambiente, obteniendo un impacto positivo generado por estas prácticas en los distintos ámbitos relacionados a la organización.

De igual manera lo supeditado con respecto a los aspectos inherentes a la gestión del talento humano, las políticas de desarrollo incluyendo las de gestión son poco percibidas y perfeccionadas por la organización, en este sentido los encargados de los procesos de captación, desarrollo, motivación y retención de empleados deben cumplir con políticas para el buen funcionamiento de la organización. Por ejemplo, las políticas de

toma de decisiones, selección de personal, de desarrollo que cumpla con los criterios de planificación, distribución y traslado interno del personal y definir el plan para cada uno de ellos, así como también las de análisis y estrategias de revisión. Políticas claves por las cuales las organizaciones ejerzan un buen trabajo y adquieran el compromiso de mejorar las condiciones de todos los empleados.

En consecuencia, la correlación de la responsabilidad social empresarial interna con la gestión de talento humano, no es suficiente con presentarse dentro de las políticas y cultura organizacional de la empresa, hace falta la implementación de mecanismos, estrategias y procesos efectivos que evidencie el compromiso por crear valor a los empleados, proveedores consumidores, comunidades y hasta el medio ambiente, para posicionarse como una de las empresas más grandes reconocida a nivel regional y nacional.

Finalmente, los resultados obtenidos demuestran el requerimiento de expandir el alcance de la responsabilidad social empresarial interna a todo el talento humano perteneciente a la empresa Marenca 2000 C.A., de acuerdo a las actividades adaptadas a las funciones, actitudes y aptitudes que desempeñan. Esto se logrará por medio de una reestructuración del departamento de gestión de Talento Humano, para así alcanzar una mayor efectividad a mediano y largo plazo con oportunidades de mejora que resalten a una organización sólidamente estructurada y potenciada en todos sus procesos.



REFERENCIAS

- Aponte, G. y González, Y. (2016). Evaluación de los Programas de Responsabilidad Social Empresarial en una Empresa Agroindustrial Ubicada en Valencia Estado Carabobo. Universidad de Carabobo.
- Astaburuaga y Kaltwasser (2018). Análisis Cualitativo a Nivel de Empresas en Chile, sobre la Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Sustentable. Universidad de Chile.
- Castaño, E. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. Revista Lasallista de Investigación. ISSN: 1794-4449. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69522607019>
- Cordero, A. (2018). Responsabilidad Social Empresarial como factor clave en la Gestión Organizacional de la empresa tuberías rígidas de PVC (TUBRICA). Trabajo de grado no publicado. Universidad Fermín Toro, Cabudare, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Guzmán, J. (2009). La responsabilidad social empresarial. Ética y Valores Organizacionales. Universidad de Valencia. España.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2010). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Valencia, Venezuela: Paidós.
- Muñoz, L. (2006). Responsabilidad Social Corporativa Interna. Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/responsabilidad-social-corporativa-interna.html>.
- Sabino, C. (2008). El proceso de la investigación. Caracas: Panapo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). El proceso de la investigación científica. Caracas: Episteme.
- Wagenberg, A. (2006). La Narrativa de la Responsabilidad Social Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Disponible en: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latino_americanos:administración/volumenII_numero2_2006/narrativa_responsabilidad_social_empresarial.pdf



GERENCIA SOCIAL REDISTRIBUCIÓN DEL PODER EN LAS NUEVAS REDIFICACIONES SOCIETALES

Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Elimar García Viera

RESUMEN

La gerencia social, entendida como un enfoque sobre la manera de gestionar las políticas públicas, con base a la concepción de corresponsabilidad Estado- ciudadanía garantiza la redistribución del poder en las nuevas asociaciones e interacciones societales que emergen producto de las tensiones, complejidades y turbulencias del mundo actual. Con relación a este entramado, el propósito de este ensayo es reflexionar sobre la gerencia social, redistribución del poder en las nuevas redificaciones societales cuyo abordaje se realizó mediante la revisión de los textos para comprender desde la hermenéutica como la praxis de la gerencia social amalgama los intereses del Estado con los de la colectividad, así sus imbricaciones participación ciudadana, inclusión social y gestión social garantizan la redistribución de poder que se revierte en capital humano, social y relacional. La concertación planteada se ve amenazada por deficiencias en la gestión pública o debilidades conceptuales o prácticas de la actuación ciudadana; con todo, es innegable su posibilidad de conciliar esfuerzos ante las crecientes y múltiples demandas sociales, redistribuyendo el poder como modelo de gestión orientado al desarrollo de las potencialidades del ciudadano constitutivas del poder popular fortaleciendo las organizaciones públicas y privadas.

Palabras clave. Gerencia social, poder político, redificaciones societales



SOCIAL MANAGEMENT REDISTRIBUTION OF POWER IN THE NEW SOCIAL REDIFICATIONS

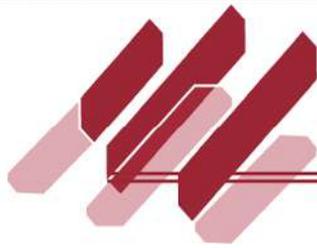
Line of research. Social potentiality from organizations

Author: Patricia Alexandra Asuaje Alvarado

ABSTRACT

Social management, understood as a focus on how to manage public policies, based on the conception of State-citizenship co-responsibility guarantees the redistribution of power in the new societal associations and interactions that emerge as a result of the tensions, complexities and turbulence of the real world. In relation to this framework, the purpose of this essay is to reflect on social management, redistribution of power in the new societal redifications whose approach was carried out through the revision of the texts to understand from the hermeneutics how the praxis of social management amalgamates the interests of the State with those of the community, thus their overlapping citizen participation, social inclusion and social management guarantee the redistribution of power that is reverted to human, social and relational capital. The proposed agreement is threatened by deficiencies in public management or conceptual or practical weaknesses of citizen action; However, it is undeniable its ability to reconcile efforts in the face of growing and multiple social demands, redistributing power as a management model aimed at developing the potential of the citizen constituting popular power, strengthening public and private organizations.

Keywords. Social management, politician power, societal redifications



INTRODUCCIÓN

La realidad social, precisamente por ser la resultante de las acciones humanas, muta permanentemente, originando cambiantes procesos sociales, políticos, económicos, culturales y tecnológicos, estos son las respuestas a los desafíos de nuevas eventualidades del mundo actual ante los cuales la sociedad exige mayor participación así como toma de decisiones del poder local; este escenario de la verdad relativa, ecología del tiempo, revolución del conocimiento y humanización de la ciencia son movimientos generadores de redificaciones societales, reordenación redificada de las realidades sociales, constituyéndose en la génesis de la gerencia social.

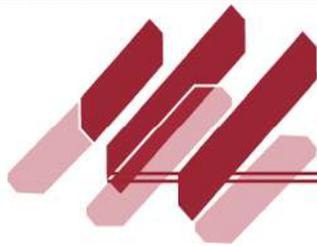
El escenario expuesto corporeizó a la gerencia social, emergencia paradigmática que revaloriza la concertación, el diálogo como también los mecanismos de corresponsabilidad entre el Estado y la ciudadanía, plataforma sobre la cual se erige la redistribución del poder; en cuya configuración los entes públicos y la sociedad civil organizada ocupan un lugar central. En palabras de Foucault (2007) es un poder difuso, disperso, una red borrosa compuesta por interacciones cambiantes, dinámicas; no es un modelo dicotómico en el que el poder lo ejerce un actor -individual o colectivo- sobre el resto de la población, como sucede con la concepción tradicional; es móvil, envuelve los fenómenos de participación ciudadana, inclusión ciudadana y nuevas alternativas de gestión social.

Esta caleidoscopía social invocó otra forma de gerenciar, más cercana a la sociedad por cuanto la redistribución del poder junto a sus

corolarios desarrollo humano y lucha contra la exclusión, en cualquiera de sus formas, no es una responsabilidad exclusiva del Estado; pues la sociedad civil es un actor protagónico, es un agente que actúa contribuyendo a alcanzar tal cometido, en consecuencia, precisa de posibilidades concretas para consolidar esa totalidad configurativa; así Estado y sociedad se articulen para cumplir con esta tarea.

Desde esta perspectiva, la política social implica la idea de acercarse a los usuarios, responder a sus demandas colectivas; pero no por la vía de políticas homogéneas sino tomar en cuenta las especificidades locales y la diversidad de situaciones, sino a través de políticas públicas para unidades territoriales y de mayor consenso social, derivando una mayor participación, control social, valorización del talento humano y desarrollo humano, campo en el cual la gerencia social tiene su impronta como disciplina, herramienta o estrategia para propiciar la participación de la sociedad civil y con ello, posibilitar la distribución equitativa del poder.

Del panorama plasmado emerge el propósito de este ensayo consistente en reflexionar sobre la gerencia social, redistribución del poder en las nuevas redificaciones societales, para ello utilicé la metodología hermenéutica de Gadamer (2017), paradigma interpretativo destinado a la comprensión del fenómeno, estableciéndose mediante la técnica de revisión documental, una relación dialógica donde el lenguaje de los textos se conjugó con mis propias percepciones.



Desarrollo Argumentativo

La gerencia social es entendida desde una diversidad de apreciaciones las cuales la definen y explican, dentro de ese orden de ideas tomando a Kliksberg (2010) y Ziccardi (2012), puede ser conceptuada como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas cuya aplicación produce cambios significativos en al menos una condición del bienestar de la población, este propósito se inscribe en el uso efectivo y racional de recursos materiales e intangibles como la gestión del conocimiento. Sus principios son: impacto, equidad, focalización, articulación, flexibilidad y participación social las cuales en conjunto tributan a la redistribución del poder; por tanto, la gestión de programas y proyectos sociales es la expresión operativa de la gerencia social.

Desde esta perspectiva, la gerencia social eficiente se caracteriza por optimizar el rendimiento de los esfuerzos tanto los actores del Estado como de la ciudadanía en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales y el mejoramiento de los resultados de la inversión en capital humano (desarrollo humano) y capital relacional relacionado con coordinación y cooperación entre organizaciones públicas o privadas, ambos, precisa Esquivel (2017), sustentos del capital social, referido a las instituciones, relaciones y normas las cuales suscriben la calidad y cantidad de las interacciones societales

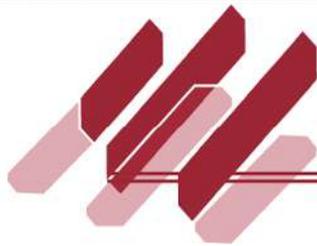
Significa no sólo la suma de instituciones de una sociedad, sino también la materia imperceptible que las mantiene unidas. A diferencia de las otras formas de capital, el social no se consumen con su uso, cuanto más se utiliza más crece, según Hirschman (2016) supone la construcción social de un clima de confianza al interior de la sociedad, capacidad de asociatividad, conciencia cívica

y valores éticos, los cuales no constituyen un fin en sí mismo, son posibilidades de desarrollo y por ende, recursos productivos de una sociedad.

También la gerencia social puede entenderse, como el conjunto de conocimientos, procedimientos y acciones propias de la política social objetivada mediante la dirección, coordinación y concertación de programas, así como proyectos destinados a lograr el desarrollo humano de la población. Por tanto, se ha de convertir en una herramienta fundamental para las instituciones públicas como sociales destinada al mejoramiento y calidad de vida de los ciudadanos.

Asimismo, la gerencia social se refiere a programas y políticas sociales cuya ejecución en el ámbito de las políticas públicas le imprime sus características fundamentales: equidad, eficacia, la eficiencia, sostenibilidad y solidaridad. Su ascenso en la palestra mundial y latinoamericana, Venezuela incluida, obedece al incremento significativo de personas que viven bajo el umbral de la pobreza lo cual genera un aumento de demanda de servicios sociales, tanto en términos de calidad como de cantidad, haciendo imprescindible la puesta en marcha de políticas económicas proclives a garantizar una administración y ejecución eficiente de los gastos sociales.

El reconocimiento de las necesidades sociales y los requerimientos básicos para una vida digna son derechos de los individuos y los grupos que pueden ser legítimamente reclamados, lo cual emplaza nuevos códigos societales entre ellos; reseña Etkin (2016), el establecimiento de una nueva ética social con miras a garantizar éxito de las políticas del Estado en el ámbito de sus competencias y además repensar prácticas institucionales orientadas a optimizar la implementación de



las políticas públicas signadas por un espíritu de sentido colaborativo y corresponsable.

En este ámbito de lealtades al poder compartido, es necesario cambiar la concepción que los ciudadanos y ciudadanas tienen sobre la administración pública nacional, para ello es importante replantear la idea del Estado al servicio de los intereses reales de la colectividad; por tanto, resulta imprescindible impulsar la nueva institucionalidad de participación mediante la cual las comunidades organizadas intervienen como cogestionarias de las funciones gubernamentales.

No sólo a través del ejercicio de la contraloría social, sino también mediante la toma de decisiones colegiadas con relación al diseño, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas públicas, lo que trae a escena la impronta de la gerencia social y sus implicancias: participación ciudadana, inclusión ciudadana y nuevas alternativas de gestión social, formas de redistribución del poder en las emergentes redificaciones societales.

Respecto a la noción de poder, Foucault (2018) no lo considera como un fenómeno de dominación masiva y homogénea de un individuo sobre el otro, de un grupo sobre los demás, de una clase sobre las otras; sino tener bien presente que el poder, si no se lo contempla desde demasiado lejos, no es algo dividido entre quienes lo poseen, lo detentan exclusivamente o no lo tienen. El poder, refiere el prenombrado filósofo:

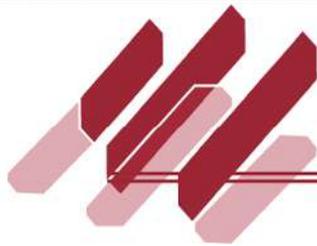
tiene que ser analizado como algo que circula, o más bien, como algo que no funciona sino en cadena. El poder funciona, se ejercita a través de una organización reticular. Y en sus redes no sólo circulan los individuos, sino que

además están siempre en situación de ejercitar el poder... (p. 144).

Interpretando a Foucault (Ob. Cit.), se concibe una estructura de poder global en la que se invierte la dirección descendente del modelo tradicional; el poder ya no se proyecta de arriba hacia abajo sino de abajo hacia arriba, afirma: "El poder viene de abajo; de las profundidades del cuerpo social, de las fuerzas múltiples que se forman y actúan en los aparatos de producción, las familias, los grupos restringidos y las instituciones le sirven de soporte" (p. 115), significa que el Estado comprometido con la participación ciudadana y la inclusión social desarrolla una gestión amurallada frente a los efectos de escisión que recorren el conjunto del cuerpo social, asimismo, contra los efectos hegemónicos tendentes a quebrantar la mutualista dualidad Estado-ciudadanía.

Desde este dominio de interpretación, la distribución reticular del poder en la sociedad sirve de base y fundamento al poder soberano y jurídico del Estado venezolano; ello exige contar con ciudadanos, conscientes del papel protagónico que hoy les toca desempeñar en el contexto histórico actual. Ese poder difuso y denso; denominado por Morín (2009), magmático, tiene su asiento en la gerencia social, allí se reconoce la ambivalencia de todo fenómeno, cuya manifestación es a la vez móvil-concreto, fugaz-estable acorde a la contextualidad y al momento de su concreción.

Requiere además, de un servidor cuya actuación esté alineada a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), artículo 141 en el cual se establece que la administración pública esté "...al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el



ejercicio de la función pública” (p.15), capaz de conocer y emprender las necesarias transformaciones previstas y consagradas en la ley de cara a las exigencias sociales en su lucha contra la injusticia.

El entramado social que se genera a partir de la redistribución del poder, conforma un sistema donde se configuran redes sociales a partir de la interconexión entre participación ciudadana, inclusión social y gestión social, imbricaciones de la gerencia social. Desde esta óptica, la participación ciudadana es el involucramiento de los individuos en el espacio público estatal y no estatal desde su identidad de ciudadanos como integrantes de una comunidad política. Por tanto, es un movimiento social y de sentido ético común para alcanzar la libertad y la igualdad con dignidad y derechos para todos.

Desde el ámbito del cogobierno entre pueblo-Estado, implica poner al servicio de los severos problemas sociales, que hoy agobian a buena parte de la población, los instrumentos sociales, físicos, financieros, éticos y culturales más efectivos, y allí aparece la participación, señala Kliksberg (2009.) no como "imposición de algún sector, sino como oportunidad" (p. 9).

Empero, como toda feliz coyuntura, su operacionalización efectiva enfrenta fuertes y diversas resistencias; esta es evidente observando la vasta brecha que en América Latina separa el discurso sobre la participación de las realidades de su implementación. En el campo discursivo el consenso parece total, la voluntad de llevarla adelante potente; sin embargo, la realidad demuestra una distancia considerable entre el discurso y su implementación; esta afirma Kliksberg (2013), con quien concuerdo, tiene entre sus causas principales la presencia silenciosa de bloqueos al avance de la

participación por parte de los funcionarios y agentes de la administración pública.

Esta discrepancia también se evidencia en las concepciones sobre la participación ciudadana, la polisemia de sus planteamientos y enfoques suscribe distintas cosmovisiones, las acciones que la identifican están centradas en habilidades, deberes, derechos de la comunidad, democratización de lo público, control y otras connotaciones que dificultan su abordaje; a pesar de ello, considero apropiado lo señalado por Cunill (2005) para la autora el término suele ligarse, por lo general, con propósitos transparentes públicos en su sentido más amplio y casi siempre favorables para quienes están dispuestos a ofrecer algo de sí mismos a favor de objetivos colectivos, en síntesis es un término grato.

Resulta casi tautológico decir que el núcleo de la participación ciudadana reside en la actitud de los individuos frente al poder, entraña una forma de acercarse a los problemas públicos, de tomar parte mediante la acción colectiva. Para Lammers, citado por Fernández (2015) la participación es la parte de poder o de influencia ejercida por los subordinados en una organización y considerada como legítima por ellos mismos y sus superiores. Igualmente, Subirats (2009) concibe la participación como una forma de equilibrio de poder grupal que concede a los colaboradores una mayor libertad en la determinación de objetivos y estrategia destinadas a conseguirlos. Resumiendo, ambas posiciones, es un proceso que, en teoría y construcción praxeológica, se caracteriza por el ejercicio, así como el control del poder político y social instalándose en la condición de la persona.

Por su parte, la inclusión social es un fenómeno resultante de las crisis económicas mundiales y regionales desde las cuales



Responsabilidad social

amplios sectores de poblaciones humanas entran en desamparo y abandono. Consecuentemente, el reconocimiento de los distintos grupos sociales, el valor de la diferencia, el respeto a la diversidad y el reconocimiento del otro vulnerable con necesidades específicas a ser saciadas en condiciones de igualdad y disfrute de sus derechos fundamentales, promovió la inclusión social.

La construcción colectiva de una cultura de inclusión social ha ayudado a prevenir la discriminación mediante políticas aceptables sustentadoras de las garantías individuales y los derechos ciudadanos sin ningún tipo de discriminación en aras de mejores condiciones de vida; desde mi perspectiva, significa integrar a la vida comunitaria a todos los miembros de la sociedad, independientemente de su origen, actividad, condición socio-económica o de su pensamiento. Normalmente, la inclusión social se relaciona con los sectores más humildes, pero también incluye las minorías discriminadas, a quienes desde diferentes métodos o estrategias se les proporciona medios para desarrollar un estilo de vida digno y estable contribuyendo al desarrollo armónico y ordenado de la sociedad.

Por antonomasia, la inclusión social y la participación ciudadana constituyen un bloque conceptual y praxeológico impulsores del desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al ejercicio de la política como al poder local. Reseña González (2019), está basado en varios mecanismos de acceso de la población a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración o de un partido político.

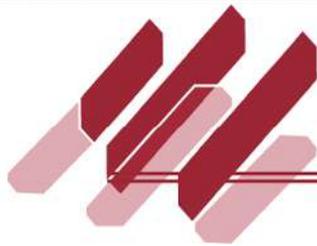
A pesar de su importancia, es necesario dejar sentado que en la vida cotidiana falta mucho por hacer, pero la presencia legal y en

la praxis de estos temas difundidos además por los diversos medios de comunicación e introducidos en la agenda pública, es un buen paso del poder compartido hacia mayor calidad institucional y pronta respuesta a las demandas ciudadanas al calor de un clima de franca convivencia.

Parlamentar sobre la inclusión y participación de las sociedades contemporáneas presupone considerar a los actores sociales artífices directos de su propio destino y futuro, su actuación corresponsable en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas del Estado cuyo propósito es resolver y dar respuesta a la multiplicidad demandas de la sociedad trae a escena la tercera implicancia de la redistribución del poder, la gestión social desde la cual se heterarquiza el poder, configurado en las leyes como poder popular y una de las ramas del poder público. Está conformado por el pueblo, titular de la soberanía y su finalidad es la participación en el modelo político de redificaciones societales de la nación.

Concebida desde el análisis expuesto, la gestión social sustentada en la CRBV, artículo 70 referido a medios de participación política y socioeconómica, adquiere una nueva dimensión que apunta a la articulación como también al fortalecimiento de las acciones públicas y privadas, en una propuesta modernizante, democrática y solidaria cuya construcción en tanto democracia, es producto de la reproducción de los hombres particulares interesados en el bien colectivo.

Implica concertar las distintas propuestas de los sectores sociales y dimensionarlas en un proyecto conjunto donde se exprese la riqueza de contenidos y las potencialidades de las bases sociales y orientarlo con base la superación de la dicotomía de lo público y lo privado, a la toma de decisiones mancomunadas, participación y



descentralización; desde esta perspectiva, la gerencia trasciende a lo societal.

Postura Conclusiva

Concluyo que la gerencia social entraña la redistribución del poder en las nuevas reedificaciones societales como modelo de gestión orientado a formular y ejecutar políticas públicas de conformidad con los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia contando con tres esferas del poder participación ciudadana, inclusión social y gestión social. Es una manera de abordar las problemáticas sociales, políticas y económicas mediante la acción social del Estado y el empoderamiento ciudadano generando una estructura de representatividad en el conjunto de la sociedad cuya manifestación más visible es el poder compartido, redistribuido a la manera Foucault (Ob. Cit.), con la finalidad de modificar el patrón de negociaciones sociales

Desde la concertación redistributiva del poder, la efectividad organizacional de las instancias públicas y sociales no avasalla la condición humana de los implicados, por el contrario, se rescata el código y la lógica inédita de lo particular en tanto sujeto; es decir, se respeta la experiencia y conocimientos de la vida cotidiana lo cual supone avanzar, desde mi perspectiva, en la democratización y calidad de la fuerza de trabajo colectivo, donde las redes sociales y la construcción solidaria de las políticas públicas, con base a la participación ciudadana y la inclusión social, priorizan la superación de desequilibrio existente en las condiciones y calidad de vida de la colectividad,

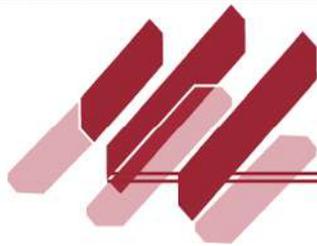
Complemento esta reflexividad epistémica, expresando que la redistribución del poder a través de la gerencia social además de

mejorar el rendimiento de los actores sociales, procura el desarrollo social y humano, mediante el uso eficiente y racional de recursos, camino articulador hacia la efectividad de programas y políticas sociales, con base a criterios fundamentales como la justicia, efectividad, sustentabilidad y solidaridad.

Concebida esta acción de la gerencia social, el poder compartido, redistribuido entre el Estado y la ciudadanía en el contexto socio-político del país, procura modernizar las estructuras y procedimientos de la gestión social, con ello agilizar el desarrollo de la sociedad eliminando las desigualdades mediante la erradicación de la pobreza; por tanto, la vinculación de la comunidad civil con el Estado ha de realizarse de manera despolitizada y trazarse metas a largo plazo con el fin de contribuir a superar las discordancias sociales y económicas.

Finalmente, refiero que a pesar de los muchos aportes otorgados por la redistribución del poder de la gerencia social a las organizaciones del presente siglo, persiste la necesidad de dinamizar la participación del ciudadano, pues el espíritu de equipo y solidaridad entre el Estado y la colectividad es ahora más necesario dadas las múltiples circunstancias por las cuales atraviesa el país, se acentúa la urgencia de la inclusión social en la gestión pública pues la diversidad de pensamiento, apoyándome en Morin (2011) y Schütz (2003), en el actual y cambiante contexto exige organizaciones suficientemente habilitadas para enfrentar la complejidad e incertidumbres interna y externa.

Entre estas destacan, la diversidad de intereses y fines que actúan sobre la misma organización, presionándola en diferentes sentidos, la tendencia a la conformación de microculturas entronizadas a las distintas áreas de su estructura, con sus propias



creencias e imágenes de la realidad, el constante acortamiento de los plazos de renovación tecnológica, pues estamos sobre el terreno de una temporalidad que nos interpela desde el mañana y por lo general, reclama negociar mejor las preferencias y potencialidades de los ciudadanos, mitigar los conflictos, favorecer los acuerdos y hacer menos costosa la toma de decisiones políticas; de este modo las interdependencias para consensuar los intereses públicos con los de la comunidad encuentra en la gerencia social y redistribución del poder su mejor aliado.

REFERENCIAS

- Cunill, L. (2005). Participación Ciudadana. Disponible: <http://www.participciul.html>. [Consulta: 2021, mayo 3]
- Esquivel, F. (2017). Gerencia Social un Análisis Crítico desde el Trabajo Social. Buenos Aires: Espacio.
- Fernández, J. (2015). Sistema Político, Orden Constitucional y Reforma. En Orden Constitucional, Reforma y Crisis. Caracas: El perro y la Rana.
- Foucault, M. (2007). La arqueología del saber. México: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2018). Microfísica del poder. Madrid: La Piqueta.
- Gadamer, H-G. (2007). Verdad y método: fundamentos de una hermenéutica filosófica. Salamanca, España: Sígueme.
- González de H, E. (2019). La acción humana del gerente social y del ciudadano en la gestión pública participativa. Fundamentos Teóricos y Praxeológicos. Revista CIEG, 36, 135-154 Disponible: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2036\(135-154\)-De%20Hern%C3%A1ndez%20Elsy_articulo_id460.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2036(135-154)-De%20Hern%C3%A1ndez%20Elsy_articulo_id460.pdf) [Consulta: 2021, mayo 3]
- Hirschman, A. (2016). Intereses privado y la acción pública. Buenos Aires: Clacso
- Kliksberg, B. (2010). Gerencia Social. Buenos Aires; CLAD-Norma- PNUD
- Kliksberg, B. (2009) ¿Cómo enfrentar la pobreza? Aportes para la acción. Buenos Aires: GEL
- Kliksberg, B. (2013). Hacia una gerencia social eficiente, algunas cuestiones claves. Curso para formadores en gerencia social. Buenos Aires: Clacso.
- Morin, E. (2009). El Método 2. La vida de la vida. Madrid: Cátedra
- Morin, E. (2011). La vía para el futuro de la humanidad. Barcelona: Paidós
- Schütz, A. (2003). El Problema de la Realidad Social. Madrid: Amorrortu
- Subirats, J. (2009). Los espejismos de la razón y los caminos de la participación. En Subirats, J. Participación ciudadana para la administración deliberativa. Aragón, España: Aragón Participa
- Ziccardi, A. (2012). Los actores de la participación ciudadana. México: UAM



IDENTIDAD CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PROSPECTIVA

Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Cesar Augusto Adam Gamboa

RESUMEN

La siguiente producción es un ensayo argumentativo cuyo objetivo principal es presentar los principios de la identidad corporativa basada en una estrategia gerencial con mirada prospectiva, como un medio para facilitar la gestión del cambio organizacional. El aspecto más difícil para la implementación de una estrategia, es la manera de comunicarla al ámbito operativo de la organización, la misma debe ser con insistencia y haciéndola ver significativa para la gerencia. Allí es donde entra a jugar un papel importante la identidad corporativa como la forma de presentar la empresa a las partes interesadas, lo que la hace única incorporando la comunicación de la organización y su estrategia. No se puede predecir el futuro, pero si es posible alcanzar lo impredecible, una forma de desafiar a un mundo tan cambiante, es acumular una enorme cantidad de flexibilidad en la agrupación gerencial, por tanto, se debe tener la voluntad de cambiar y rápidamente si se quiere sobrevivir a largo plazo. Para ello la prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro considerado como deseable. La materialización y sistematización de los principios de identidad corporativa de una empresa, aunada a un plan de comunicación, serán el reflejo de los resultados positivos que se pueden alcanzar aplicando efectivamente una correcta gestión de identidad corporativa a través de la comunicación interna como medio viable para lograr cambios organizacionales exitosos. Este ensayo se incluye a la línea de investigación de la Universidad Fermín Toro denominada, El Hombre, La Gerencia y sus Tendencias en la Sociedad del Conocimiento.

Palabras clave. Identidad corporativa, estrategia gerencial, prospectiva, comunicación.



CORPORATE IDENTITY AS A STRATEGY PROSPECTIVE MANAGEMENT

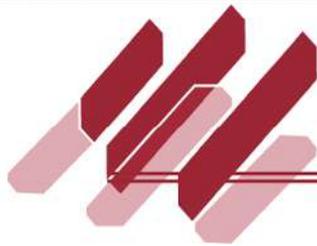
Line of research. Social potentiality from organizations

Author: Cesar Augusto Adam Gamboa

ABSTRACT

The following production is an argumentative essay whose main target is presenting the principles of a corporate identity based on a management strategy with a perspective view, as a way to facilitate the management of organizational change. The most difficult aspect for the implementation of a strategy is the way to communicate it to the operational ambit of the organization; it should be with insistence and making it look significant for management. This is where corporate identity comes into play as the way to present the company to concerned parties, which makes it unique by incorporating the communication of the organization and its strategy. The future cannot be predicted, but if it is possible to achieve the unpredictable, one way of challenging a quite changing world is to accumulate an enormous amount of flexibility in the management group, therefore it must have the will to change quickly if long term survival is wanted. For this, perspective is an attitude of analysis that comes from the future to the present. The analysis anticipates the configuration of a desirable future and from there it goes back to the present to build the planes with precision in reality and that a crucial moment is built to act effectively oriented towards that future considered as desirable. The materialization and systematization of the corporate identity principles of a company, joined with a communication plan, will be a reflection of the positive results that can be achieved by effectively applying straight corporate identity management through internal communication as a viable way to achieve successful organizational changes. This essay is included to the line of investigation of the Fermín Toro University called, man, management and its tendencies in the Knowledge Society.

Keywords. Corporate identity, management strategy, prospective, communication.



INTRODUCCIÓN

Actualmente numerosas empresas han fenecido ante los dinámicos cambios que le marca la sociedad, las nuevas maneras de relacionarse, las comunicaciones, la competencia, la tecnología, etc. Nos enfrentamos al letargo de los niveles gerenciales, falta de visión, prospectiva y problemas generados por las actitudes de los mismos, como el conformismo, pocas competencias para inspirar, motivar y entusiasmar a sus colaboradores; por tal razón, utilizar diversas estrategias gerenciales en las organizaciones constantemente puede coadyuvar a asegurar su futuro a largo plazo, aprehendiendo las mejores prácticas de los negocios exitosos.

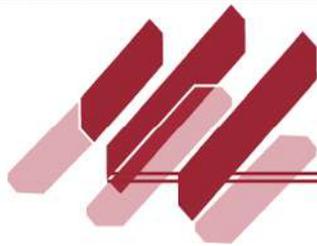
Por eso la importancia del proceso de la prospectiva gerencial radica en la indagación y diseño de un futuro deseable, donde se da la superación de la visión a corto plazo, la ampliación de una perspectiva puramente local a una globalizada, la implementación de una visión estratégica, concretada en una planeación gerencial similar, donde las tecnologías emergentes se logren implementar y se concrete en una filosofía de empresa, en el cual el liderazgo gerencial obtenga un trabajo participativo y de equipo.

Es así como, las empresas no sólo deben vivenciar y estar satisfechas con los éxitos del presente, sino visualizar y planificar su visión hacia un futuro prometedor, los éxitos de hoy no serán los de mañana, por tal razón las organizaciones tendrán que estar renovándose siempre, no es suficiente formular un plan estratégico, no siempre es la solución total, tenemos que poseer visión y adecuada prospectiva gerencial del contexto, no es posible construir un futuro con trabajo

sectorizado se hace necesario edificar climas de intercomunicación, de capacitación, de planeación, que conlleven a la competitividad sostenible de la empresa.

Por otro lado, son muchos los proyectos que adelantan distintas organizaciones en el país con el objetivo de instruir a los empresarios en áreas como la financiera, contable y de talento humano, entre otras, y en todos los aspectos legales necesarios, además de ofrecer consejos sobre sostenibilidad empresarial. Esto debido al auge del emprendimiento en nuestro país, por lo que se requiere el desarrollo de estrategias que contribuyan al fortalecimiento económico, social, y ambiental entre otras dimensiones de la organización.

De allí, a lo largo del proceso empresarial no se debe olvidar algo tan esencial como lo es el manejo de una adecuada identidad visual corporativa, antes de ser vista como un gasto más sin representar mayor ganancia, debe considerarse como una gran inversión que beneficia en muchos sentidos a la organización. Por tal razón, las empresas que se encuentran en proceso de crecimiento, deben hacer uso de todos los recursos a su alcance para proyectarse como profesionales, competitivas y como una organización de confianza, gracias a la imagen y al mensaje que éste transmita. De este devenir, se dice que en tiempos de crisis inician las mejores ideas, hay urgencia por innovar, por cambiar, por introducir avances tecnológicos en las organizaciones para enfrentar problemas como para aproximarse a metas deseadas; Einstein expresa: "No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. Es en las crisis cuando nace la inventiva, los



descubrimientos y las grandes estrategias”. (s/p).

Desarrollo Argumentativo

En el mundo global caracterizado por el cambio acelerado y profundo, las organizaciones, empresas y también los países actúan en ambientes cambiantes, de inestabilidad permanente e incertidumbre. En este contexto turbulento no son suficientes los análisis del entorno empresarial, convencionales para el pronóstico de los cambios, que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, por lo que se hace indispensable que la administración estratégica disponga de nuevas herramientas que expliquen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas, posibiliten reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados permitan adoptar las estrategias más adecuadas para mejorar la toma de decisiones enfocada al futuro. Tal como lo demanda Handy (1998):

Debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre, tratar de sentirnos cómodos con ella y no buscar certeza donde no la hay. Así como tener una especie de visión general del camino que el mundo ha tomado y la forma en que van a desarrollarse, no se puede predecir realmente con certeza en qué posición nos encontraremos en ese futuro a más de 2 o 3 años vista. En realidad, debemos ver el futuro como una serie de discontinuidades y debemos aprender a seguir el paso. (p. 28)

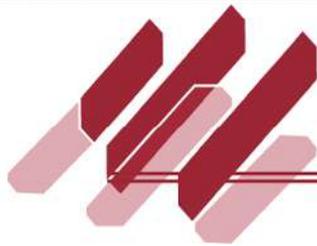
En ese sentido, la administración estratégica está incorporando la prospectiva, una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles

futuros no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables claves, así como del comportamiento de los actores implicados, de manera que reduzca la incertidumbre, ilumine la acción presente, y aporte con elementos que conduzcan al futuro conveniente o deseado.

Es así como lo señala Prahalad (1998): “no basta imaginar el futuro, tenemos también que construirlo. Necesitamos un anteproyecto para poder crear nuevos negocios. En un sentido corporativo se necesita una arquitectura estratégica que una el presente y el futuro” (p. 82). Esto nos dice qué debemos hacer en el presente, cuales aptitudes debemos construir, cuantos nuevos grupos de clientes debemos dedicarnos a atender, qué nuevos canales de distribución debiéramos explorar para crear una posición de ventaja competitiva para nosotros mismos en una lista de oportunidades.

De lo antes expuesto, la prospectiva estratégica permite explorar posibles y/o probables evoluciones futuras de organizaciones o problemáticas de mediano y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influyen en su evolución, teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados. De allí, se elaboran escenarios probables, a partir de los cuales se obtienen entradas que servirán para definir las estrategias más adecuadas. Es por ello se presenta la necesidad de las empresas desempeñar un papel en la invención de un futuro a largo plazo, en la cual la organización tendría ventajas competitivas: “La empresa que no sea capaz de imaginar el futuro, no estará allá para disfrutar de él” (Ortega, 2013, p. 25).

Es aquí, donde entra la estrategia gerencial y el pensamiento prospectivo, que le permiten a la organización mirar de forma sistemática el



futuro donde confluyen aspectos económicos, tecnológicos, sociales y políticos; permitiendo a ésta, generar estrategias para enfrentarse a los cambios. En un mundo que evoluciona rápidamente, las organizaciones o empresas no tienen más remedio que adelantarse a su propio futuro para poder tomar las decisiones más acertadas.

Esto es lo que se conoce como prospectiva empresarial según *Ortega (Ob. Cit)*, "el análisis de las distintas posibilidades de la evolución futura de la sociedad y los mercados, a fin de poder encontrarse en la mejor situación posible para afrontar los cambios" (p.36). Las empresas deben invertir esfuerzos y dinero para estudiar los cambios que se producen continuamente, con el fin de conocer las tendencias futuras, las distintas formas de financiación de las empresas, y en el mejor de los casos, poder influir en las mismas con una visión prospectiva de la imagen corporativa, las organizaciones exitosas deben subyugar el arte del cambio y promover la innovación.

En cuanto, existen empresas con una imagen visual corporativa estancada y que no han hecho ningún esfuerzo para generar un cambio positivo. Al decidir invertir en la imagen visual de la empresa se está haciendo uso de una estrategia que todavía no ha sido muy tomada en cuenta entre las organizaciones; pero que constituye un activo intangible de gran importancia en el actual mundo globalizado. Una vez que se toma la decisión de modificar la imagen visual, es claro que el cambio a realizar no es desde el exterior; sino desde el interior de la organización, comenzando por la identidad corporativa.

Según la Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP, 2006), el término identidad corporativa está altamente relacionado con tres (3) aspectos esenciales de la empresa, aparte de la imagen visual: el comportamiento, la cultura y la comunicación

corporativa. Dentro del proceso de modificación de la imagen visual, el primer paso es conocer a fondo la empresa.

Esto significa, el conocimiento previo de cada aspecto interno relacionado con la identidad corporativa de la organización y como se desempeña frente a los escenarios que se le presenta, la identificación de los valores corporativos que definen las interacciones con los agentes allegados a la empresa y la determinación de si existe un sentido de pertenencia o no hacia la compañía.

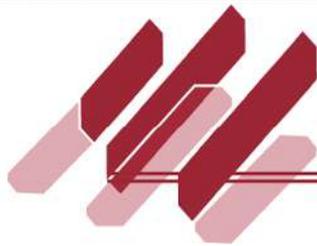
De igual manera, la comunicación forma parte importante para el fortalecimiento de organizaciones proactivas incluidas en la sociedad, con la finalidad de alcanzar posición dándose a conocer y así diferenciarse de la competencia. Es así como el planteamiento de Koontz (1998), sustenta lo anterior:

La comunicación juega el papel de gestión porque elige, aísla y presenta una imagen prospectiva de la empresa como único objetivo a alcanzar, con una visión de futuro soportada en una gerencia eficiente en la búsqueda de metas comunes en la organización (p. 119).

Ahora bien, la comunicación corporativa para Van Riel (1997) dice:

Es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (p.26).

Según el autor mencionado, surge importancia sobre la práctica comercial



específicamente en el requerimiento del conocimiento de la comunicación corporativa, reconociendo la inexistencia de profundizar con respecto a las perspectivas para la resolución de problemas por personas con juicio. Por tal razón para definir la imagen corporativa con la finalidad de mejorar la organización, se debe incorporar una estructura donde intervengan expertos en comunicación (marketing, comunicación organizativa y de gestión) para formar el mensaje organizativo.

En esa misma dirección, según Pizzolante (1996) la identidad es “una personalidad construida por la empresa, no es una cualidad que posee, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de auto-evaluación y definición de singularidad empresarial”(p. 45). Por lo tanto, dentro de un clima organizacional se debe identificar las fortalezas y debilidades que posee una cultura corporativa, como la manera efectiva de identidad de las organizaciones.

De este modo, la identidad de la empresa debe definirse a través de un conjunto de elementos que forman parte de la organización a fin de poder identificar y evaluar a la empresa, entre los que Pizzolante (1999) plantea los siguientes:

La historia de la organización, la filosofía de gestión, la calidad de los productos o servicios, las estrategias gerenciales, el comportamiento de los representantes, la percepción de las audiencias, la credibilidad, la reputación, su identidad gráfica, la buena actuación y el estilo de dirección. (p. 85)

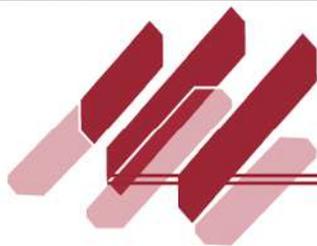
Cabe destacar que, existe una diferencia entre identidad e imagen corporativa que Madia de Souza (1995) aclara: “identidad, es

el conjunto de rasgos estáticos y comportamentales de la empresa, previamente definidos y organizados, que deben traducir con la mayor precisión posible lo que la empresa pretende ser” (p. 209). En otras palabras, la manera en que la empresa es descubierta, entendida, respetada y admirada. A diferencia; la mencionada autora dice: “la imagen es lo que las personas creen que la empresa es” (p. 210). De esta forma, es imposible construir imágenes sin identidades bien definidas divulgadas.

De estas consideraciones, la identidad corporativa según Van Riel (1997): “se refiere a la forma en que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos”(p. 29). Estos elementos de acuerdo a la filosofía de la organización, pueden ser útiles para exteriorizar la personalidad interna como externa de la empresa, constituyendo la mezcla de la identidad corporativa. Al respecto, una organización con una identidad corporativa efectiva, según el mencionado autor debe:

Aumentar la motivación entre sus empleados. Una fuerte identidad corporativa crea un “sentimiento de nosotros”. Permite que los empleados se identifiquen con la empresa. El aumento de compromiso con la empresa afecta su comportamiento, el cual tendrá a su vez, un impacto externo. (p. 30)

Por consiguiente, la manera de obtener una excelente identidad corporativa de los empleados con respecto a la empresa, es incentivando la creatividad e innovación. En este sentido, una organización debe infundir confianza y motivación para presentar una clara identidad corporativa hacia los clientes que le imprima un resultado exitoso y encamine a ser una empresa competitiva.



Postura Conclusiva

La identidad corporativa como estrategia gerencial prospectiva, es un beneficio intangible para cualquier organización y a la larga ofrece varias ventajas competitivas que resulta una inversión a largo plazo, de igual importancia dar a conocer la misión, visión de la empresa, es fundamental para la identidad corporativa. Ésta permite tener fuerza, un nombre y tener el punto focal hacia dónde dirigir los esfuerzos y la referencia de cómo vas construyendo el modelo de desarrollo de la organización.

Por lo tanto, la identidad corporativa debe construirse teniendo en cuenta la identidad de la empresa y de esta misma manera, ambos factores deben continuar su desarrollo simultáneamente a lo largo de la carrera empresarial. De ahí que si existen retos, nuevas estrategias, negocios u otro tipo de situaciones que generen cambios al interior de la empresa, es decir, que afecten la identidad corporativa de la organización, su imagen visual también debe adaptarse proveyendo el mayor beneficio posible a la organización.

De igual manera, la identidad corporativa es importante debido a que vivimos en un mundo muy complicado en donde el exceso de mensajes hace que la toma de decisiones sea muy complicado, este exceso de información hace la necesidad de simplificarlas, y ese proceso encuentra una gran herramienta en la identidad corporativa, una manera simple de contar una historia, de una institución, una empresa, un candidato presidencial, ese proceso de simplificación son las que contribuye a alcanzar el éxito económico, no siempre termina así pero es un coadyuvante del desarrollo de una empresa.

Se enfatiza, que debe existir una concordancia entre la identidad e imagen

corporativa de la organización, con un perfil preciso a través del cual pueda ser reconocida, bajo la presencia efectiva de la filosofía de gestión, la proyección visual y la excelente notoriedad de la empresa.

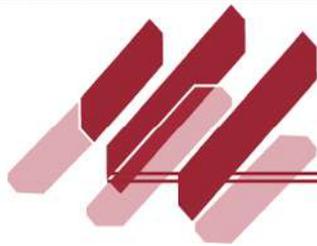
En cuanto a la cultura organizacional, es interesante ver la importancia que adquiere cada vez más el invertir en procesos para la gestión de la personalidad en las organizaciones, con el fin, no solo de obtener una singularización, sino también, con la finalidad de encaminar las actuaciones que cada empresa considera correcta y favorable para ser cada vez más eficientes en sus procesos.

Cuando una empresa interviene en un proceso de prospectiva gerencial a través de los actores de su futuro y si avanza en él hasta el punto de llegar al acuerdo de un futuro deseado en concertación, habrá iniciado ya el proceso de planeación estratégica que le conduzca hacia ese futuro esperado. La concertación de éste es esencial en el proceso; ya que deberá mantenerse entonces para lograr alcanzar las etapas operaciones de programación, ejecución y control.

La visualización de un futuro a largo plazo conlleva a superar, la percepción del espacio desde una perspectiva puramente local, de modo que el ejercicio de la prospectiva gerencial y la planificación, cuando se hace de modo participativo y amplio, como debe ser, es una herramienta de integración interdisciplinaria, en él se da una interacción de las disciplinas participantes. La labor de la prospectiva gerencial es de orientación y

organización de la reflexión colectiva, por ello, se necesita entonces un compromiso amplio de todos los actores que influyen en el futuro empresarial.

Cabe resaltar, la prospectiva parte del concepto de que el futuro aún no existe, si no

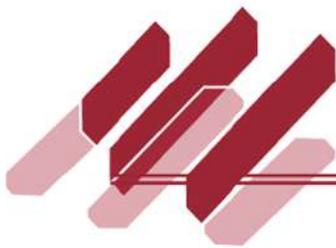


REFERENCIAS

que por el contrario es creado por el actuar del hombre a través de la toma de decisiones constantes, día tras día, es por ello que la prospectiva debe ser capaz de predecir aquellos escenarios futuros a través de los cuales, la organización pueda reorientar sus políticas para superar con éxito esos eventuales escenarios positivos para los cuales debe enrumbarse la organización.

Finalmente, un pilar muy importante es estructurar las estrategias, programas y asignaciones de los diferentes cambios que se dan en una organización en cuanto a imagen visual corporativa se refiere. Si se ha dado la participación de todos los actores, si ha habido claridad y voluntad de compromiso por parte de todos ellos, la ejecución y el control de una gerencia prospectiva no deberán causar dificultades insuperables.

- Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos. (AECOP). (2006). La identidad corporativa: ¿qué elementos definen a una empresa? Disponible en: <http://aecop.net/2006/05/la-identidad-corporativa-qu-elementos-definen-a-una-empresa/> [Consultado. junio, 2020].
- Handy, Ch. (1998). Encontrar sentido en la incertidumbre en Repensando el Futuro. Ediciones Norma. pp. 28-29. Colombia.
- Koontz, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. Onceava edición. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Madia de Sousa, F. (1995). La Sexta Generación del Marketing. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill
- Ortega, F. (2013). Prospectiva Empresarial. Primera edición, Universidad de Lima Perú.
- Pizzolante, I. (1996). Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen Corporativa: Una estrategia para crecer. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas, Venezuela.
- Pizzolante, I. (1999). Imagen y Comunicación. VI Programa de Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa. Caracas. IESA. Desarrollo Gerencial.
- Prahalad. CK. (1998). Estrategias para el crecimiento. Repensando el futuro. Ediciones Norma. Colombia.
- Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid, España: Editorial Prentice-Hall.



GERENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA EN EL SISTEMA PENAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA. PROSPECTIVA

Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Laura Elizabeth Adams Camacho

RESUMEN

Pretende este abordaje, indagar acerca de los retos de la gerencia dentro de la estructura de la administración de Justicia, en la esfera penal en tiempos de pandemia, el reto que ha significado las formas de mantener y continuar impartiendo justicia ante las dificultades tecnológicas en Venezuela. Particularmente, con mecanismos tecnológicos no coherentes en las puertas del umbral de una era globalizada, tratándose de procesos penales con justiciables ávidos de respuesta ante la circunstancia extrema de la garantía al derecho a la libertad. Precisándose como interrogante ¿Puede ser considerado como acertadas las estrategias gerenciales abordadas por el Tribunal Supremo de Justicia en el sistema penal frente a la Pandemia en relación a la continuidad procesal? Desnudado aún más las carencias del sistema de justicia venezolano, la falta de estructura gerencial y las debilidades que soporta previos al Covid 19.

Palabras clave. Gerencia, tribunal supremo de justicia, pandemia.



MANAGEMENT OF THE SUPREME COURT OF JUSTICE IN THE CRIMINAL SYSTEM IN TIMES OF PANDEMIC

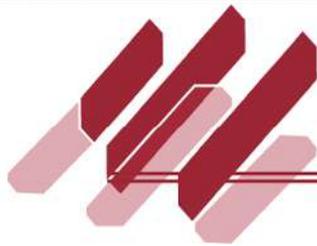
Line of research. Social potentiality from organizations

Author: Laura Elizabeth Adams Camacho

ABSTRACT

This approach is intended to inquire about the challenges of management within the structure of the administration of Justice, in the criminal sphere in times of pandemic, the challenge posed by the ways to maintain and continue to provide justice in the face of technological difficulties in Venezuela. Particularly, with non-coherent technological mechanisms on the threshold of a technological era, in the case of criminal proceedings with defendants eager to respond to the extreme circumstances of the guarantee of the right to freedom. Addressed by the Supreme Court of Justice in the criminal system in the face of the Pandemic in relation to procedural continuity? Stripped even more of the shortcomings of the Venezuelan justice system, the lack of management structure and the weaknesses that it supports prior to Covid 19.

Keywords. Management, supreme court of justice, pandemic.



INTRODUCCIÓN

Comprende una garantía a los derechos humanos y dentro de las garantías constitucionales; el tener tutela judicial efectiva y el debido proceso, sin embargo ante su consecución dentro de la maquinaria judicial venezolana, esta va a depender de la estructura gerencial del Tribunal Supremo de Justicia, ocasionando una debacle la llegada de la pandemia, acentuando aún más sus carencias, para añadir la incertidumbre y falta de plataforma digital para enfrentar estos nuevos restos gerenciales, puesto que visibilizo aún más la improvisación, de allí el propósito de este ensayo reflexivo.

Todo ello bajo una investigación de tipo documental-descriptiva, haciendo uso de la técnica de lectura, revisión, análisis, fundamentando en la consulta de libros, revistas y diversas fuentes electrónicas para la obtención de nuevos conocimientos como referentes teóricos en cuanto al producto académico.

Desarrollo Argumentativo

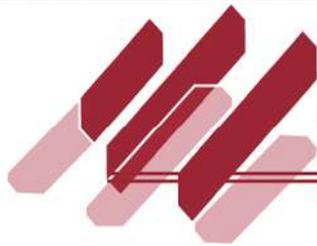
Reseña Histórica del Sistema Judicial en Venezuela

Nuestro país se dimensiona políticamente a partir de 1810, cuando se declara libre del entonces yugo español y con ello la instauración de la Primera República, dando paso a la configuración de la estructura de Poderes del Estado, bajo la concepción de una separación de poderes entre el Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

En relación con la concepción política estructural del Estado y la separación de poderes, según precisa Brewer Carias (2012) esta es asumida por la Junta Suprema de Venezuela, quien ostentará tanto las funciones legislativas como la ejecutiva, en la ciudad de Caracas. Y en cuanto al Poder judicial como primer referente, habría sido definido en el Bando o comunicado oficial del 25 de abril de 1810, “El Tribunal Superior de apelaciones, alzadas y recursos de agravios se establecerá en las casas que antes tenía la audiencia”; y el Tribunal de Policía “encargado del fluido vacuno y la administración de justicia en todas las causas civiles y criminales estará a cargo de los corregidores.” (.114)

Con la Declaración del Pueblo del 1ero de julio de 1811, el acta de Independencia de 1811 y la Constitución de la Confederación de Estados de Venezuela del 21 de diciembre de 1811, se configura la estructura o paradigma constitucional aprobada por el Congreso General de la Confederación de Venezuela, en el seno de una Asamblea Constituyente integrada por representantes de las siete (7) provincias que integraban la Capitanía General de Venezuela.

En cuanto a la magistratura judicial en el siglo XIX, acota Pérez Perdomo (1993) que estaban caracterizadas por bajo nivel de procesos judiciales y las decisiones jurisdiccionales sujetas a la voluntad del caudillo las decisiones jurisdiccionales, siendo una figura decorativa y protocolar de ciertas actuaciones, tratando de revestir de legalidad de los mandatos de aquel. Ya para el siglo XX, durante el gobierno de Gómez, se dan ciertos



elementos de permanencia a los magistrados y en el umbral de la era democrática, la Corte Suprema es renovada, y en la Constitución de 1961 extendió la duración de los miembros de la hoy denominado Tribunal Supremo de Justicia.

Para el año 1952, es creado el Ministerio de Justicia, con un Poder Judicial marginal, invisibilizado ante el Poder político, amordazada la esfera penal ante la actuación desenfrenada de organismos policiales de represión política como la Seguridad Nacional durante la dictadura del General Marcos Pérez Jiménez. Sin embargo, aun después de su derrocamiento y más allá en el periodo presidencial de Rómulo Betancourt (1959-64) no sufrió mayores alteraciones el sistema judicial, carente de independencia y estabilidad funcional.

Con la llegada de la democracia en el país para 1958, también se produce la expansión del Poder Judicial y es para 1969 que es instaurado el denominado Consejo de la Judicatura, consolidándose como un germen de Poder Político en fracciones alternativas de los gobiernos de turno, asignando los jueces sin mayores baremos que la decisión unilateral de la máxima autoridad de ese despacho y los compromisos partidistas.

En cuanto al sistema judicial desde 1945 estaba nacionalizado, teniendo del Ministro de Justicia (1952-1969), amplios poderes que incluían proponer ante la Corte Federal, terna de candidatos para la designación de jueces de instancia y superiores, facultades de administración y control de la actividad judicial y remoción y destitución del personal judicial incluidos jueces entre otros. Todo ello en el marco de actuación y regulación desde 1956 por la Ley Orgánica del Poder Judicial.

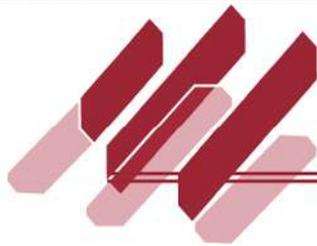
En este mismo orden de ideas, para 1961, dentro de las modificaciones, que trajo la nueva Constitución se sustituyó la Corte

Federal y la Corte de Casación en un solo órgano Corte Suprema de Justicia, iniciándose mecanismos constitucionales de regulación del procedimiento penal para dar paso al Código de Enjuiciamiento Criminal, introduciendo el habeas corpus y una aproximación a la figura del amparo, circunscribiendo el término de la detención ante la autoridad por 72 horas hasta la decisión judicial; es incorporada como máxima autoridad dentro del Ministerio Público al Fiscal General de la República.

En esta plataforma constitucional, no existían normas que pudieran establecer mayores mecanismos de protección al ciudadano sometido a un proceso penal, solo consideraciones incidentales como la actuación del Ministerio Público como garante de los derechos constitucionales y a una justicia celera, además del artículo 61 constitucional que conceptualizaba el derecho a la defensa como garantía inviolable en todo y grado del proceso; todo en el marco del sistema inquisitivo como norma procedimental en el sistema de administración de justicia penal.

Con asignación previa y tarifada de las pruebas y donde a confesión de parte conllevaba el relevo de pruebas, sujeta a meros indicios y bajo la dirección de juez omnipotente y la manipulación probatoria por parte del Cuerpo Técnico de Policía Judicial. Ese proceso penal estaba caracterizado por retardo injustificado sin término de conclusión y en violación flagrante a la dignidad humana del indiciado o reo procesal. Encontramos inicialmente al Código de Procedimiento Criminal de 1873, que consagraba al menos el derecho a designar abogado, a celebración del proceso y tomar declaración sin juramento al justiciable.

De la Corte al Tribunal Supremo de Justicia



Ahora bien, consagraba la carta política durante la vigencia del sistema inquisitivo (bajo el Código de Enjuiciamiento Criminal, su última reforma data de 1962), en cuanto a la estructura del Estado, tratándose de un Estado Federal en los términos consagrados en la constitución vigente (artículo 2) sin embargo, no es sino hasta el año 1989 con la Ley de Elección y Remoción de Gobernadores de Estado que se evidencia tal forma de estado en los términos propios de su ordenación.

Se inicia para 1998 cambios estructurales en Venezuela no solo desde el esquema político, sino que incluyen el legislativo no solo con la convocatoria a Asamblea Nacional Constituyente, que conlleva a la promulgación de una nueva Constitución sino por la incorporación de diversas instituciones que incidieron en el ámbito judicial.

Resulta menester destacar, que con la Constitución de 1999 se suscita la transformación judicial del sistema de justicia con apoyo monetario de un préstamo del Banco mundial a los fines de la modernización no solo de los tribunales, dotándolos de herramientas informáticas y llamado sistema IURIS 2000, que incluso incluyó a la más alta instancia del Poder Judicial venezolano.

Con ello se da paso a un sistema procesal con incorporación de principios cónsonos con los avances de modelos procesales de avanzada, que comprendían garantías al debido proceso y juicio previo, presunción de inocencia, estado de afirmación de libertad, oralidad, publicidad, inmediación, contradicción, derecho a la defensa e igualdad de las partes, la participación ciudadana, autoridad del juez, juez natural, sistema de apreciación probatoria conforme a la sana crítica, así como principio de la doble instancia y cosa juzgada entre otros.

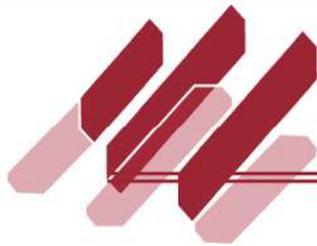
Ello en razón, de que la intención del legislador penal con el Código Orgánico Procesal Penal (en lo sucesivo COPP) era lograr un juzgamiento más humano, transparente, celero, expedito y una justicia, oportuna y gratuita, bajo la tutela judicial del Estado, en la búsqueda de la verdad y con una justicia cimentada en formalidades inútiles, se le asigna a cada sujeto procesal un rol independiente uno del otro.

En relación con esto último, le es reconocida facultades y derechos a la víctima, asume el Ministerio Público la titularidad de la acción penal en principio, la defensa pública o privada en un desempeño activo desde la fase inicial del proceso y el juez en su única función de juzgar y el imputado con una gama de derechos y garantías en el marco de consecución al debido proceso.

Es allí, donde a través de una constituyente y de la ley que regulaba sus actuaciones, cambia no solo la denominación de Corte por Tribunal Supremo de Justicia, sino también la estructura, composición, número de magistrados y salas de lo que para ese entonces constituían el máximo estrado de justicia en Venezuela, por razones distintas a concepciones gerenciales, puesto que estas estaban precisadas por consideraciones políticas a conveniencia del gobierno de turno.

Reto de la Gerencia en la Justicia Penal en Tiempos de Pandemia

Para el año 2019, el mundo inicia un laberinto de incertidumbre, temor y determinación ante la llegada, desde el extremo oriente, luego Europa, América y en fin, de todo el mundo, de un nuevo virus, conocido como Covid19, el cual devino en, la pandemia mundial de este siglo. Ante su llegada, además de iniciar un proceso de revisión de valores fundamentales a lo



esencial de la naturaleza como lo es respirar, se inician una serie de cambios, en el quehacer mundial desde el hogar, hasta las más altas estructuras gerenciales de grandes corporaciones transaccionales y entes gubernamentales.

De ello no escapo, el sistema de administración de Justicia y con ello la necesidad extrema e inmediata de un proceso de digitalización y manejo de herramientas informáticas y tecnológicas propias del mundo globalizado. En relación a ello Urbina (2020) precisa:

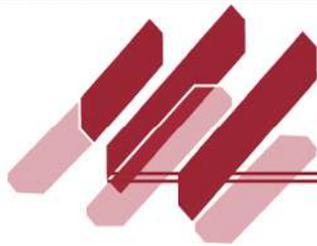
Pero el COVID-19 sólo ha sido un potente motor de ignición para este mundo fractal, que como explicaremos más adelante, ya se estaba trasvasando de sus dimensiones originales a las reales. Ello trajo consigo reflexiones - inclusive en Venezuela- sobre el urgente replanteamiento de ámbitos como la justicia y su virtualización, pues el peligro de los contextos actuales, se debe a un factor que es histórico en cualquier cambio de paradigma: la tentación del poder, donde no escapa la gobernanza en todos sus ámbitos. Ésta última es la fuente de vicios y conductas antijurídicas, pero también, de desviaciones que pueden inclusive enmarcarse dentro de lo legal y situado en las fronteras de lo jurídicamente correcto. La pandemia ha sido un acelerador para adentrarnos en un nuevo discurso jurídico que discretamente mostraba signos de cambio al acercarnos a la excogitación de los Protocolos fractales del futuro, la declaratoria del fin de la realidad como la conocíamos desde 1945, la explosión de la posverdad y ahora la pandemia. En fin, el paradigma dominante anterior al 31 de diciembre de 2019, está muerto. Una

nueva experiencia jurídica no sólo debe entender como una mera aplicación de la virtualización de la justicia, pues, sería pretender abordar un nuevo paradigma con esquemas de uno agotado. (p. 7)

Resulta preciso establecer, que para este autor , que resulta visible un cambio de paradigma en este nuevo discurso jurídico de la justicia en Venezuela , que además nos obligan a aventurarnos a estas nuevas estructuras gerenciales revestida de robótica y de eliminación de distancias , puesto que la justicia no se paraliza y necesariamente se debe dar respuesta al justiciable, por ello la justicia penal cuyos parámetros y fundamentos a partir del artículo 26 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (en adelante CRBV), exigen y obligan a una justicia expedita , celera y sin dilaciones inmediata, puesto que se discute la libertad , que por vía de consecuencia en nuestro país ante la crisis penitenciaria y de respeto los derechos humanos , implica la garantía a la vida.

En ocasión a ello, el Tribunal Supremo de Justicia, decide establecer bajo la figura de las Resoluciones, el esquema laboral para las diversas competencias, incluida la relativa al área penal, para ello se emite la Resolución de fecha 16 de marzo de 2020, solo indicando el sistema rotativo del personal de los tribunales, y sistema de guardias, uso de alcohol y tapabocas, así como prohibición de permanencia de usuario en sedes judiciales.

Ello dio lugar a una serie continuada de idéntico contenido, estableciendo formas de trabajo por guardia, que no podía suplir de forma alguna la celeridad y garantía a la tutela judicial que se necesita, para con ello evitar el llamado retardo procesal, sin mencionar un verdadero diseño de estrategias direccionadas a la transformación digital y



virtualidad en el despacho y resolución de los procesos penales , para con ello garantizar la continuidad de la administración de justicia como valor constitucional.

Partiendo de la premisa, de que uno de los elementos determinantes en la gerencia es enfrentar las dificultades y las mutaciones constates de mundo gerencial , cada vez más competitivos y complejos , debiendo enfrentar una serie de circunstancias para lograr adaptarse a esta denominada “nueva forma de normalidad”, concibiendo estrategias y planes para lograr confrontar las formas imprevisibles del riesgo, metas y nuevas formas de trabajo, es forzoso establecer, establecer líneas de acción, para reinventarse y renovarse en esquemas de emprendimiento.

Dentro de estos retos gerenciales en el manejo de la resolución de los procesos penales y la continuidad en los tramites respectivos a la determinación de responsabilidad penal de los justiciables. Ante un sistema inoperativo, equipos computacionales obsoletos, ignorantes digitales con resistencia a ello, desconocimiento absoluto de planes de trabajo con uso de herramientas tecnológicas, inexistencia de cultura digital, clima de incertidumbre, carencias de normas de bioseguridad en audiencias con detenidos, pero particularmente la dificultad de la continuidad ante el contrapeso de la esencia y principios de inmediación, oralidad y contradicción del sistema acusatorio.

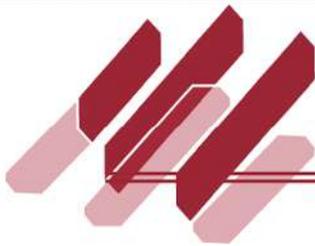
Todo ello, desencadena una serie de eventos improvisados a los fines de poder aproximarse a la tendencia mundial de continuidad de la justicia ante las dificultades propias del aislamiento, en relación a estos nuevos retos precisan Araya- Castillo y Espinosa (2020) en relación con las características y gerencia del trabajo con ocasión de la pandemia en Chile , lo siguiente :

Los gerentes han tomado decisiones rápidas, mismas que en base a tecnología ya existente en el mercado, han reducido los costos psicológicos y relacionales del trabajo a distancia, y a su vez, han incrementado por la vía de la necesidad y la gestión de la seguridad de todos los colaboradores de estas, los beneficios del trabajo a distancia y en comunidades virtuales. (p. 35)

Estos autores, establecen que con ocasión a la pandemia, la tecnología de información y comunicación, han logrado mecanismos para la interacción y constitución de comunidades virtuales y con ello integración de la figura del teletrabajo, beneficiando el clima organizacional y de trabajo, perfilando con nuevos elementos en gerencia avanzada. Por otra parte, emergieron nuevos elementos como el descontrol en horario de trabajo, exceso de actividades del hogar en el caso de las mujeres, sustitución de los encuentros personales por otros tutelados por Zoom, Google meet, Haungouts , video llamadas Whatsapp entre otros, evidenciando la falta de fronteras territoriales por virtuales.

Por su parte además de elementos como las formas de comunicación eficaz, con amigos, clientes y gerentes, además del clima organizacional, debemos también indagar en la responsabilidad social corporativa, siendo significativo considerar que esta se viene a definir , como una condición importante en la práctica gerencia en tiempos de pandemia, sobre ello, Martin-Fiorino y Reyes (2020) considera:

Se concreta mediante acciones eficaces para mitigar los daños y prevenir su agravamiento; compartir el conocimiento, no usarlo como arma de mercado; comparar para aprender y cooperar, no



para competir e imponerse; mirar la calidad (productiva, humana y social); ser competitivos en entornos colaborativos. La actuación en tiempos de pandemia marcará sin duda la perspectiva desde la cual se mirará “la empresa que viene” [15]; hará visibles a las empresas que están verdaderamente comprometidas con sus comunidades y con el desarrollo sostenible, y las que no lo están. En ello les va la vida a las empresas e igualmente será el parámetro con el que se medirá su compromiso de ser parte de un liderazgo social para el futuro sostenible. (p. 715)

Es precisamente la visión y concesión del manejo de la pandemia dentro de las grandes estructuras corporativa, perfilando especialmente las experiencias gubernamentales de Alemania y Nueva Zelanda, ante los planes estructurales y de manejo laboral de las primeras ministras de cada una de estas naciones , logrando gestionar nuevas formas de teletrabajo , bajo mecanismos de responsabilidad social ante las condiciones de aislamiento producto de la pandemia a los fines de evitar su propagación y formas de contagio máximo, sin detener el aparato productivo de estas.

Por todo lo anteriormente esbozado, se vislumbra su vinculación con la gerencia avanzada, ante la consecución de un engranaje formativo de una nueva generación de hombres y mujeres, provistos de valores, humanismo, espiritualidad y conocimiento profundos en el contexto de una sociedad global y capaz de resolver los diversos obstáculos a su paso, transformándolos en herramientas de avance.

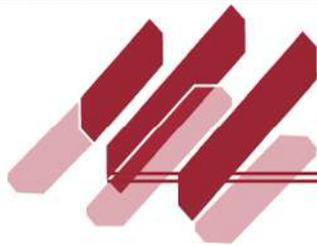
Resulta evidente, que en el caso de las estrategias gerenciales del Tribunal Supremo de Justicia , este reto ante las vicisitudes

propias de la emergencia sanitaria en Venezuela , no ha sido alcanzado , ante la falta de implementación de planes y estrategias y sin elementos positivos que garanticen la automatización de la operatividad y transformación digital , que permita no solo el cumplimiento de normas de bioseguridad y resguardo al derecho a la salud y la vida de sus operadores sino de las exigencias de digitalización inmediata de la justicia .

Reflexiones Finales; Ante la llegada de SARS-COVID19 fueron diversos los cambios en la humanidad al extremo revitalizar rasgos altruistas, profundos hitos humanistas y solidaridad colectiva, pero a la vez se implementaron políticas de emergencia ante la avasallante transformación dentro de grandes corporaciones, empresas y entes gubernamentales de actividad ininterrumpida. Ello obliga a acudir a la genialidad, renovación, apoyada en tecnologías de información y nuevas formas de comunicación.

Del contenido de la Resoluciones para la actividad judicial ,esta no se ajustó a las exigibilidades de la transformación digital en el sistema de administración de justicia penal , ni aun la de fecha 29 de Abril de 2021 , Resolución nro. 2021-001 contentivo de pautas y directrices para el correcto desarrollo del plan de agilización de las audiencias correspondientes a la fase preparatoria y fase de ejecución del proceso penal , ya que se carece de soporte tecnológico acorde con su pretendido alcance, con un sistema informático y tecnológico vetusto , así como inoperantes y deficientes plataformas de internet , ni aun personal dotado de conocimientos básicos sobre los alcances de las TIC.

Entreviendo un clima de inseguridad y rasgos de ineficacia e ineficiencia de sus autoridades, lo que ha sucedido no puede ser

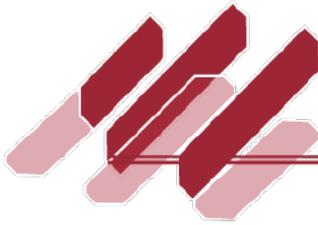


catalogados estrategias de acción cónsonas con un formato digital que propulsaba la Resolución de la Sala Plena del TSJ, de fecha 03 de Diciembre de 2020, bajo la denominación de sala especial de audiencias telemáticas, así como los actos de comunicación judicial mediante herramientas telemáticas y plataformas web.

Todo ello, puntualizo aún más el retardo procesal y con ello la violación flagrante a las garantías mínimas de acceso a la justicia dentro del paradigma del proceso penal y un cuestionamiento justificable a las insuficientes e inoperantes estrategias gerenciales ante la emergencia sanitaria de orden mundial, actualmente presente en su mayor fervor en nuestra Venezuela.

REFERENCIAS

- Araya-Castillo, L. y Espinoza L. (2020). Cambios en las características y gerencia del trabajo Chileno en Tiempos de Pandemia. Universidad del Zulia (LUZ) Revista Venezolana de Gerencia (RVG) número 25, número especial 4, 2020.
- Brewer-Carias, A. (2012). Documentos Constitutivos de la independencia de Venezuela de 1811. Colección textos legislativos Nro 52. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas .2012.
- Martin-Fiorino. y Reyes (2020). Desafíos y Nuevos Escenarios Gerenciales como parte de la Herencia del Covid 19. Revista venezolana de Gerencia, 2020, vol.25, número 90, ISSNÑ 1315-9984. Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559019>.
- Pérez, R. (1.993). Crisis Política y Sistema Judicial en Venezuela. Revista del Centro de estudios Constitucionales.
- Urbina, E. (2.020). Derecho Público del Algoritmo. Reflexiones sobre la Transición de la Modernidad Jurídica Critico/ Lineal en la Cuántica/Fractal. Revista de Derecho Público 161-162.



LIDERAZGO EN LA ALTA GERENCIA SECCIÓN IV

LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO: MODELO DE PROSPECTIVA EMPRESARIAL

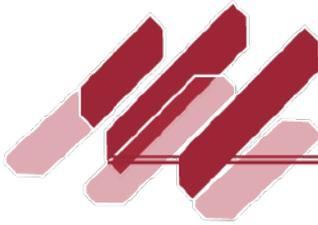
Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Ronald Alejandro Suárez Campos

RESUMEN

En un mundo que evoluciona rápidamente, las organizaciones o empresas deben adelantarse al futuro permitiendo tomar las decisiones más acertadas. Conociendo como prospectiva empresarial, el análisis de las distintas posibilidades de la evolución futura de la sociedad como de los mercados, a fin de poder encontrarse en la mejor situación posible afrontando los cambios, de allí los riesgos asociados a este escenario, van creciendo de una manera vertiginosa, involucrando diversos aspectos económicos, sociales, políticos o ambientales. En este sentido, el mayor desafío para los líderes empresariales es seguir siendo competitivos, creciendo de manera rentable en un contexto de movimientos constantes y disrupción creciente. Se requiere de un liderazgo que garantice la calidad futura de las organizaciones, por tal razón el objetivo del siguiente ensayo argumentativo es exponer las características del liderazgo de la organización del futuro en las organizaciones, con el propósito de presentar los puntos más relevantes en la transición de enfoques que dieron resultado a los procesos asegurando el éxito del mañana, y así derivar las perspectivas de introducir el aprendizaje y cambio en la sociedad desde una visión prospectiva del líder del futuro. Se realizó una revisión bibliográfica documental de los aspectos esenciales del liderazgo comprendiendo las organizaciones del futuro, lo cual es significativo en los estudios realizados sobre liderazgo como modelo de la prospectiva empresarial, permitiendo así el desarrollo de las bases teóricas del ensayo. Finalmente, los líderes están investigando sobre las posibilidades que presentan las organizaciones según su actividad y exigencias, para la tipificación de oportunidades y debilidades, exponiéndolas por medio de innovadoras estrategias puestas en práctica con la finalidad de fomentar el éxito empresarial en el futuro.

Palabras clave. Liderazgo, organización del futuro, prospectiva empresarial.



LEADERSHIP OF THE ORGANIZATION OF THE FUTURE: BUSINESS FORESIGHT MODEL

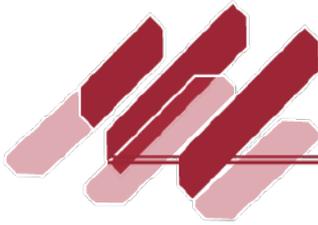
Line of research. Social potentiality from organizations

Author: Ronald Alejandro Suarez Campos

ABSTRACT

In a rapidly evolving world, organizations or companies must anticipate the future by allowing them to make the best decisions. Knowing as business prospects, the analysis of the different possibilities of the future evolution of society and of the markets, in order to be in the best possible situation facing changes, hence the risks associated with this scenario, grow rapidly. dizzying way, involving various economic, social, political or environmental aspects. In this sense, the biggest challenge for business leaders is to remain competitive, growing profitably in a context of constant movements and growing disruption. Leadership is required that guarantees the future quality of organizations, for this reason the objective of the following argumentative essay is to expose the characteristics of the leadership of the organization of the future in organizations, in order to present the most relevant points in the transition of approaches that gave results to the processes ensuring the success of tomorrow, and thus derive the perspectives of introducing learning and change in society from a prospective vision of the leader of the future. A documentary bibliographic review of the essential aspects of leadership was carried out, understanding the organizations of the future, which is significant in the studies carried out on leadership as a model of business prospects, thus allowing the development of the theoretical bases of the essay. Finally, the leaders are investigating the possibilities that organizations present according to their activity and demands, for the classification of opportunities and weaknesses, exposing them through innovative strategies put into practice in order to promote business success in the future.

Keywords. Leadership, organization of the future, business prospects.



Introducción

Actualmente los líderes deben crear y diseñar fundamentos de estrategias para garantizar su permanencia en las organizaciones, por ello se hace necesario aplicar el arte, la disciplina con pasión, destreza, compromiso en esta labor decisiva de establecer, implementar, revisar, y actualizar las habilidades. Así se garantiza por lo menos la probabilidad de sobrevivir alcanzando los niveles de éxito reclamados por las personas relacionadas con la organización. Los líderes organizacionales encaran nuevos retos hacia el futuro, estos deberán adquirir pronto la capacidad de alejar a los competidores tradicionales cada día más feroces, de resistir formas nuevas e imprevistas de competencia, reinventar la empresa ante las tecnologías modernas y enfrentar los cambios en las cadenas de valor y los recientes paradigmas de la industria, por eso han de hacerlo con la rapidez exigente de los cambios ambientales donde opera la organización.

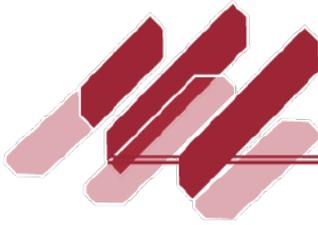
Se ha escrito sobre las circunstancias de cómo, cuándo y por qué ocurre el liderazgo, relacionando las diferentes variables que lo rodean; así como el contexto involucrado, las características del líder o la situación fundada a la interacción, entre otras; estas teorías de liderazgo, intentan explicar los factores que influyen en su entorno, el surgimiento y resultado del mismo. En este sentido, no se llega a ser un líder exitoso sino posee cualidades naturales por más aprendizaje que reciba. Según House y Baetz (1990) “una cualidad es definida como “una característica física y psicológica específica a la cual se le puede atribuir un patrón de conducta” (p. 36), de allí, entre los años 30 y 40 ya se esbozaba las cualidades físicas y psicológicas natas

asociadas a un liderazgo efectivo que debería poseer un líder.

De acuerdo a lo señalado, se deduce el comportamiento de estas cualidades asumiendo que los líderes nacen con determinados genes como la agresión, motivación, dominio; así como cualidades físicas entre la cuales están la voz, altura, entre otros. Según Conger (1992) se han identificado tres (3) categorías de cualidades en relación con el liderazgo como personalidad: “Cualidades físicas: peso, nivel de energía, apariencia, altura. Cualidades mentales: inteligencia, capacidad de conceptualizar, abstracción, análisis. Cualidades de personalidad: agresividad, extroversión, autoestima, control emocional, adaptabilidad” (p. 48).

Por tal motivo, los líderes efectivos serán diferentes y no se garantiza el éxito en el ejercicio del liderazgo el poseer ciertas cualidades, estas particularidades se aprenden y desarrollan al estar dispuestos a establecer compromisos, asumir responsabilidades por la tarea, persistir, demostrar originalidad a la resolución de problemas; tener iniciativa, autoconfianza, sentido de identidad personal, disposición para aceptar consecuencias de decisiones y acciones, disponibilidad de absorber situaciones estresantes, de tolerar frustración, así como estructurar escenarios independientes.

En este sentido, según Halpin y Winer (1957) el conocimiento del liderazgo se obtiene por medio de un conjunto de conductas o comportamientos identificando dos dimensiones del líder a saber: primero la confianza mutua comunicacional, respeto por el subordinado y sus requerimientos; el segundo referente al comportamiento de los



Liderazgo en la alta gerencia

supervisores organizando y definiendo las actividades relacionadas con el grupo. En efecto, estas teorías se basan en el comportamiento, asumen que la efectividad del líder no reside en la persona, sino en la conducta aprendida a través de entrenamiento sistemático o aprendizaje por medio de modelaje.

Es evidente que, para mantener una ventaja competitiva en el mundo cambiante de las empresas, los líderes en acción deberán poseer destrezas y estrategias requeridas por las organizaciones exitosas, ayudando a efectuar cambios prospectivos conjuntamente con las conformadas en el futuro. Perfeccionar el liderazgo para mejorar la productividad es el objetivo del líder innovador, partiendo de la seriedad de una cultura corporativa construida en el transcurso de años, con la finalidad de mantener o superar a la competencia.

Por consiguiente, las empresas deben invertir esfuerzo y dinero para estudiar los cambios producidos continuamente, con el fin de conocer las tendencias futuras, las distintas formas de financiamiento de las empresas, y en el mejor de los casos, poder influir en las mismas. Muchas organizaciones son reacias a utilizar la prospectiva, por la tendencia natural existente en el mundo empresarial a la toma de decisiones basada en la experiencia y en el análisis técnico, sin embargo, éstas dan gran importancia a la intuición en la posición de su negocio en el futuro, al no optar por el análisis de sus posiciones futuras de una manera ordenada, basada en las nuevas tecnologías de la información, en el conocimiento y en la previsión de los riesgos regulatorios, pueden llegar tarde a su propio futuro, con el riesgo de quedarse en el camino.

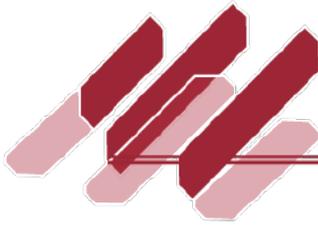
De este devenir descriptivo, el objetivo fundamental del presente ensayo es exponer las características del liderazgo de la organización del futuro en las organizaciones, con el propósito de presentar un panorama

sobre los puntos más relevantes en la transición de los enfoques que dieron resultado, asegurando el éxito del mañana, y así derivar las perspectivas de introducir el aprendizaje y cambio en la sociedad desde una visión prospectiva del líder del futuro. Para alcanzar lo expuesto anteriormente, se realizó una revisión de las diferentes teorías llevadas a cabo sobre la temática, incluyendo algunas de corte psicológico, derivando precisamente las teorías del liderazgo de la organización del futuro, lo cual es significativo, en los estudios realizados sobre liderazgo como modelo de la prospectiva empresarial.

Desarrollo Argumentativo

Al crear una cultura centrada en valores bajo los principios de responsabilidad, generosidad y confianza, bien sea en una organización, empresa, gobierno, escuela u hospital es un reto que sólo lo alcanzarán los líderes expertos del futuro, con visión y deseos de crecer y formarse continuamente. Estos líderes u organizaciones que presenten la pasión por aprender, ver las últimas tendencias surgidas, percibir los requerimientos externos del mercado, valorar los éxitos de la competencia, apreciar las equivocaciones y aprender de ellas tanto por la conciencia como los principios, tendrán un posicionamiento duradero aceptando y adoptando el cambio.

En correspondencia, el cambio dinámico y competitivo que presenta el mundo actualmente en todos los sectores tanto empresarial, oficial, sanitario, social como los no lucrativos; exige la transformación de las organizaciones con la capacidad de producir calidad de servicios y productos que satisfaga las necesidades tanto de los clientes internos como la de los externos. En relación a esto, se requiere un personal que aporte toda su



creatividad y talento, recompensándolo por poseer esta facultad.

La falta de confianza en una cultura organizativa y en las relaciones personales, imposibilita la transformación de las empresas para alcanzar resultados de calidad, por consiguiente, el líder debe desempeñar un modelo de liderazgo basado en principios como responsabilidad, competencia, generosidad, humildad y confianza en sus valores, convirtiéndose en un ejemplo hacia otras personas y organizaciones, estas cualidades representan un líder y al realizarlas se alcanzará el modelo de liderazgo.

Lo expuesto por Covey (1997) indicando así los tres (3) papeles que desempeña un líder: “Explorar posibilidades: La esencia y la fuerza de la exploración se encuentran en una visión y misión convincentes. La exploración se refiere al sentido más amplio del futuro, consigue estimular la cultura e infundirle un propósito trascendente.” (p. 180). Vale entonces preguntarse ¿Por qué centrar en principios un modelo de líder?, estos se asumen como funciones o actividades que conllevan al líder a indagar posibilidades, así como organizar y delegar facultades correspondientes a sus funciones.

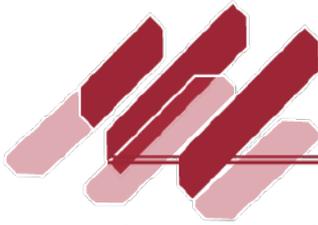
De tal manera, continúa Covey (Ob. Cit.) con la segunda actividad del líder: “Alinear: Consiste en asegurar que la estructura organizacional, los sistemas y los procesos operativos contribuyan todos ellos a llevar a cabo la misión y visión de satisfacer las necesidades de los clientes y otras personas interesadas en la empresa.” (p. 181). Lo referido guarda relación con la satisfacción requerida por los clientes interesados en la organización, uniendo por medio de un camino estratégico las necesidades de los interesados conjuntamente con el sistema de valores. Así el último principio o actividad de un líder mencionado por Covey (Ob. Cit.) expresa:

Delegación de facultades: Las personas tienen un enorme talento, ingenio, inteligencia y creatividad, la mayoría de estas cualidades se hallan en estado latente. Cuando se tiene verdadera alineación hacia una visión y misión común, se comienza a llevar a cabo conjuntamente la misión con esas personas (p. 181).

En relación con las personas, misión, visión y estrategias de la organización, se presenta el principio de alineación, al comprender los requerimientos y necesidades del compromiso compartido para alcanzar la visión empresarial, creando y mejorando la estructura de la organización. De acuerdo a esta conceptualización el propósito individual de cada organización relacionado con la misión al incorporarse entre sí produce sinergia, liberando así el talento, ingenio y creatividad existente, originando los principios acordes a sus valores, misión y visión comunes; es lo que interpretamos como delegación de facultades de un líder.

Es evidente la preparación para el futuro, tenemos la convicción de que la capacidad de desarrollar liderazgo se desenvuelve a través del tiempo y diversas experiencias de aprendizaje. Conger (Ob. Cit., p. 207), mantiene la idea referente al aprendizaje de los elementos de liderazgo, jugando un papel fundamental la educación en el desarrollo de la capacidad de ejercerlo. Ahora bien, si se quiere un programa orientado a educar sobre liderazgo exitoso, se debe enfatizar en los siguientes aspectos:

1. Desarrollo y refinamiento de habilidades interpersonales.
2. Desarrollo de la autoestima, con énfasis en necesidades, intereses y expectativas.
3. Desarrollo de la capacidad creativa y de la intuición.



Además, Starratt (1993) menciona que “los programas formales pueden ayudar a que el individuo ocupe más tiempo en educarse a sí mismo y educar a los otros” (p. 85). Esto significa retar los modelos preestablecidos mirando más allá de las soluciones tradicionales, buscando retos mayores. Sin embargo, lo apreciado sobre liderazgo y en muchos casos lo aprendido actualmente, se basa en los requerimientos de décadas pasadas, no en las necesidades del siglo XXI.

Es por ello, que los ejecutivos, supervisores y empleados pueden aprender a desarrollar una visión de su futuro, asumir riesgos, desarrollar alianzas, movilizar los recursos de una organización, ser creativos, fomentar cambios, así como desarrollar confianza entre sus subordinados, homólogos además de jefes. Está abierto a quien lo quiera ejercer desplegado por medio de una educación y desarrollo del ejercicio del liderazgo. Educar para el liderazgo requiere aprendizaje vivencial que lleve a los estudiantes del salón de clase a contextos relevantes practicando el ejercicio de liderazgo; aprender de experiencias personales. Igualmente, según Bridges (2006):

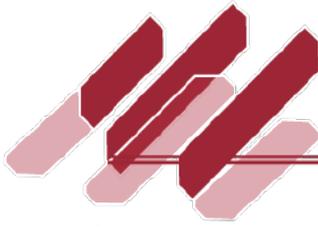
- 1.- Obliga a las personas a aprender maneras completamente nuevas de hacer las cosas y comunicarse entre sí.
- 2.- Los cambios hacen posible las rápidas modificaciones en los productos y servicios e incluso obligan a las organizaciones a mantenerse a la altura de las mismas.
- 3.- Mejor comunicación significa que los cambios que en otro tiempo eran sólo visibles localmente ahora se experimentan en todas partes al mismo tiempo (p. 40).

Ciertamente en las organizaciones se presentan cambios importantes descubiertos desde los últimos tiempos, a una velocidad

vertiginosa lo que exige reconfigurar sus estructuras para adaptarse y aprovecharlos a plenitud, en la mayoría de los casos estos cambios están relacionados con los progresos tecnológicos. En concordancia con lo señalado por este autor el cambio organizacional requiere de la creación de formas y procedimientos actualizados que aumenten el desarrollo de manera incondicional con respecto a las personas, exhibiéndolas a un ritmo mayor de los cambios producidos en ese instante. Así lo refleja Drucker (1992), “las organizaciones tienen que incorporar la gestión del cambio a su estructura” (p. 97); debido a ello muchas organizaciones se vuelven maleables y sensitivas desde el punto de vista del comportamiento, sin examinar lo contrario en su estructura.

Es así como anteriormente, las organizaciones inspeccionaban sus estrategias al ocurrir cambios esenciales en su medio. Actualmente si no se lleva a cabo un seguimiento continuo con ajuste constante de todos los cambios operacionales requeridos, no se vislumbra nada positivo en la organización siendo superada por la competencia como consecuencia de la velocidad con la que se presentan los cambios. De manera pues, las organizaciones deben comenzar a aplicar la prospectiva empresarial con la finalidad de liderizar en el futuro, pero al afrontarlas deben enfocarse en tres (3) aspectos fundamentales según Anzola (2003):

Enfoque adaptativo: (Analizar para adaptarnos). En un primer nivel está la organización, que será de gran utilidad para prever las diferentes posibilidades de desarrollo futuro de la empresa y para estar preparados a afrontar todas y cada una de ellas, esto le permitirá adaptarse con rapidez y eficacia a cualquiera de los



escenarios, la posición más conservadora de enfrentar la prospectiva empresarial. Se desarrollan planes empresariales diferentes para adaptarnos a cada uno de los posibles escenarios futuros analizados (p. 76).

Enfoque de influencia: (Analizar para influir). Posición más innovadora donde estarían aquellas empresas que, además de analizar los distintos escenarios posibles, toman decisiones para poder influir en los mismos, ya sea a través de la publicidad o de negociaciones con los actores políticos que tengan el suficiente peso para modificar normas o legislación en su sector. Prevemos los escenarios futuros y establecemos de qué manera podemos influir en su evolución (p. 76).

Enfoque proactivo: (Analizar para crear). En este escalón más elevado de la prospectiva, estarán las organizaciones empresariales que toman las decisiones y realizan las inversiones necesarias para llegar todavía más allá. Se trata de modificar el futuro, de convencer a la opinión pública para que opte por el escenario expectante diseñado por ellos mismos. Con el uso de las nuevas tecnologías y el análisis inteligente, estas empresas se adelantan al futuro para modificarlos y adaptarlo a su medida. Activamente creamos el futuro deseado (p. 76).

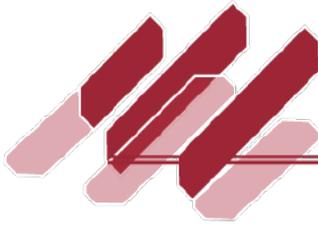
De aquí se deriva, la prospectiva ha ayudado a mejorar la competitividad de numerosos países y empresas. Analizar los escenarios futuros permite anticipar la incertidumbre para adaptarnos, influir o incluso, acelerar o crear un futuro más favorable. En una etapa de cambios permanentes, contribuye al crecimiento conocer hacia dónde se dirige nuestro entorno

competitivo político, social, económico, de consumo, tecnológico, entre otras. Por tales razones se debe institucionalizar el cambio, integrando el comportamiento de la parte jerárquica, así como a los procesos, sistemas, procedimientos, esto ayuda a consolidarlos dentro de la cultura empresarial. Lo que conlleva a un efecto acumulativo para compartir vivencias como transformaciones que obligará a las organizaciones a redefinir sus objetivos comerciales e inclusive la estrategia empresarial completa.

Postura Conclusiva

Cuando aumenta el ritmo de cambio en los ambientes tecnológicos, económicos, políticos, las mismas fuerzas institucionalizadas se convierten en un pasivo, por lo tanto, los líderes deben pensar como artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos y destrezas sino también como desaprender las cosas inútiles para la organización. Desaprender es un proceso totalmente distinto que implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio.

Por otra parte, el verdadero liderazgo no está libre de adversidades, exige a los individuos asumir riesgos considerables para realizar acciones que otros no están dispuestos a realizar. Esto requiere de un líder comprometido con la esencia de la vida y con sus valores más nobles, capaz de una alta vocación en nombre de los seres humanos, decidido a aceptar los retos de las demandas cambiantes de la misión de una organización para así estimular quienes están en el lugar de trabajo hacia carreras profesionales recompensadas, les haga sentirse realizados y sean productivas. Posteriormente, el verdadero liderazgo cambia las circunstancias de las vidas de las personas.



Liderazgo en la alta gerencia

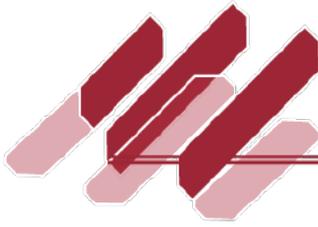
De acuerdo a las organizaciones los verdaderos líderes son los individuos con visiones y compromisos, capaces de centrar su atención eficazmente además de priorizar sus oportunidades hacia el porvenir. Los líderes realmente efectivos de los años futuros tendrán personalidades determinadas por fuertes valores, poseerán fe en la capacidad de los sujetos para crecer, con una imagen de la sociedad ideal para sus organizaciones y ellos mismos; serán visionarios convencidos de conformar el futuro.

Por lo tanto, no existe el oráculo ni un instrumento adivinatorio que responsablemente nos defina las condiciones del futuro. La actitud de este líder prospectivo, por el contrario, busca acercarse mediante análisis, proyecciones y trabajos, desarrollando acciones en el presente que terminan generando el futuro que deseamos. La prospectiva al usar métodos técnicos para llegar a sus análisis, tiene una clara diferencia con otras formas de observar lo que vendrá o está por suceder.

En consecuencia, la prospectiva empresarial se ha convertido en una herramienta de competitividad en las empresas, una manera de facilitar la toma de decisiones directivas, en una etapa de cambios permanentes, resultando clave para el crecimiento conocer hacia dónde se dirige nuestro entorno competitivo político, social, económico, de consumo, tecnológico, entre otros. Este instrumento exige mayor competitividad, creatividad e innovación de los empresarios y sus trabajadores deberán ser competentes, con habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos capaces de desempeñar con buenos resultados las funciones de sus puestos, bajo esta perspectiva la capacitación, evaluación y certificación de competencias cobra pertinencia en el futuro.

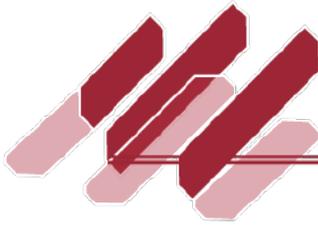
Asimismo, si logramos implantar con éxito la nueva filosofía del liderazgo del futuro en este siglo XXI, se desarrollará un nuevo modelo de organización fructificando las estrategias innovadoras presentadas a un ritmo acelerado en un mundo cambiante, de esta manera se generarán empleos excelentes brindando productos y servicios de calidad con gran ventaja potencial. Finalmente, el líder del futuro en las organizaciones descubrirá el cambio notable en su papel desarrollado, por consiguiente, el comportamiento del líder debe cambiar igualmente las organizaciones y empresas dispuestas a comenzar, se comprometerán a adaptarse a los cambios y así experimentarán el éxito inmediato y a largo plazo.

Por último, pero no menos importante, se espera que los futuros líderes dirijan las organizaciones según su convencimiento, convicción y cualidades para ser exitoso manteniendo su serenidad y desarrollando constantemente su aptitud creativa en todo proceso. *“El líder creíble será el líder del futuro”.*



REFERENCIAS

- Anzola, O. (2003). Una mirada a la cultura corporativa. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bridges, W. (2006). El Liderazgo de la Organización sin Puestos de Trabajo. Deusto. Barcelona. España.
- Conger, J. (1992). Aprendiendo a Liderar. San Francisco: Jossey Bass.
- Covey, S. (1997). Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Paidós Ibérica.
- Drucker, P. (1992). Harvard Business Review. septiembre-octubre. Disponible en: www.hbr.org.
- Halpin, A y Winer, B. (1957). Un Estudio Factorial de las Descripciones del Comportamiento del Líder. Columbus. Universidad de Ohio.
- House, R y Baetz, M. (1990). Liderazgo: Algunas Generalizaciones Empíricas y Nuevas Direcciones de Investigación. Greenwich
- Starrat, A. (1987). El Drama del Liderazgo. Washington. DC: The Farmer Press.



INTEGRACIÓN COMERCIAL ESTRATÉGICA DEL MERCADO LATINOAMERICANO

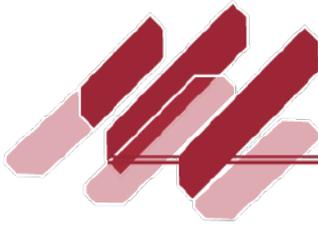
Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Gabriel Gerardo Guerrero

RESUMEN

Este ensayo tiene el propósito de generar aportes teóricos-reflexivos desde las evidencias políticas en la integración comercial sur-sur, así como en la gerencia comercial estratégica de la responsabilidad social empresarial en el eje de la cooperación Latinoamericana. El método utilizado fue una revisión documental, a partir de la técnica de fichaje/análisis de contenidos electrónicos. Entre las conclusiones, se presentaron aspectos inherentes a la agenda gubernamental de la Región, sensible a las políticas, reglamentaciones, prácticas de cooperación sur-sur, las cuales activan escenarios socialmente construidos hacia perfiles de actuaciones relacionadas con el progreso, desarrollo sostenible y escenarios institucionales, para ir más allá de transferencias comerciales aisladas, a fin de concentrar esfuerzos/voluntades en el sistema de mejoras entre los países en desarrollo.

Palabras clave. Integración comercial, gerencia estratégica, cooperación sur-sur, responsabilidad social empresarial, mercado latinoamericano.



STRATEGIC COMMERCIAL INTEGRATION OF THE LATIN AMERICAN MARKET

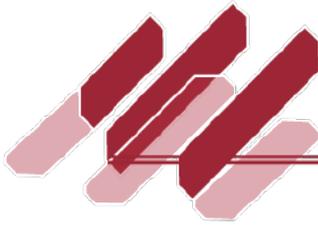
Line of research. Social potentiality from organizations

Author: Gabriel Gerardo Guerrero

ABSTRACT

This essay is intended to generate theoretical-reflective contributions from the political evidences in the south-south commercial integration, as well as in the strategic commercial management of corporate social responsibility in the axis of Latin American cooperation. The method used was a documentary review, based on the electronic content tracking / analysis technique. Among the conclusions, aspects inherent to the governmental agenda of the Region were presented, sensitive to policies, regulations, practices of South-South cooperation, which activate socially constructed scenarios towards profiles of actions related to progress, sustainable development and institutional scenarios. , to go beyond isolated commercial transfers, in order to concentrate efforts / wills in the improvement system among developing countries.

Keywords. Business integration, strategic management, south-south cooperation, corporate social responsibility, Latin American market.



INTRODUCCIÓN

La integración comercial estratégica Latinoamericana, representa sólo la punta del *iceberg*, al hacer una analogía de inicio, en todas las consideraciones gerenciales de las empresas que avalan este contexto, en la búsqueda de nuevas oportunidades dentro de la tendencia de un sistema creativo multipolar posible, articulado a nuevas relaciones, alianzas y convenios, para fortalecer el intercambio de la dinámica comercial que involucra tendencias de desarrollo dentro de políticas de cooperación Sur-Sur.

Tal como lo sugieren Lo Brutto & Vásquez Salazar (2015) respecto a la determinación de alcances regionales de luchas que convergen en torno a competencias/desafíos replanteados, debido a la incertidumbre global en términos económicos, políticos e ideológicos. En estos avances empresariales, se mantiene la influencia de solicitudes internas de investigación/desarrollo de patentes de las empresas latinoamericanas en cuanto a su rendimiento, lo cual genera a su vez innovaciones para su crecimiento. (De Oliveira Paula, & Silva Rocha, 2011).

Ahora bien, en medio de estas oportunidades así como desafíos presentados en la integración comercial estratégica en América Latina, pienso que surgen manifestaciones de distintas connotaciones dominantes de los hitos sociohistóricos, políticos y económicos, para el crecimiento intrarregional, en tanto; se amplía la cooperación, más allá del plano exclusivamente comercial, hacia horizontes gerenciales como también sociales, en los modelos alternativos enfrentados al atender la superación de obstáculos, desde la renovación y preeminencia de los objetivos individuales de los países, tal como lo señala

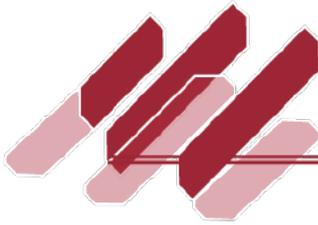
Michalczewsky (2011) sobre el hecho apuntalar hacia los recursos estratégicos de importancia mundial sostenidos en los principios, dimensiones y esquemas de responsabilidad social empresarial (RSE), como marco estratégico de contenido social, ambiental, así como de desarrollo comercial.

Así, frente a las brechas sociales existentes en la Región que describen escenarios de explotación, paternalismo, caridad y solidaridad, resalta la importancia de la RSE, evidenciando prácticas comunes cooperativas de experiencias (Gutiérrez y Jones, 2017). Todos estos eventos, atraen una serie de cambios gerenciales en los cuales atañe la integración comercial estratégica con miras a un sistema de mejoras activadas en elementos clave como el transporte y logísticas eficientes, que faciliten la integración regional, al contar con un escenario apropiado institucional de mayor vinculación y seguridad para las empresas involucradas.

En este sentido, el presente ensayo orientado a generar aportes teóricos-reflexivos desde las evidencias políticas en la integración comercial sur-sur, así como en la gerencia comercial estratégica de la responsabilidad social empresarial en el eje de la cooperación, enfoca los elementos entrelazados en la dinámica interpretativa de la integración del mercado latinoamericano, para establecer puntos significativos de orientación concluyente.

Evidencias Políticas en la Integración Comercial Sur-Sur

El marco representativo de las estrategias asociadas al hecho de la integración comercial



Liderazgo en la alta gerencia

del sur, en mi modo de ver, se han discutido con base a consideraciones abiertas oferentes de la participación empresarial, lo cual a la vez, implican políticas comerciales en los países en desarrollo, con enfoques hacia la minimización de la discriminación. Se entiende que estos elementos son poco alentadores de la expansión del comercio dentro de los esquemas de un nuevo orden económico internacional, a los que hacen mención Greenaway, & Milner, 1990) como campo generativo de experiencias significativas en la búsqueda de mayor expansión del comercio multilateral para el encuentro real distinguido de beneficios potenciales del mercado latinoamericano.

No obstante, en palabras de Bellmann, Hepburn, & Wilke (2012) el comercio sur-sur continúa aumentando los desequilibrios comerciales, frente a la brecha entre exportaciones e importaciones, las cuales mostraron cierta ampliación en las negociaciones suscitadas en el año 2010 en comparación con el 2009. En este sentido, valdría la pena preguntarse acerca de la necesidad de repensar todo este sistema asociado con la toma de decisiones centradas en la responsabilidad social de las empresas participantes de los Estados miembros.

Así, pienso que las condiciones particulares en las cuales se discriminan las actividades en la cooperación sur-sur, vienen retomando actores importantes en las decisiones que proyectan su disposición en la implementación de proyectos comerciales con otros países en desarrollo, en los cuales se exigen compromisos de responsabilidad social empresarial (RSE) en términos económicos, sociales, éticos, legales, entre otros.

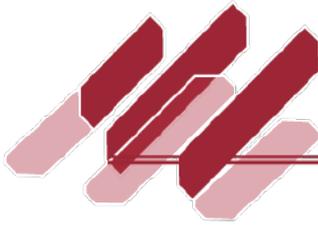
En este orden de ideas, considero que el comercio exterior en torno a las oportunidades que ofrecen las políticas del Estado, que en caso se vinculan con la República Bolivariana de Venezuela, han venido creando espacios

de avances gerenciales en función de la inversión extranjera, con la sustitución de las importaciones por exportaciones, dada la motivación al empresariado, a modo de generar al país, un mayor valor agregado de tipo comercial y social.

Tal como se asimila de las experiencias de transformación de productos finales que se reexportan hacia el país destino, con el respectivo aporte a nuestra nación, de divisas o dividendos. Situación que de igual modo, se lleva a cabo en México, Colombia y la India, con trabajo manual directo, como contexto básico para adquirir un valor agregado por acceso temporal, en tanto; se termina de ensamblar el producto para su re-exportación. Esto se propone desde las zonas económicas especiales (ZEE), identificadas como un territorio cerrado, que tendría un autogobierno económico administrado por el Estado, de carácter netamente comercial.

En esta perspectiva administrativa, las implicaciones de beneficios e incentivos económicos para el empresariado, se sostendrían sobre la base de las disminuciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA), como también en aquellos gravámenes municipales, para concretar excepciones fiscales, cuando el producto es exportado en un cien por ciento (100%). Con ello, entraríamos en una nueva visión de país exportador, ya que después de la renta petrolera, no se le da énfasis a los productos no tradicionales, en tanto; el futuro tecnológico no se activaba con el bloqueo internacional, con lo cual nos vemos golpeados en el desarrollo. Ahora bien, el cambio a través de una ZEE, proyectaría un trato especial a incorporar entre áreas de importación y exportación; dada la incorporación de nuevos anexos de productos/servicios.

En palabras de Gómez Zaldívar y Molina (2018) las reglas de negocios en las ZEE, son diferentes respecto a las demás que dominan



la comercialización en el territorio, en cuanto a las condiciones inversionistas ofrecidas al empresariado, la motivación al comercio internacional y las aduanas; con apoyo del Estado en materia de exoneración, tasas preferenciales de los impuestos, regulaciones, entre otras, destinadas a la ampliación de beneficios dentro de un ambiente de negocios más liberal, en lo que se refiere a los aspectos políticos-económicos.

De esta manera, se considera que las regulaciones del Estado, es lo que permite ese sustrato legal de responsabilidades empresariales con una visión de empleos directos, lo que significa que se le daría potencial comprensivo a la zona de acceso temporal, con la oportunidad social que proyecta el sistema de mejoras en términos de empleos, cuando se identifican las características de los productos/servicios, sistema de mejoras, o se termina se ensamblar, entre otros; con el consiguiente valor agregado en el uso de la mano de obra, en función de los atributos de autogobierno económico cerrado dentro de un municipio, dadas las condiciones gerenciales de unas autoridades designadas para llevar a cabo la administración de estos bienes, excepciones, disminuciones efectivas en el IVA, etc.

Por ello, estos espacios comerciales e intercambios de bienes y servicios, indemnizaciones producto del acceso temporal avalado por el Estado, representan un área delimitada territorialmente, más allá de las Alcaldías, Gobernaciones, que atraen también una serie de problemas propios de la dinámica de la integración comercial sur-sur esperada, afianzada en los países debatientes en torno a la sustitución de importaciones, frente a la promoción de las exportaciones.

En este sentido, el trasfondo de esa cooperación, al considerar la auto-suficiencia colectiva, se manifiesta dentro de una política motivada ideológicamente, obviando algunos

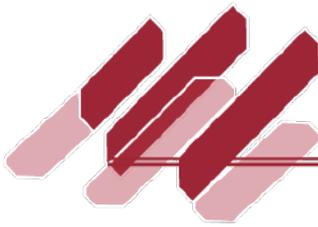
elementos estratégicos implementados en las alianzas, convenios e intereses que aún permanecen en conflicto (Moen, 1998). Por ello, el autor de este ensayo explica la congruencia de las estrategias, para resaltar las cadenas de valor del sur, a través de un aumento en el contenido tecnológico, a fin de minimizar las barreras para la entrada al mercado de diversos productos.

Asimismo, se ha de facilitar la diversificación de bienes/servicios, mejores precios y/o mayores volúmenes, competitividad empresarial, como parte de las ventajas significativas que aumentan el valor comercial sur-sur. (Saha *et al.*, 2020). Sin embargo, el sector dominante es la manufactura. (Bernhardt, 2016). En concreto, este crecimiento se muestra como evidencia en la participación de los países en desarrollo en el comercio internacional.

Gerencia Comercial Estratégica: Marco Sur-Sur

Los vínculos comerciales de apoyo que se han establecido de los países latinoamericanos con China, representan una inspiración, además de fortaleza de impacto para el desarrollo, aunque para Harris y Arias (2016) ello mantiene escenarios adversos de trasfondo como amenazas como también riesgos económicos; discusión basada en contribuciones académicas que han investigado los ecos de una agenda de seguridad nacional, inherente a la política occidental, donde perciben a China estratégicamente competitivo para el poder y el dominio de Occidente.

La complementariedad sobre estos hechos, se deja ver en Ayuso y Villar (2014) quienes afirman que más allá del proceso de integración latinoamericana, así como de las ventajas, se han de reducir las asimetrías en torno a favorecer los países más pobres,



Liderazgo en la alta gerencia

ayudar a mejorar el impacto de la cohesión social, económica, territorial, así como política, en cuanto a la reducción de aranceles, simplificación de procedimientos aduaneros, adopción de normas comerciales comunes, entre otras.

Así, los sectores comerciales de semillas, insumos, maquinarias, se asocian a través de acuerdos trilaterales con otros donantes como las agencias internacionales, particularmente, que en el caso de Brasil, contrastan en cierto modo, el enfoque de cooperación sur-sur, arraigado en la solidaridad tercermundista, el intercambio horizontal, el respeto mutuo. Del mismo modo, la complementariedad que subyace a eventos de lucha por los recursos, lo cual a su vez, promueve la expansión de mercados de consumo de las potencias emergentes. (Amanor, & Chichava, 2015).

Por su parte, Latinoamérica ha sido pionera en la cooperación sur-sur, exponiendo al respecto, múltiples eventos de trascendencia en la integración regional y subregional, donde se identifican la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Conferencia Iberoamericana, el informe anual sobre la cooperación sur-sur en Iberoamérica, a los cuales hace referencia Gómez Ramírez (2019), en tanto ello trasciende en términos comerciales, políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, técnicos/tecnológicos, en materia de cooperación.

Hay que recordar que según Williams *et al.* (2020) las pequeñas empresas adquieren significados trascendentes en su contribución en diversidad de miradas sociales, tales como la creación de empleo, ingresos fiscales, productos/servicios funcionales, desarrollos tecnológicos. Por tanto, estoy de acuerdo en el referente de atención a las comunidades, en el marco de la RSE, por lo que el sentido de gestión, se ajusta a los requerimientos de nuevas formas de hacer negocios, en la

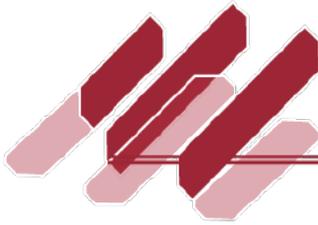
preferencia de las actividades cuyo horizonte de atención, se fija en el desarrollo de estrategias de impacto positivo al conglomerado socio-empresarial.

Por eso, en la dinámica comercial internacional influyen muchos factores en el ámbito geográfico, el clima, las demandas de los rubros/productos/servicios, por lo tanto; la condición estratégica gerencial es compleja en cuanto a la valoración de los intercambios, planificación, afectaciones económicas, e incertidumbre sociales que afectan las empresas, caso COVID-19. Por lo tanto, exige un desarrollo gerencial en materia de flexibilizar cambios, detectar oportunidades, así como los efectos colaterales del manejo económico, frente a la posible desaparición de las empresas, reinventándose para mantener la producción, dentro de la capacidad instalada de manera competitiva en el mercado real.

De hecho, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) perfila estimaciones en el nivel de impactos en los negocios internacionales debido a la irrupción del COVID-19 en los términos comerciales de la región latinoamericana que conlleva a debilitar la comercialización y profundizar la crisis financiera en las principales economías de las empresas.

A ello le sumamos una situación de intercambios comerciales sur-sur, en la ocasión de modificar los rubros tradicionales e incorporar nuevos productos. A su vez, el manejo comercial interno ha fortalecido la liquidez, además de la condición industrial masificada que genera un aumento colateral en la curva de demanda de la sociedad, de manera inesperada, por lo que las ventas aumentan exponencialmente en otros productos/servicios de nuevas áreas.

Ahora bien, en el marco sur-sur, la República Bolivariana de Venezuela, ante la profundidad de su crisis social, económica,



política, cultural, con características de multidimensionalidad, otorgan condiciones de emergencia en este momento histórico de necesidades/perfiles a reconsiderar en lo que atañe a la gerencia comercial estratégica, con exigencias de atención en el sustento de recursos multilaterales urgentes (Bull, & Rosales, 2020) lo cual abre el debate político-empresarial en términos de las implicaciones para la Región.

Responsabilidad Social Empresarial en el Eje de la Integración Comercial

La importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el eje de la integración comercial latinoamericana es importante al tener cuidado/atención en cuanto al impacto socio-ambiental que ello ha de generar para este sistema de cooperación. En consecuencia, representa ventaja competitiva al acelerar los cambios positivos como por ejemplo; atraer talento humano capacitado con conocimientos innovadores, experiencias prácticas fundamentadas en el hecho de proyectar una mejor imagen corporativa de la empresa.

En este sentido, entre los beneficios mayormente percibidos están incluidos, según de Sousa *et al.* (2010) la formulación de estrategias sociales características de la incidencia dentro de las oportunidades de avance/desarrollo así como en el hecho de contar con recursos, habilidades integrales y méritos corporativos, enriquecedores de la renovación gestionaría, al atender los elementos productivos, así como de adaptación ante las expectativas de las comunidades.

Pienso que la gestión estratégica de la RSE, con la incorporación de la ética comercial, es tomada como fundamento explícito para la integración de valores e iniciativas de manera conjunta. Al trasladar esta mirada hacia la

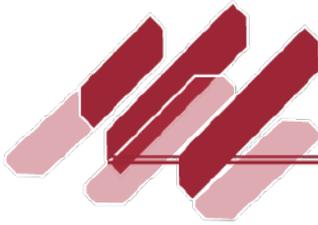
expansión comercial en Latinoamérica, expresa Polte (2017) la idea de abolir la corrupción y el fraude, además de asumir el compromiso de crecimiento económico, frente al aumento de la población, pobreza, desigualdad en la Región y el medio ambiente.

Estoy de acuerdo con las nuevas alternativas sobre esta plataforma de la RSE, propuesta por Beaton *et al.* (2017) en tanto ha de estar en línea con un análisis del marco regional y global, además de las fuentes de la conectividad comercial y su impacto en el crecimiento de mercados diversificados. Situación que complementan Fortunato, Martins, & Bastian-Pinto (2019) ante la realidad del rendimiento, dinamismo del mercado, además de los precios de las materias primas, como factores de impacto para América Latina.

De allí, el fortalecimiento en el hacer integral de la RSE en el marco de discusiones emergentes acerca de la cooperación sur-sur en el siglo XXI, está accionando nuevos referentes de cooperación entre los países, sobre la base de los esfuerzos que en ese sentido, se han venido perfilando en las políticas atinentes a este sector comercial, en las agendas gubernamentales de tendencias izquierdistas, por lo que se dejan sentir el señalamiento de Muhr (2017) desde los diálogos sociales abiertos, dado el entendimiento en muchos aspectos comunes a implicados en el desarrollo alternativo.

Postura Conclusiva

La agenda gubernamental latinoamericana sensible a las políticas prácticas de cooperación sur-sur, todavía evidencia debilidades, frente al potencial de exploración articulado a la fortaleza de la idea capaz de promover el desarrollo alternativo, en el marco multidimensional de precisiones sociales, económicas, técnicas/tecnológicas,



Liderazgo en la alta gerencia

ambientales, de capacidades, así también de voluntades que se suman hacia un escenario multipolar, donde el trasfondo ha de ser el discurso, la comunicación efectiva, la gestión estratégica y los perfiles de la responsabilidad social empresarial.

De modo específico, el mayor efecto de la integración comercial ha de estar sujeta al efecto que socialmente se construye, desde la sinergia de actuaciones relacionadas con el progreso, desarrollo sostenible definido en las prácticas institucionales, frente a las necesidades sociales de los pueblos, lo que ha de impulsar los cambios estructurales interpretados en torno a los principios de la cooperación ética, en lugar de la retórica transformadora, como parte medular de la gerencia comercial estratégica en el marco sur-sur.

La idea de la responsabilidad social empresarial en el eje medular de la integración comercial, viene a representar algo más que prácticas de transferencia asiladas hacia el sistema de mejoras entre los países en desarrollo, por tratarse de asumir los retos inherentes a la creación de una red de aportes multilaterales, donde además; intervengan agencias internacionales para el apoyo de la revisión, reimpulso, reconceptualización cooperativa sur-sur, proclive a la innovación de esfuerzos en la gerencia estratégica de los diferentes países.

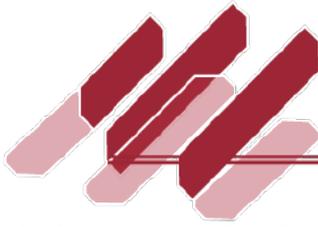
Los diferentes contextos comerciales suscitados en el marco de las restricciones múltiples, aún permanecen en el establecimiento de acuerdos previos, peticiones, agendas de compromiso empresarial, donde se exhorta a este tipo de organizaciones implicadas con la exigencia de la RSE, que se ha de abordar en la búsqueda concreta de las necesidades sociales integrales identificadas en el hacer conjunto posible, como en la minimización de la pobreza, el acceso a los recursos y una mayor

equidad en el sector comercial, haciendo hincapié en el potencial de desarrollo, el manejo integral del medio ambiente, como también hacia la innovación en la gerencia comercial en el ámbito de Latino América.

La economía internacional, abre las posibilidades de participar en el mercado mundial al interactuar con clientes, proveedores de alto nivel, como resultado de las actuaciones gerenciales abordadas desde los aspectos multidimensionales asociados a la búsqueda del posicionamiento comercial hacia los mejores impactos en el desarrollo de productos de calidad, con la idea del éxito ante la volatilidad económica global, exigente de nuevas capacidades y modelos de negocios alternativos.

Al reflexionar sobre estos elementos comerciales internacionales, los actores permanentes: empresariales, gubernamentales, estructuras asociadas o agremiadas en esta realidad, como la cámara de comercio, se promueve la generación del conocimiento, además de una reglamentación, subyacente de eventos de interés relativos a la convivencia humana sur-sur, sobre la necesidad de cooperación como comunidad suramericana, más allá de la Comunidad Andina de Naciones y de las organizaciones internacionales cuya naturaleza es crear garantías y beneficios mutuos entre las economías que la integran.

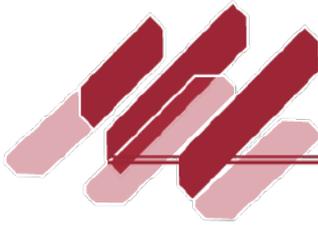
De hecho, así se identifica un factor vinculante a situaciones multilaterales en torno al desarrollo económico, siendo éste un escenario con características de incertidumbre, cargado de contextos inesperados, únicos, no predecibles, por lo que hay que tener mayores previsiones para situaciones, como el post-COVID-19 hacia el fortalecimiento económico, dentro de normas homologadas en torno a lo ya existente como base, una de ellas; son las ZEE, que han dado la punta de lanza en el crecimiento, desarrollo



económico regional, siendo ejemplos para Latinoamérica y el mundo.

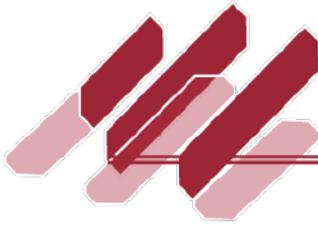
Una oportunidad de reconocimiento de esta plataforma integradora, se caracteriza en los escenarios comerciales que existen sobre la base de lo social, con intercambios vía aérea, marítimo, terrestre, de acuerdo con necesidades que se presenten en la Región, bajo una estructura reconocida por el Estado, para adecuar normas conjuntas fortalecidas dentro de las ruedas de negocio, amplificadas en la mirada de un andamiaje que afronte los retos del futuro, al salir adelante en la complejidad de procesos e innovación de las actividades comerciales.

Creemos que en todos los espacios donde se presenten crisis y necesidades gerenciales, se han de buscar alternativas de manera natural, no solamente humanas, sociales, políticas, sino particularmente; en el referente económico, puesto que es el mismo sistema quien cuenta con el atributo autogenerante de las alternativas con tendencias a drenar presiones de los problemas, traumas, prohibiciones de intercambios, participación de los pueblos, donde emergen inventivas, en materia de liquidez de las naciones, de las comunidades económicas. Por eso, hay razones de peso para combatir esquemas inciertos en el foco de atención de las demandas de la integración comercial estratégica del mercado latinoamericano.

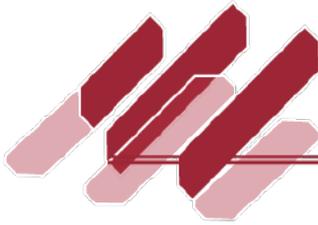


REFERENCIAS

- Amanor, K., & Chichava, S. (2015). South-south cooperation, agribusiness, and african agricultural development: Brazil and China in Ghana and Mozambique. *World Development*, vol. 81, 13-23, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.11.021>.
- Ayuso, A y Villar, S. (2014). *Integration processes in Latin America*. Geneva: The Gulf Research Center.
- Beaton, K., Cebotari, A., Ding, X., & Komaromi, A. (2017). Trade integration in Latin America: a network perspective. *IMF Working Papers*. 17, 148, Washington: International Monetary Fund.
- Bellmann, C., Hepburn, J., & Wilke, M. (2012). The challenges facing the multilateral trading system in addressing global public policy objectives. *International Development Policy. Revue Internationale de Politique de Développement*, 12, 3, <https://doi.org/10.4000/poldev.1012>.
- Bernhardt, T. (2016). South-South trade and South-North trade: which contributes more to development in Asia and South America? Insights from estimating income elasticities of import demand. *CEPAL Review*, 118, 97-114.
- Bull, B., & Rosales, A. (2020). The crisis in Venezuela: drivers, transitions, and pathways. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, No. 109, 1-20, DOI: <http://doi.org/10.32992/erlacs.10587>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Los efectos de COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. Santiago de Chile: Autor.
- De Oliveira Paula, F., & Silva Rocha, R. (2020). The effect of rod investments and patents on the financial performance of Latin American firms. *Latin American Business Review*, 22(1), <https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1761258>.
- de Sousa, J., Outtes, L., Pasa, C., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309.
- Greenaway, D & Milner, C. (1990). South-south trade. Theory, evidence and policy. En: *The World Bank Research Observer*, 5(1), Reino Unido: Oxford University Press. 47-68.
- Gómez Ramírez, E. (2019). *South-South and triangular cooperation in Latin America*. Bélgica: European Parliamentary Research Service.
- Gómez, F y Molina, E. (2018). Zonas económicas especiales y su impacto sobre el desarrollo económico regional. *Problemas del Desarrollo*, 49 (193), 11-32, <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2018.193.61285>.
- Gutiérrez, R y Jones, A. (2004). Corporate social responsibility in Latin America: an overview of its characteristics and effects on local communities. En: Contreras, M. (2004). (Ed.). *Corporate social responsibility in Asia and Latin America*. Washington: Inter-American Development Bank, 151-187, Available at <https://ssrn.com/abstract=1018674>.



- Harris, R., & Arias, A. (2016). China's south-south cooperation with Latin America and the Caribbean. *Social Behavioral and Global Studies*, 24, https://digitalcommons.csUMB.edu/sbgs_fac/24.
- Lo Brutto, G., & Vásquez Salazar, C. (2015). The strategic integration of Latin America: a disputed project. *Latin American Perspectives*, 42(4), 61-72, DOI:10.1177/0094582X15574847.
- Michalczewsky, K. (2011). Integración regional en América Latina: desafíos y oportunidades. En: Inter-American Development Bank. (2011). *Integration & Trade*. @journal, vol. 15, 33, 153-157.
- Moen, J. (1998). Trade and development: is south-south co-operation a feasible strategy? Norway: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Muhr, T. (2017). Beyond 'BRICS': ten theses on south-south cooperation in the twenty-first century. In: Gray, K., & Gills, B. (2017). (Ed.). *Rising powers and south-south cooperation*. Chapter 5. London: Routledge.
- Polte, W. (2017). Relevance of corporate social responsibility (CSR) for Latin American entrepreneurs. IZNE Working Paper Series 17/4, International Centre for Sustainable Development (IZNE), Bonn-Rhein-Sieg University of Applied Sciences, DOI: 10.18418/978-3-96043-052-0.
- Saha, A., Thorpe, J., O'Flynn, P., & Bucher, H. (2020). *Designing for impact: south-south trade and investment*. Geneva: International Trade Centre.
- Williams, R. Smith, A., Aaron, J., Manley, S., & Bradley, M. (2020). Small business strategic management practices and performance: a configurational approach. *Economic*. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1677488>



PROSPECTIVA BASADA EN DECISIONES ORGANIZACIONALES ACERTADAS FRENTE A EVENTOS EXTERNOS INESPERADOS

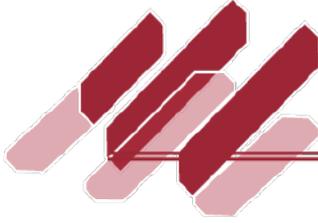
Línea de investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: Lizet Pérez de Villegas

RESUMEN

A partir del presente ensayo persuasivo se brinda una reflexión sobre la prospectiva basada en decisiones organizacionales acertadas, frente a eventos externos inesperados. En función de ello, se parte de la conceptualización de la prospectiva, su evolución, su distinción con relación a otras figuras utilizadas como herramientas para proveer sobre el futuro. Luego se explica la construcción de los escenarios, como técnica de la prospectiva y se dilucida sobre lo que debe comprender las decisiones organizacionales acertadas, así como los eventos externos inesperados, a los fines de mantener el control en la consecución del destino deseado. Por tanto, se tomó como base epistemológica, las exposiciones de Godet y Durance (2009), al considerar la prospectiva como una alternativa futura centrada en conocer sus posibles repercusiones en la acción presente. De igual forma, se hace referencia a los posteriores estudios orientados por la prospectiva, tales como la construcción social del futuro desde la previsión humana y social. El análisis producido, deriva de una investigación cuantitativa, mediante la técnica de indagación documental con autores relevantes, para dar soporte teórico a la introspección intelectual, lo cual permitió exponer mis reflexiones. Como postura conclusiva se recomienda, una actitud proactiva frente al futuro, con un análisis complejo del mismo, hacia el diseño de acciones sistémicas, el cual contemple la previsión de múltiples escenarios, inclusive aquellos que muestran lo imposible, a los fines del alcanzar decisiones organizacionales acertadas.

Palabras clave. Prospectiva, decisiones organizacionales acertadas, eventos, externos, inesperados.



FORECAST BASED ON SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL DECISIONS IN THE FACE OF UNEXPECTED EXTERNAL EVENTS

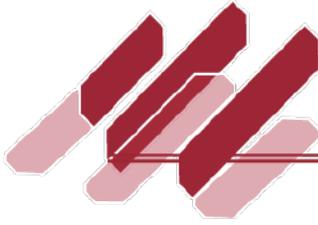
Research line. Social potential from organizations

Author: Lizet Pérez de Villegas

ABSTRACT

Based on this persuasive essay, a reflection on prospects based on correct organizational decisions, in the face of unexpected external events, is provided. Based on this, we start from the conceptualization of the prospective, its evolution, its distinction in relation to other figures used as tools to provide about the future. Then, the construction of the scenarios is explained, as a prospective technique and it is elucidated on what the correct organizational decisions, as well as unexpected external events, should understand, in order to maintain control in the achievement of the desired destination. Therefore, the expositions of Godet and Durance (2009) were taken as an epistemological basis, when considering the prospective as a future alternative focused on knowing its possible repercussions on the present action. Similarly, reference is made to subsequent studies oriented by prospects, such as the social construction of the future from human and social foresight. The analysis produced derives from a quantitative investigation, through the documentary inquiry technique with relevant authors, to give theoretical support to intellectual introspection, which allowed to expose my reflections. As a conclusive position, a proactive attitude towards the future is recommended, with a complex analysis of it, towards the design of systemic actions, which contemplates the forecast of multiple scenarios, including those that show the impossible, in order to reach organizational decisions, correct.

Keywords. Prospective, successful organizational decisions, events, external, unexpected.



INTRODUCCIÓN

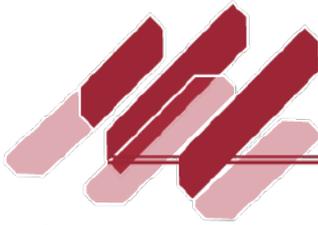
La previsión sobre los hechos futuros, ha sido objeto de preocupación por el ser humano en su deseo de dominio de las circunstancias que le rodean. Por esta razón, el porvenir, ha sido asunto de encuentro desde distintas perspectivas tales como la predicción, el pronóstico, la proyección, la previsión entre otros. Al respecto el economista Knight, citado por García, Iriarte y Solís (2012) expresa, la incertidumbre implica incapacidad de actuar en función del conocimiento. Precisamente esta dificultad de conducirse hacia el futuro, representa para las organizaciones un gran reto. Por esta razón, el conocimiento conforma una necesidad empresarial relevante, en tanto juega un papel protagónico en función de la toma de decisiones hacia el cimiento de las bases en beneficio de la innovación y una eficiencia en la producción, entre otros aspectos.

Con fundamento a lo antes expuesto, se erige importante crear condiciones organizacionales adecuadas hacia la generación de conocimiento. De allí, el presente ensayo de tipo persuasivo, tiene el propósito de reflexionar sobre la toma de decisiones organizacionales acertadas frente a eventuales hechos externos inesperados. Si bien, la toma de decisiones usualmente se maneja con facilidad frente a los procedimientos rutinarios, no sería inusitado pensar que eventualmente se encuentre frente a problemas no programados, lo cual genera, amén de la incertidumbre, un difícil manejo de los escenarios fortuitos ante la toma de decisiones. En este orden de ideas, el punto de partida de la presente investigación se inspira en la reciente situación que se vive a nivel mundial, como consecuencia de la

pandemia iniciada a finales del año 2019, la cual sorprendió a personas, países y organizaciones diversas, en el curso de sus operaciones.

El tema a tratar guarda estrecha relación con la prospectiva, en tanto es considerada como una estrategia gerencial, la cual busca minimizar la incertidumbre, acentuada en los últimos tiempos como consecuencia de un mundo cambiante y globalizado. Por esta razón, es oportuno explicar brevemente su contextualización, además de su distinción con respecto a otros estudios sobre el futuro. Igualmente se brindará al lector un sucinto recorrido histórico sobre la prospectiva, sus técnicas, métodos, hasta llegar a la herramienta de los escenarios, los cuales constituyen la base de la reflexión. Así mismo, se hará referencia a las decisiones organizacionales acertadas, así como a los hechos externos inesperados, sobre la base de la pregunta que guía la presente investigación, la cual consiste en ¿Cómo hacer frente las organizaciones a las situaciones imprevistas?

De este modo, el interés del presente ensayo, viene dado por la posibilidad de brindar, respuesta adicionalmente, a las interrogantes ¿Cuáles serían los hechos inesperados? una vez escenificado el futuro a construir ¿Cuáles serían las decisiones acertadas? Dar respuesta a estas interrogantes, permitirá a las organizaciones la identificación de esas posibles circunstancias que puedan presentarse en un contexto global y como asumir una posición proactiva desde su interior a los fines de evitar la sorpresa de lo inesperado. Sobre la base de las líneas antes expresadas, presento la siguiente obra,



con fundamento a una investigación cuantitativa, desde la opinión de los referentes teóricos que explica su trascendencia en la especificidad de la temática.

En este sentido, Vargas (2011), acota que el análisis y la reflexión se apoyan en datos obtenidos de conceptualizaciones teóricas anteriores. De este modo, esta investigación, busca persuadir al lector hacia una revisión en torno a la prospectiva como herramienta gerencial, basada en decisiones organizacionales acertadas frente a eventos externos inesperados. Se inserta en la línea de investigación denominada potencialidad social desde las organizaciones, por cuanto centra su atención en la relación individuos-instituciones. Su finalidad es propiciar el desarrollo organizacional como vía para la realización en la transformación de los individuos, así como de las instituciones. Desde esta perspectiva, se aborda el objeto de estudio con un enfoque sistémico, conforme lo plantea Senge (1994), quien recomienda ver totalidades en lugar de partes, así como considerar el todo, como un sistema compuesto por un conjunto de partes interrelacionadas.

Desarrollo Argumentativo

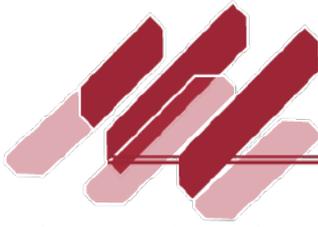
Conceptualización de Prospectiva

La incansable búsqueda de alternativas dirigidas hacia la minimización de los riesgos del futuro, hizo florecer la prospectiva como estrategia de noción, sobre la determinación y aproximación del presente hacia la construcción del futuro. En efecto, la prospectiva, consiste en una disciplina relativamente nueva, considerada como un instrumento de ayuda en la toma de decisiones con el objeto de reducir la incertidumbre, así como, cimentar el porvenir. En este sentido, expresa Del Olmo (1984), que

esta se distingue de las visiones premodernas, las cuales se fundamentaban en actitudes místicas, mágicas, donde primaba el temor o el azar. La prospectiva, busca distinguir diversas opciones sobre el futuro, a fin de conocer las posibles incidencias desde la acción presente. Se trata de anticipar no como será el futuro sino cómo podría ser, en función de lo que hagamos o dejemos de hacer. Horta (2014) al recoger los aportes de grandes exponentes sobre el tema, define la prospectiva como:

...aquella disciplina que, a través de una investigación metódica, mediante el uso de técnicas y métodos científicos, permite el estudio sistemático del pasado, presente y futuro con la finalidad de estructurar escenarios a largo plazo, a partir de los cuales se puedan planificar las acciones en el presente que permitan anticiparse a los cambios y tomar las medidas que sean necesarias, en beneficio de la misión asignada a una organización (p. 5)

De la anterior definición conviene precisar algunas consideraciones en torno a la prospectiva y así se destaca en primer lugar, la actitud proactiva, al imaginarla no como una sola posibilidad y un destino inmodificable, en su lugar, debe atenderse como una realidad múltiple. En segundo lugar, se estima importante la posibilidad de planificar acciones, a fin de hacer realidad el porvenir, pues no se trata de visualizar simples predicciones sino, de identificar las variables controlables e impulsar los cambios correspondientes. En este sentido, advierte Godet y Durance (2009) "Para la prospectiva, lo esencial del futuro está por escribirse" (p. 9), significando con ello, que corresponde construirlo a los actores dispuestos a luchar por el éxito de su



proyectos, premisa ésta a partir del cual se ha desarrollado la prospectiva.

En este orden de ideas, de acuerdo a Masini citada por Medina (2002), la prospectiva se distingue de otros conceptos, tales como: la proyección, la cual alude a un proceso lineal, asumiendo la continuación de su patrón histórico; la previsión, por cuanto esta aspira dar una idea de los sucesos probables frente a los cuales sería preciso adaptarse; la preferencia, en oposición a la prospectiva, se basa en un antecedente, para deducir de allí un consecuente; la predicción, es considerada como una declaración sin fundamento, con plena confianza sobre su revelación y; el pronóstico, representa juicios razonados sobre algún resultado en particular. Hoy día, la prospectiva, posee herramientas metodológicas las cuales facilitan la reflexión colectiva sobre el porvenir y la construcción de imágenes o escenarios por hacer.

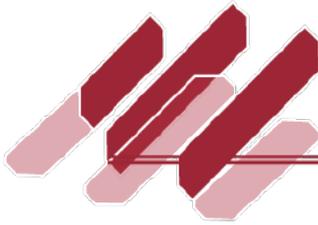
Evolución Histórica de la Prospectiva

El término de prospectiva se dio a conocer a mediados de los años cincuenta, cuando el filósofo Gastón Berger, citado por Godet y Durance (Ob. Cit.) insistió en la necesidad de tomar en cuenta el mañana en las decisiones de los hombres. De esta manera, considera Godet (Ob. Cit.) obsoletos los métodos clásicos basados en la experiencia y el pasado, tal como lo señala al expresar: “no permiten ni gobernar, ni dirigir, ni administrar”. El citado autor considera válida la previsión partiendo del pasado, solo en el caso de permanecer fijo el fenómeno, por lo que propone un orden inverso en el cual se determinen los fines, luego los medios necesarios para lograrlos. Formula así, mirar hacia adelante, no en función de soñar, sino, de actuar con fundamento a la idea de considerar el destino como susceptible de ser modelado.

Al respecto, hacia 1968, añade Jouvenel, “el único momento sobre lo cual el ser humano puede influir, es sobre el mañana”. A dicha definición Godet y Durance (Ob. Cit.) le agregó, “la posteridad depende solamente de la acción del hombre” y por esta razón considera, puede construir el mejor porvenir posible, para lo cual debe tomar las decisiones adecuadas en el momento apropiado. Posteriormente, Masini citada por Medina y Ortegón (2006) propone la Prospectiva como construcción social del futuro en el sentido de considerar, además del deseo de actuar, la necesidad de tomar conciencia, en cuanto a las habilidades requeridas en función de definir, el mañana sobre la base los objetivos deseados, compatible con el desarrollo humano y sostenible de la humanidad

Desde entonces, como apunta Medina (Ob. Cit), los estudios del porvenir consisten en la “exploración sistemática de los futuros posibles, a fin de mantener y o mejorar la libertad, el bienestar, el desarrollo humano, sostenible”, tanto en el presente como en el destino. Se trata de un proceso de reflexión con miras a conocer desde el presente, cuales son los escenarios posibles, las perspectivas más probables y cuales destinos son los más deseables. Hoy día se habla, de involucrar el diálogo social con actores sociales para estructurar conversaciones estratégicas sobre las opciones de la sociedad del mañana. De este se modo se habla como fundamento de la prospectiva, el conocimiento del contexto global.

En función de lo planteado, Cedillo (2018) considera preciso atenderse, aún en el futuro, los terceros eventualmente afectados con las decisiones de la organización. En este sentido expresa Quiroga, (2008), el futuro no puede ser construido con las imágenes y la visión de una sola persona, motivo por el cual señala importante la visión de todos aquellos actores quienes de alguna manera forman parte del



entorno. De este modo, el citado autor agrupa cuatro agentes de desarrollo o actores fundamentales en la sociedad, a saber: el poder o gobierno, el cual representa a las diversas entidades del estado; la producción o industria, referido al sector empresarial; el saber o conocimiento, representado por las instituciones educativas y centros de investigación y; la comunidad o sociedad representada en sus diversas formas organizadas.

Técnicas y Métodos

El análisis dirigido a formar una prospectiva, se encuentra orientado por una serie de principios, los cuales permiten tomar decisiones más acertadas. Entre estos principios encontramos los siguientes, expuestos por Medina y Ortegón (op. cit.) quien expresa el futuro es: “un campo de opciones abiertas”; un espacio de realización humana; un campo de tensiones permanentes; un ámbito de conocimiento; comprende fenómenos, por cuanto escapan a conocimientos previos para su comprensión; implica una concepción ética, en tanto enlaza elementos axiológicos o valorativos, los cuales sin duda conllevan una connotación política, sistémica, así como multidisciplinaria en el abordaje de la realidad desde diferentes puntos.

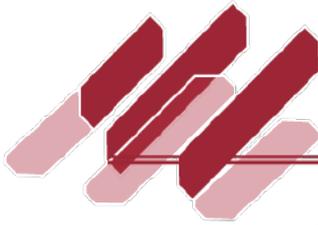
Lo antes referido, nos permite comprender cómo los resultados de una prospectiva dependen de múltiples aspectos, frente a los cuales no debe faltar el sentido común. En palabras del autor antes señalado, la prospectiva agrupa de forma paralela, “un proceso intelectual de conocimiento”, y un “estado del espíritu orientado hacia la acción”(p. 253) por cuanto involucra tanto un análisis como una gestión, con una “concepción integral del ser humano en cuanto ser pensante, sensible, actuante, libre,

creativo, con imaginación”. Por esta razón, se erige la prospectiva como herramienta gerencial dirigida a ayudar al ser humano a identificar el futuro y ponerlo a su disposición. Igualmente, no dispone de una metodología única sino de múltiples herramientas para usos contingentes.

Con relación a los métodos prospectivos, existen varias clasificaciones. Dentro de este marco, es importante dar a conocer una clasificación elaborada por Masini citada por Medina y Ortegón (Ob. Cit.) quien agrupa tres (3) modelos metodológicos para la prospectiva: los métodos objetivos, los métodos subjetivos, los métodos sistémicos. De este modo refiere que los métodos objetivos utilizan los datos cualitativos además de los cuantitativos del pasado y el presente, los métodos subjetivos se fundamentan en el conocimiento de expertos, mientras que los métodos Sistémicos se basan en la teoría general de sistemas. Al respecto considero inconveniente el uso de un método particular de forma aislada.

Por su parte, Horta (2014), considera que las técnicas y métodos particulares de la prospectiva, se hacen presente cuando los métodos cuantitativos, basados en el antecedente histórico, no pueden, por sí solos, apreciar el comportamiento futuro de una o más de sus variables o bien cuando no se cuenta con datos históricos fehacientes. Por esta razón, surge a su juicio la figura de los escenarios, vistos como una capacidad imaginaria que se extiende más allá del presente, como un puente intelectual desde hoy hasta el mañana y a su juicio, permite cerrar el abanico de escenarios que se deben considerar, lo cual será objeto de reflexión más adelante.

En el transitar de los párrafos antes expuestos, se aprecian varios métodos entre los cuales encontramos el método de los escenarios. En este sentido se comprende



que visionar desde los diferentes escenarios posibles, permiten tomar decisiones acertadas frente a eventos externos inesperados desde el accionar gerencial, no solo con alternativas dirigidas a la visualización de diversas imágenes del destino, sino además, a la orientación de las acciones necesarias a los fines de alcanzar el porvenir deseado. Al respecto expresa Horta (Ob. Cit.), se busca disminuir la incertidumbre y se pretende aprovechar las oportunidades y fortalezas con el objeto de alcanzar el futuro elegido.

De lo antes referido podemos extraer dos características, en primer lugar puede afirmarse que, un escenario no conforma una realidad absoluta futura y en segundo lugar, su finalidad para ser consistente, no se agota en la disminución de la incertidumbre sino comprende adicional, los cambios posibles, los cuales van a permitir crear las acciones en función de transformar el problema del cambio en una oportunidad. De allí, la estimación de la prospectiva, como herramienta de análisis hacia la construcción del futuro, se apoya en los escenarios, los cuales le aportan una visión múltiple, sistémica, flexible, profunda, de forma amplia, de largo plazo, hacia la optimización de los procesos.

Decisiones Organizacionales Acertadas

En lo concerniente al funcionamiento de las organizaciones se puede acotar que las decisiones intervienen de manera diferente a nivel gerencial, por lo tanto, se pueden clasificar según refiere Espinosa (2016), en dos grandes grupos: las racionalistas, se refieren a la toma de decisiones organizacionales en términos lógico causales. Por su parte, las constructivistas, explican cómo se construye socialmente el decidir organizacional. Mientras las racionalistas agrupan a su vez a las corrientes

economicistas y a las procesuales, de igual forma, las constructivistas agrupan a las interpretativistas incluso las sistémicas, las cuales se basan en los supuestos de la complejidad; sobre todo, buscan comprender las decisiones en términos del funcionamiento organizacional en toda su integración.

Ahora bien, al concebir las organizaciones formales como sistemas complejos, sus decisiones son adaptaciones a las condiciones inciertas del entorno. En consecuencia de lo antes expuesto, las decisiones organizacionales acertadas, serían aquellas las cuales toman en consideración no solo la complejidad interna, sino su relación con el entorno que le rodea, en tanto abarcan un cúmulo de posibilidades amplio. En este orden de ideas, es preciso resaltar que la finalidad de la prospectiva, no es la toma de decisiones organizacionales en función de la competitividad, sino, la de la cooperación en un mundo global.

En efecto, el nuevo contexto global, surgido con ocasión del desarrollo tecnológico, impone a las organizaciones servir a la humanidad, por ello las decisiones organizacionales acertadas, miran su entorno, lo profundo, su cooperación con el resto de otras agrupaciones formales o informales, esto es, con una visión de responsabilidad social. Sobre el aspecto antes mencionado, es oportuno hacer referencia al comentario de Medina (Ob. Cit.) en relación a lo expresado por Masini, quien considera importante tomar conciencia y crear habilidades para definir un futuro sobre la base de los objetivos planificados, pero agrega un elemento adicional, el cual viene dado por un compromiso con el desarrollo humano y sostenible de la humanidad.

Eventos Externos Inesperados



Liderazgo en la alta gerencia

Conforme a los fundamentos de los tratados internacionales en materia del desarrollo sostenible, todos estamos llamados a tomar conciencia, así como, a realizar cambios no solo en beneficio del medio ambiente sino, para alcanzar un futuro más ecológico, social, cultural, políticamente estable que fomente la paz, así como, la calidad de vida de los seres humanos. En este sentido, de acuerdo a la nueva hoja de ruta del desarrollo internacional, aprobada solemnemente en la 70ª Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, Velasquez (2017), señala que el desarrollo sustentable es un proceso integral el cual requiere de los diversos actores de la sociedad compromiso y responsabilidad. De este modo manifiesta el precitado autor:

El rol del gerente ha evolucionado en el transcurrir de los años, practicando diversos enfoques gerenciales llevando a la praxis gerencial hacia lo estratégico, la integración, trabajo en equipo, impulsar el conocimiento y la responsabilidad social y ambiental, destacando el entorno como eje articulador del desarrollo y el compromiso de las organizaciones desde lo interno y externo, tomando enfoques innovadores y adaptados a la sociedad actual. (p. 2)

Sobre la base de lo expuesto supra, conviene considerar a las unidades organizacionales integradas en un sistema complejo, motivo por lo cual, su actividad debe atender a la incidencia de factores exógenos, en su funcionamiento. En este orden de ideas, conviene precisar, el desarrollo sustentable conforme a la última Asamblea General de las Naciones Unidas antes referida, contempla varios aspectos cuya responsabilidad recae sobre todos, entre los cuales se encuentran

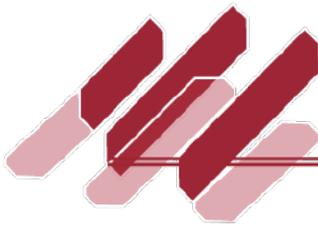
las unidades organizacionales tanto públicas como de carácter privado. De este modo se distingue: la sostenibilidad social, económica, ecológica, espacial, cultural y política.

Al respecto, explica Velasquez (op. cit.) la sostenibilidad social, implica construir una sociedad hacia la equidad en la distribución de los recursos; la sostenibilidad económica busca un manejo más eficiente de los recursos, mediante la cual, su eficiencia se evalúe por medio de un criterio de rentabilidad macrosocial. La sostenibilidad ecológica busca el uso racional de los recursos naturales, el equilibrio de los ecosistemas, la preservación de los recursos no renovables, así como de la biodiversidad. La sostenibilidad espacial busca una mejor distribución territorial de los asentamientos humanos, así como, de las actividades económicas. La sostenibilidad política busca la participación de todos los involucrados en la definición de sus prioridades y metas.

De este modo, podemos apreciar como los compromisos organizacionales se extienden más allá de sus particulares objetivos trazados. En virtud de ello, es preciso considerar los eventos inesperados, desde múltiples aspectos. En este sentido, dichos incidentes vienen dados, no solo por los inconvenientes internos de la organización, tales como la falta de materia prima para la elaboración de sus productos o bien debido a inconvenientes generados por conflictos laborales, sino además por las circunstancias políticas locales, los factores económicos a nivel mundial, los aspectos sociales, así como, culturales, espaciales, ecológicos amén de los acontecimientos naturales.

Postura Conclusiva

Sobre la base de las premisas antes expuestas, a modo de reflexión, la investigadora considera relevante incorporar



en la elaboración de una prospectiva organizacional, la técnica de los escenarios. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que, dentro de lo que significa la incertidumbre a nivel organizacional para la toma de decisiones acertadas, esta técnica de escenarios múltiples e imaginarios a pesar de manejar lo muy probable, son escenarios inciertos aún, ya que los mismos no son exactos, tanto en su existencia, como de la acción a tomar, por cuanto siempre va a existir un punto ciego, el cual nos impide, abordar con exactitud, los detalles y por otra parte, garantizar la efectividad de la estrategia elegida para llegar al futuro deseado.

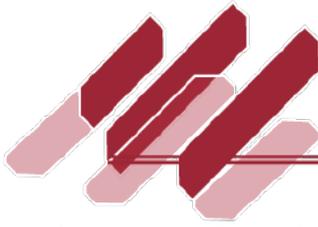
Por lo antes expuesto, ha de concederse espacio, en la planificación estratégica hacia el logro de decisiones acertadas, a la voluntad ajena del hombre como hecho siempre presente y no considerar infalible tanto los escenarios imaginados, como la estrategia de acción planificada, en función de alcanzar el porvenir deseado. Es por ello, mi divergencia con el criterio expuesto por Mayor (op. cit.) quien aconseja limitar los escenarios del mañana. Por el contrario, la prospectiva contempla preciso considerar otros escenarios, con fundamento en la visión sistémica referida a lo largo del presente ensayo, así como el desarrollo sostenible antes referido, la cual aconseja una mirada hacia múltiples aspectos y no fragmentada, al imaginar el futuro deseado.

Por tanto, la prospectiva entendida como la disciplina considerada herramienta clave para la construcción del escenario deseado y posible, invita ahora a tomar en consideración, amén de los escenarios insertos en un sistema, aquella eventual circunstancia donde falle la imagen del mañana concebido o bien las acciones emprendidas para la construcción del porvenir posible. Bajo este contexto, en la construcción de los escenarios, al definir el futuro posible, la posteridad probable así como

el futuro deseado, resulta preciso plantearse, inclusive, aquel escenario donde irrumpa el hecho inesperado, ajeno a la voluntad del hombre como constructor de su próxima circunstancia.

En efecto, en el marco de las decisiones organizacionales acertadas, resulta conveniente por una parte, no desertar en la búsqueda del futuro deseado, por la otra, prever un escenario en función de visualizar el camino cuando no funcione la acción planificada. Esto nos conduce a formularnos otras interrogantes, tales como, ¿Qué pasaría si deja de existir la comunicación virtual?, o bien, ¿Qué pasaría si se convierte en la única forma de informarnos?, ¿Qué pasaría si falta la electricidad o, el combustible para el uso del transporte? ¿Qué pasaría si falta el agua, el oxígeno, la salud física o mental?, ¿Qué pasaría si cambian las políticas locales del gobierno? ¿Qué pasaría frente a un hecho de competencia desleal en el marco de una economía global? es decir, luce evidente la necesidad de prever, inclusive el escenario de lo imposible.

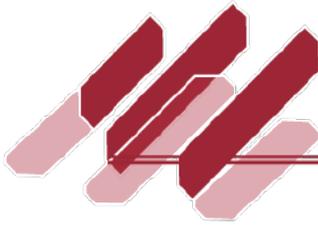
Al revisar el pasado, podemos apreciar variados casos, de hechos acontecidos, los cuales escaparon a una buena planificación estratégica, y así se recuerda por ejemplo el caso del Titanic, las Torres Gemelas, la ciudad de Chernovyl, el Submarino ARA San Juan, entre otros. En virtud de ello, la prospectiva como herramienta clave para la construcción del escenario deseado y posible, debe replantearse en relación a las pautas que deben orientarla para la construcción de las perspectivas. Se sugiere, la revisión continúa de las soluciones brindadas a los eventos previstos, las cuales lejos de ser estáticas, imponen su actualización en atención al avance tecnológico, desarrollo sustentable, la evolución social del derecho, así como la consideración de las circunstancias políticas, entre otras.



En atención a lo antes descrito, resulta preciso, mantener con relación a la prospectiva, las características que la gobiernan, entre las cuales podemos señalar, una actitud proactiva frente al futuro, el diseño de acciones tanto coherentes, como sistémicas para provocar un cambio. La selección de los caminos a tomar en función de alcanzar dicho porvenir, debe realizarse sobre la base de un análisis complejo, científico y analítico. Sin embargo, resulta conveniente y necesario profundizar en lo que se refiere a planificaciones prospectivas, así como en la formulación de los escenarios, no solo como un elemento de humildad, sino, por el reconocimiento de valoración de los hechos imprevisibles o ajenos a la voluntad de aquellos quienes realizan la prospectiva, a la hora de planificar las acciones organizacionales, para lograr decisiones acertadas en un ambiente global.

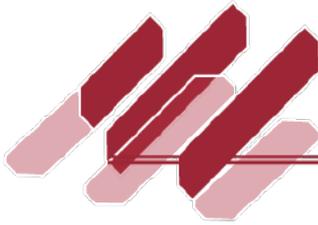
“Ningún viento es favorable para quien no sabe adónde va.”

Séneca



REFERENCIAS

- Del Olmo, E. (1984). Métodos prospectivos, CENDES Publicaciones-Vadel Hermanos Editores, Caracas.
- Cedillo, T. (2018). Reputación corporativa. Publicado en Comunicación e imagen corporativa. Ediciones UTMACH. Gestión de proyectos editoriales universitarios. Disponible en ISBN: 978-9942-24-103-0. Ecuador. Consulta: marzo 2020.
- Espinosa, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica vol.31, n.87 [citado 2021-05-08], pp.43-78. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732016000100002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 2007-8358.
- García, E; Iriarte, E.; y Solis, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejos de escenarios: Una aproximación en el contexto venezolano. Disponible en <file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/599-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1146-1-10-20170914.pdf>. Consulta: mayo 2021
- Godet, M. y Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los Territorios. Traducido por Karel García Cortina. Serie de investigación Nro. 10 abril 2009. Cuadernos del Lipsor
- Horta, M. (2014). Prospectiva y su aplicación en el proceso de toma de decisiones en el nivel estratégico. Disponible en www.egrupos.net/cqibin/eGruposDMime.cgi?K9U7J9W7U7 Consulta Mayo 2020
- Mayor, F. (1998). Imaginar y construir el siglo XXI. Editorial del Correo de la Unesco, noviembre 2020.
- Medina, J. y Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva: Y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe (Libro en Linea) Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie 51. Chile. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Consulta:2021 Abril 3)
- Medina, J. (2002) Prospectiva: Construcción social del futuro. Anotaciones desde la previsión humana y social. Cali. disponible en <file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaConstruccionSocialDelFuturoAnotacionesDesdeLaPre-5006378-1.pdf> Consulta Abril 2021
- Quiroga, D. (2008] Metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y del conocimiento. Disponible en <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev70/art2.pdf> Consulta mayo 2021
- Senge, P. (1994). Quinta disciplina. Barcelona. Ediciones Granica S.A.
- Vargas, X. (2011). ¿Cómo hacer investigación cualitativa?. México: Editorial Etxeta,sc
- Velasquez, P. (2017). Desarrollo sustentable y gerencia en Venezuela. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/322549212.pdf>. Consulta Mayo 2021



TIPOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD GERENCIAL VISTO DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENEAGRAMA

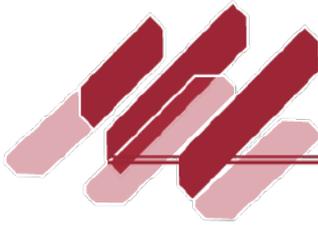
Línea de Investigación. Potencialidad social desde las organizaciones

Autor: José Ángel Salcedo

RESUMEN

El eneagrama, un sistema dinámico clasificatorio de la actitud vital de la personalidad, un mapa de comportamiento humano que en este caso se hace referencia al gerente envuelto en una trama de elementos significativos que lo definen como un ser socialmente conectado y comprometido con su propia razón de ser y de existir en el mundo gerencial. De allí, que se pueda decir que el eneagrama puede ser una buena herramienta en meditación, análisis, autoconocimiento y autorrealización gerencial, ya que ayuda a formular necesidades reales, a expresarse con confianza hacia uno mismo y hacia el otro, y también a rebajar la tensión. Es necesario trabajar, antes de comenzar con los acuerdos, el vínculo entre las partes para que éstos puedan ser satisfactorios a largo plazo. El eneagrama permite identificar qué aspectos y contenidos se puede potenciar de cada persona y cuál es la resistencia fundamental. Esta herramienta ayudará a entender las posiciones en base al recorrido de las personalidades, la personalidad predominante y el camino para evolucionar. También, facilitará el manejo de las emociones subyacentes para desenquistar actitudes que afectan a la evolución positiva del conflicto. Por todo ello, puede ser una buena herramienta que facilite el proceso construcción de la arquitectura gerencial.

Palabras clave. Eneagrama, tipología, personalidad, gerencia.



TYOLOGY OF THE MANAGEMENT PERSONALITY SEEN FROM THE PERSPECTIVE OF ENEAGRAM

Line of research. Social potentiality from organizations

Author: José Ángel Salcedo

ABSTRACT

The enneagram, a dynamic classifying system of the vital attitude of the personality, a map of human behavior that in this case refers to the manager wrapped in a web of significant elements that define him as a being socially connected and committed to his own reason to be and to exist in the managerial world. Hence, it can be said that the enneagram can be a good tool in meditation, analysis, self-knowledge and managerial self-realization, since it helps to formulate real needs, to express oneself with confidence towards oneself and towards the other, and also to reduce tension. It is necessary to work, before starting with the agreements, the link between the parties so that they can be satisfactory in the long term. The enneagram allows us to identify what aspects and contents can be enhanced in each person and what is the fundamental resistance. It will help to understand the positions based on the journey of the personalities, understand the predominant personality and the path to evolve. It will facilitate the management of the underlying emotions to unblock attitudes that affect the positive evolution of the conflict. Therefore, it can be a good tool to facilitate the construction process of the managerial architecture.

Keywords. Enneagram, typology, personality, management.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad se dice o se tiene la creencia que una organización sin un plan no puede permanecer en el tiempo, pero también se cree que una organización con buen plan pero sin liderazgo no puede permanecer en el tiempo, y más aún se cree que una empresa depende de un líder para su existencia o extinción. Las tres (3) opciones son válidas y ciertas desde algunos puntos de vista, pero porque tres (3) afirmaciones son tan valederas y cual es más cierta o aplicable, pues las tres (3) en su debido momento, y es que no se trata de negro o blanco, la vida, las acciones, y el día está lleno de grises, hay más de una opción de respuesta y de comportamiento, una persona puede experimentar un paseo por diferentes personalidades sin perder la “esencia de su predominante” de igual manera el Gerente, y su ejercicio gerencial aplica a esta afirmación.

El proceso de toma de decisiones en la gerencia pasa por un proceso de personalidades o de perspectivas antes de poder identificar la decisión más aceptable pues nunca se sabrá cuál era la correcta.

Para García (2014), la toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos.

Desarrollo Argumentativo

El reto del gerente es poder escoger esa decisión desde su personalidad más idónea y no necesariamente las predominantes, Porque se llama decisión más aceptable y no correcta, pues acá entra en juego lo que desea la gerencia y lo que necesita la organización no siempre lo que se desea es lo que se necesita y hay decisiones que van en contra de nuestros deseos pero responden a lo que necesitamos. Y de que se trata lo de personalidad dominante, enfocaremos a la gerencia las personalidades que pueden adoptar un gerente durante un día y toda su vida.

Un gerente puede experimentar 9 (nueve) personalidades de esas 3 (tres) son las principales (ver figura 1) y 1 (uno) la predominante. Cabe destacar que en el mundo de la inteligencia absoluta tenemos nueve (9) divisiones (ver figura 2) llamada el mundo de los arquetipos o cualidades una de esas divisiones que tenemos en el mundo de las cualidades es la justicia, equidad, a su vez se divide en 3 (tres) para llegar al mundo de las manifestaciones. En el mundo de las cualidades el vértice justicia & equidad los principales vértices.

A su vez cada vértice posee 2 (dos) lados para de esta manera destacar que cada vértice formara su propio triángulo. De esta manera intervienen otras personalidades en las cuales puede pasarse de manera positiva o negativa el gerente.



Figura 1. Personalidad equilibrada

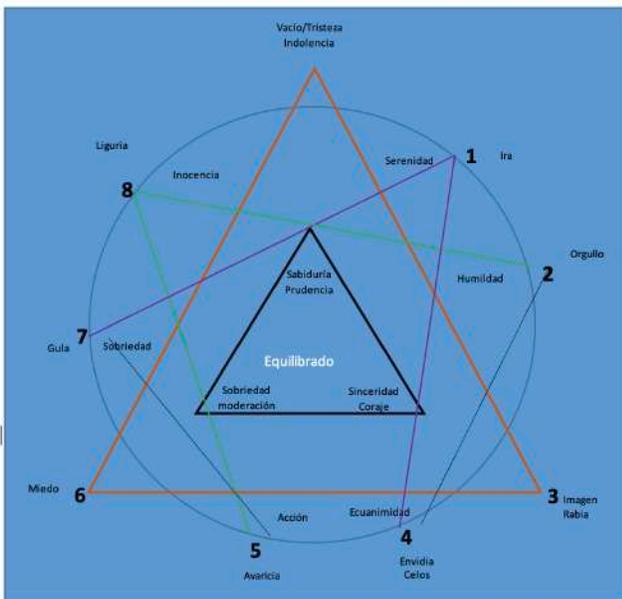


Figura 2. Personalidades intervinientes.

Las divisiones, vértices o clasificaciones que vemos dentro del círculo son las cualidades y manifestaciones de un profesional equilibrado, con reconocimiento y manejo de sí mismo, donde las acciones van en armonía con los pensamientos y los mismos alineados con el funcionamiento de la organización. Este gerente se reconoce como parte de un todo que debe funcionar y evolucionar de manera ecológica sin daños terceros o colaterales, que reconoce la importancia y participación de cada individuo, cada función y cada decisión como sistema

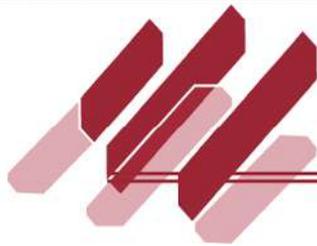
armónico de la naturaleza organizacional sostenible la cual lidera.

Al momento de salir del círculo se detalla como esas cualidades cambian y no es por casualidad que tengan nombre de los pecados capitales, y es que al pasar esa barrera pecamos y comenzamos a perdernos como profesionales éticos y honestos, nos alejamos de la integridad del ejercicio de la profesión, y es entonces donde antes actuábamos con sabiduría, sinceridad y sobriedad, ahora nos lleva a actuar impulsados por el vacío, la vergüenza y el miedo.

El desvío de la santidad refiriéndose a santidad con aquella práctica profesional donde me permito actuar con sabiduría con sinceridad en las acciones decisiones, de manera ecuánime haciendo uso armónico de mis emociones sin caer en los trucos del Ego, aprendiendo que, el que se encuentra inmerso en una necesidad no puede en ningún caso satisfacer las necesidades de otro de tal manera que, aquel que es incapaz para ayudar no podrá ser fortificado por los méritos de los otros.

Y que representa lo que nos aleja del círculo o del equilibrio del ejercicio profesional. Las fijaciones, están relacionadas con la identidad y la espiritualidad del Gerente es el nivel máximo de realización y si, si estamos fuera del círculo entonces ¿Qué tipo de profesional o gerente soy?

Carrión, (2012) "El eneagrama permite conocer todos los rasgos de la personalidad" creencias, valores, criterios, aptitudes, actitudes, etc." (p. 33), cuáles son sus desviaciones, trastornos y conflictos, y cómo éstos afectan al desarrollo evolutivo de la persona". Las pasiones están relacionadas con las creencias y valores de nuestro ejercicio profesional que incluyen las



capacidades y las emociones, estas que a no ser identificadas y bien manejadas nos juegan trucos que apoyadas en las Compulsiones que se relacionan con las conducta y el nivel ambiente nos pueden llevar a tener comportamiento poco profesionales por no decir éticos ya que podríamos tomarlo como parte de las creencias o de los valores según la perspectiva de cada persona y al desvirtuar su conceptualización el ego permitirá el engaño y justificar sus acciones a través de un falso código de ética.

Cabe destacar que la ética o la palabra ética se usa para justificar o normar hechos y acciones muchas veces no éticas desde la perspectiva epistemológica de la palabra, pues un Ladrón tiene su código de ética, un asesino puede tener su código de ética, un mecánico el cual arregla solo lo que tú le indicas sabiendo que otra cosa se descompondrá en pocos días y no lo hace quizás tiene su código de ética, y es que esa ética no es más que el modos operandi de las personas pero para suavizar y engañarse le llaman ética. Según, Villaseca, (2021):

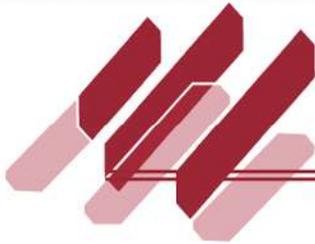
En el eneagrama no hay tipos de personalidades mejores o peores, todos tienen defectos y sus virtudes. Sin embargo estamos condicionados para ver la vida de una manera determinada. Vemos las cosas a través del prisma de nuestras experiencias, es decir, de nuestra historia personal. Cuando se forma el Ego o la personalidad esta se desarrolla sobre la base de la pasión que es propia para ese tipo de personalidad. (p. 181)

El ego, juega con el engaño y con la falsa sensación de comodidad o de estabilidad, hay “enfermedades de la gerencia en su lucha contra el ego” que son afirmaciones y

creencias que nos repetimos día a día para justificar acciones, decisiones e inclusive inacciones, estas nos alejan del centro de la verdadera “Santidad de las acciones”, comentaremos algunas enfermedades de la gerencia más comunes y su tratamiento:

1. Encontrar Insípida la obediencia, cuando el gerente o las figuras gerenciales consideran que no deben obedecer las reglas y lineamientos definidos por la organización ya que se sienten superiores a las normas y para poder manifestarse en su máximo potencial necesitan derribar los muros de las regla, la obediencia y las limitaciones organizacionales. El remedio correspondiente consiste en exigirle a la gerencia sinceridad, en seguir asiduamente el conjunto de las costumbres Éticas y en el actuar lo mejor posible para que los esfuerzos aprendidos den fruto, justificar con sinceridad la necesidad de romper con las reglas y desnudar el interés, comprender las ganancias ocultas o los beneficios para tal fin.
2. Acostumbrarse a los malos pensamientos y acciones, y en consecuencia dejarse obnubilar por las transgresiones, cuando la gerencia se vuelve reactiva y defensiva puede caer en la falsa realidad de ser amenazada por todos y su gerenciar no florece debido a los ataques y obstáculos que provienen de otros departamento e incluso internos, allí encuentra logros en contraataques o en actuar para generar fallas en otros departamentos, justificar su falta de metas a planes o sabotajes por parte de personas que persiguen su posición.

El remedio correspondiente es rechazar esos pensamientos desde que comienzan para que no ganen la partida, con auto observación continua, evaluación sincera



de las acciones, cooperación y reconocimiento del sistema, comprender su lugar dentro del engranaje de la maquinaria y proveer los insumos que otros departamentos necesitan para poder cumplir el ciclo de producción o crecimiento organizacional.

3. Ocuparse de los vicios de los demás y cerrar los ojos ante los propios. Cuando desviamos la atención a nuestros vicios señalando los de otros estamos perdiendo el foco de lo que nos compete, más aun cuando pretendemos ayudar a corregir esos vicios o fallas Gerenciales sin haber corregido las propias, esto debe recordarnos la afirmación siguiente: la ayuda no puede venir de quien la necesita, nadie da de lo que carece.

El remedio consiste en constatar la Enfermedad de la Gerencia, conocer el Ego y reconocer sus astucias; y también la constancia continuada de viajes y retiros interiores y también mantenerse en compañía de la gente piadosa y aplicar sus preceptos. Mientras aun no cure sus vicios al menos se calle por los vicios de los demás, que los excuse y no tape los suyos.

4. Pedir compensaciones por sus acciones, los éxitos gerenciales hablan por sí solos y se requiere de una serie de aciertos Gerenciales para poder reconocer un patrón de éxito, no debemos caer en la trampa del Ego y pedir un reconocimiento por cada pequeño logro que se obtenga ya que un tropiezo nos llevaría rápidamente a la descalificación.

El gerente debe tener en consideración sus faltas en el cumplimiento de los deberes con la organización y su poca sinceridad. El que cumple correctamente sus deberes es el que renuncia, por educación y por escrúpulos, a pedir compensaciones y que por una parte reconoce con alegría que la

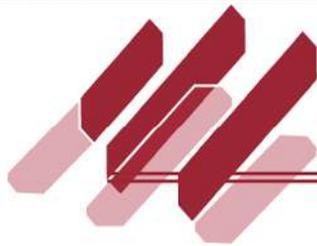
Organización ha confiado en su Gerencia un destino. Las persona reconocerán lo que su ejercicio Gerencial ha hecho por la organización pero más aún le reconocerán por lo que Ud. como Gerente ha hecho por ellas, he ahí la recompensa.

5. Buscar ser el que más sabe, enorgullecerse del propio saber y dárselas –ante otros- de saber más. Es la profusión de palabras. Esta tiene dos orígenes: uno es el deseo de supremacía Gerencial que lleva al líder a querer hacer ostentación de su conocimiento y de su elocuencia; el otro es la ignorancia de lo que hay que decir. A veces quienes presumen sabiduría son quienes más carecen de ella.

El remedio es ver la Gracia de Dios para su Liderazgo, practicar constantemente la humildad, la contribución, la compasión y prodigarles buenos consejos. La meditación y la consonancia entre el ser y el deber ser, reconocer que la inteligencia está presente en todos y cada uno es inteligente en un área en específica, si juzga la inteligencia del pez por su habilidad de trepar árboles.

Por último se puede decir que a base de ejercicio de auto reconocimiento y reflexión de un Gerente, el método más recomendado y difundido es la meditación, en un lugar tranquilo, donde sepas que nadie te va a molestar, imagínate sentado en una sala de cine, en la pantalla se va a proyectar una y otra vez películas de tu vida. Bajo esta realidad se ha de dividir tu vida en periodos de 7 años desde el nacimiento a tu edad actual.

Proyecta cada etapa como si fuera una película que estás viendo en la que tú eres el protagonista de la misma debes ser espectador (disociado). Verás la película como un observador ajeno al desarrollo, tal como si fueses el director o un espectador de la misma.



REFERENCIAS

Para cada Film deberá ver los momentos críticos e importantes de tu vida:

- Traumas – heridas – fracasos
- Éxitos – recuerdos más gratos
- Decisiones trascendentes
- Experiencias significativas
- Comprensiones profundas (“inside”)

Personas que influyeron para bien o para mal en tu vida:

- Influyeron
 - Vivieron
 - Se aprovecharon
 - Te apoyaron
 - Te enseñaron/ educaron
 - Te aconsejaron
 - Te guiaron.
- Frases que recuerdes importantes que te marcaron
 - Tipos de amigos y como eran estos
 - Entretenimiento, diversiones, hobbies.

Postura Conclusiva

De las características y actitudes positivas se hace necesario identificar sus intenciones ocultas o ganancias secundarias que se esconden tras ellas, para lo cual se debe preguntar: ¿Qué beneficio o ganancia personal pretende el protagonista alcanzar con estas acciones? Para este ejercicio puedes escribir tus respuestas o comprensiones profundas de esta manera podrás con la auto observación confirmar los resultados del ejercicio, las respuestas son solo para ti y para comprender sobre cómo y porque se actúa de una manera y que influyo en la formación de la personalidad que hoy eres.

- Carrión, S. (2012). Eneagrama y PNL (4a ed.) Gaia, España: Gaia Ediciones.
- García, A. (2014). La Toma de Decisiones. Recuperado 8 de julio de 2021, de <https://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>
- López, R. y Serrat, A. (2021). Eneagrama para docentes.: Una fuente de conocimiento para mejorar la práctica <https://books.google.co.ve/books?id=hTWB0k6ZdasC&pg=PA14&dq=eneagrama&hl=es->
- Vargas, A. (2015) Eneagrama: ¿Quién soy? <https://books.google.co.ve/books?id=b4VfCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=eneagrama&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwimvczupvXpAhXsc98KHaJ0CScQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false>
- Villaseca, M. (2021). Conociendo El Eneagrama. Una Sabiduria Al Alcance De Todos. Santiago de Chile, Chile: Ril Editores.

Comité Académico Científico



5 Comité Académico científico



Marienny L. Arrieche Camacho



Ingeniero electrónico en computación (UNY), Postdoctoral en estudios libre. Doctora en gerencia avanzada (UFT), Magister en gerencia empresarial (UFT), Docente universitario UFT y IUTAJS, categoría titular (Presencial y e- Learning. Docente de postgrado de UNEXPO. Experta en entornos virtuales de aprendizaje (FATLA). Experta en medios digitales (FATLA). Experta en comercio electrónico (FATLA). Componente docente en educación Interactiva a distancia UFT (2012). Directora de postgrado de la Universidad Fermín Toro. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9658-5829>. **Correo electrónico:** maryarrieche53@gmail.com



Alfredo Lucena



Licenciado en educación, mención lenguaje, magister en gerencia educacional, Doctor en educación, Postdoctor en ciencias gerenciales. Investigador. Tutor en tesis doctorales y trabajos de grado en Maestría. Jubilado del Ministerio de Educación. Actualmente presto servicio como docente en: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPB), Universidad "Fermín Toro", Universidad "Yacambú". Escritor de ensayos y artículos. Poeta. Locutor. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4445-9510>. **Correo electrónico:** alfredolucena946@gmail.com

Comité Académico Científico



Marienny Arrieche Alfredo Lucena Alexis Guerra Maritza Principal Carlos Alvarado Pier P. Pasceri Carmen Pineda José Barradas

Ramón D'Aubeterre Rosa Delgado Wilmer García Yahelys Sánchez Nora Panza Jesús Subero Elena Bravo



Alexis Guerra Córdova



Licenciado en Administración Comercial (UCV) MSc. en Administración Pública (UCLA). Doctorado en Estudios del Desarrollo (UCV). Docente- Investigador. Adscrito a la Licenciatura en Des.arrollo Humano. Decanato de Humanidades y Artes. (DEHA-UCLA). Adscrito al Area de Doctorado del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (DCEE- UCLA). Coordinador de la Línea de Investigación: Gerencia Sostenible en el Estado, Empresas y ONGs. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4430-1414>. **Correo electrónico:** aguerracordova@gmail.com



Maritza Principal



Profesor en ciencias experimentales. Mención química. Maestría en gerencia educacional. Doctorado en ciencias de la educación. Postdoctorado en gerencia. Registro Nacional de Innovación e Investigación, bajo el código RNII desde el año 2013. PEI Nivel A. Tutora de tesis doctorales. Árbitro de artículos científicos. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4773-5771>. **Correo electrónico:** maritzaprincipal@gmail.com



Carlos David Alvarado



Formación universitaria: UPEL Títulos obtenidos: Profesor de biología, MSc. en Investigación Educativa. UFT Título obtenido: Doctor en ciencias de la educación. UNEMSR Cursando especialización en dirección y supervisión educativa. Conferencista y tutor de TEG y tesis doctorales: UPEL, UNESR, UNEFA, UBV, UNES, UFT. Árbitro y ensayista en las revistas: Scientiarum y Gerentia UFT e Investigación de la UPT-JFR. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-03661416>. **Correo electrónico:** alvaradocd@gmail.com

Comité Académico Científico



Pier Paolo Pasceri



Abogado, egresado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Postdoctor en Estudios Libres (UFT). Doctor en Gerencia Avanzada (UFT). Especialista en Derecho Laboral y Derecho Administrativo.(UCAB). Profesor Titular UCLA-UCAB. Ex-Juez ad-hoc de la Corte Interamericana de DD.HH. Ex-Magistrado Principal de la Corte Primera en lo Contencioso Administrativo. Profesor titular de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6945-1684>. **Correo electrónico:** pasceriabogados@gmail.com



Carmen Alicia Pineda Rico



Profesora en ciencias Experimentales, mención: Física Barquisimeto Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. Barquisimeto (UPEL). Doctora en gerencia avanzada. Cabudare Universidad “Fermín Toro” (UFT) (2008). Magister Scientiarum en maestría en educación. Mención docencia universitaria, Universidad “Fermín Toro” (UFT). Analista de sistemas. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Barquisimeto, estado Lara. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0175-888X>. **Correo electrónico:** carmenaliciarico@gmail.com

Comité Académico Científico



José Barradas Gudiño



Licenciado en contaduría pública (UCLA) y como Profesor (UPEL-IPB). Magister en gerencia, mención Finanzas (UBA) y Doctor en gerencia avanzada (UFT). Postdoctorado en estudios libres y cursante del doctorado en ciencias de la educación (UFT). Experiencia como gerente de negocios F&I, gerente de ventas. Productor de seguros. Asesoramiento de empresas en el área de finanzas y como docente de la Universidad Fermín Toro, tanto en pregrado como en postgrado. Temática en la criptomonedas y la Blockchain. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3099-5999>. **Correo electrónico:** messaging-digest-noreply@linkedin.com



Ramón D'Aubeterre



Zootecnista. (Kansas State University, USA. Master en Agriculture. (Oregon State University. Doctor en Gerencia Avanzada (Universidad Fermín Toro). Estudios Doctorales en Desarrollo Rural. (Universidad de Córdoba, España. Diplomado en Planificación y Desarrollo Rural. (Colegio Posgraduado Campus Puebla, México, 2000). Investigador del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA). Docente Decanato de Ciencias Veterinarias (UCLA). Docente de la Escuela Superior de Agricultura Tropical del INIA. Autor y Coautor capítulos en libros y manuales. Revisor de múltiples revistas científicas y técnicas nacionales e internacionales, evaluador de proyectos del MPPCYT y del Consejo de Desarrollo, Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la UCLA. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1182-2467>. **Correo electrónico:** ramondaubeterre@gmail.com

Comité Académico Científico



Rosa Delgado



Ingeniero mecánico (UNEXPO). Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial (UNEXPO). Doctora en Gerencia (YACAMBU). Docente-Investigadora (UCLA). Asesor en el desarrollo de herramientas de calidad para la implantación de sistemas de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001, ISO 22000, ISO 45000, ISO 14000. Jurado Examinador de Trabajos de Ascenso en las Jurado de Concursos de Oposición de los Programas Académicos. Formación de personal en Seguridad y Salud en el Trabajo. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1302-1460>. **Correo electrónico:** rosaisabeldelgado@gmail.com



Wilmer García



Ingeniero en Computación - Universidad Fermín Toro (UFT); Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial - Universidad Fermín Toro (UFT); Magíster Scientiarum en Ciencias de la Computación - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA); Doctor en Gerencia Avanzada - Universidad Fermín Toro (UFT); Postdoctoral en Estudios Libres - Universidad Fermín Toro (UFT); Postdoctoral en Políticas Públicas y Educación - Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY); Postdoctoral en Filosofía e Investigación - Universidad Nacional Experimental de Yaracuy (UNEY); Vicepresidente de Inter - Corporación Telemic C.A.; Profesor del Doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro (UFT).. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-95190382>. **Correo electrónico:** wgviera@gmail.com

Comité Académico Científico



Yahelys Sánchez



Licenciada en Gerencia Agroindustrial. Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. Magister Scientiarum en Gerencia mención Agraria. Doctora en Gerencia. Docente de las asignaturas Gerencia III y Modelos Gerenciales y Organizacionales. Docente de la asignatura Evaluación y formulación de proyectos agropecuarios. Árbitro de la Revista Gestión y Gerencia UCLA Decanato de Ciencias Económicas y Emprariales. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-05430619>. **Correo electrónico:** yahelysanchez@hotmail.com



Nora Panza



Licenciada en Educación, Mención Dificultades para el aprendizaje, M.Sc en Educación Superior, Dra en Ciencias de la Educación, Dra En Gerencia Avanzada, PhD en Educación para la Paz. Diplomados en Educación A distancia, Experto I learning Fattla. Tutor de trabajos de investigación, Pregrado, Maestrías y Doctorados, Curriculista. Competencias en el diseño de módulos instruccionales para diferentes niveles educativos. Facilitadora en procesos formativos académico-gerenciales. Árbitro de trabajos científicos (Nacional e Internacional). Docente universitario. Asesor académico-gerencial. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7198-8672>. **Correo electrónico:** norapanza5@gmail.com

Comité Académico Científico



Jesús Subero



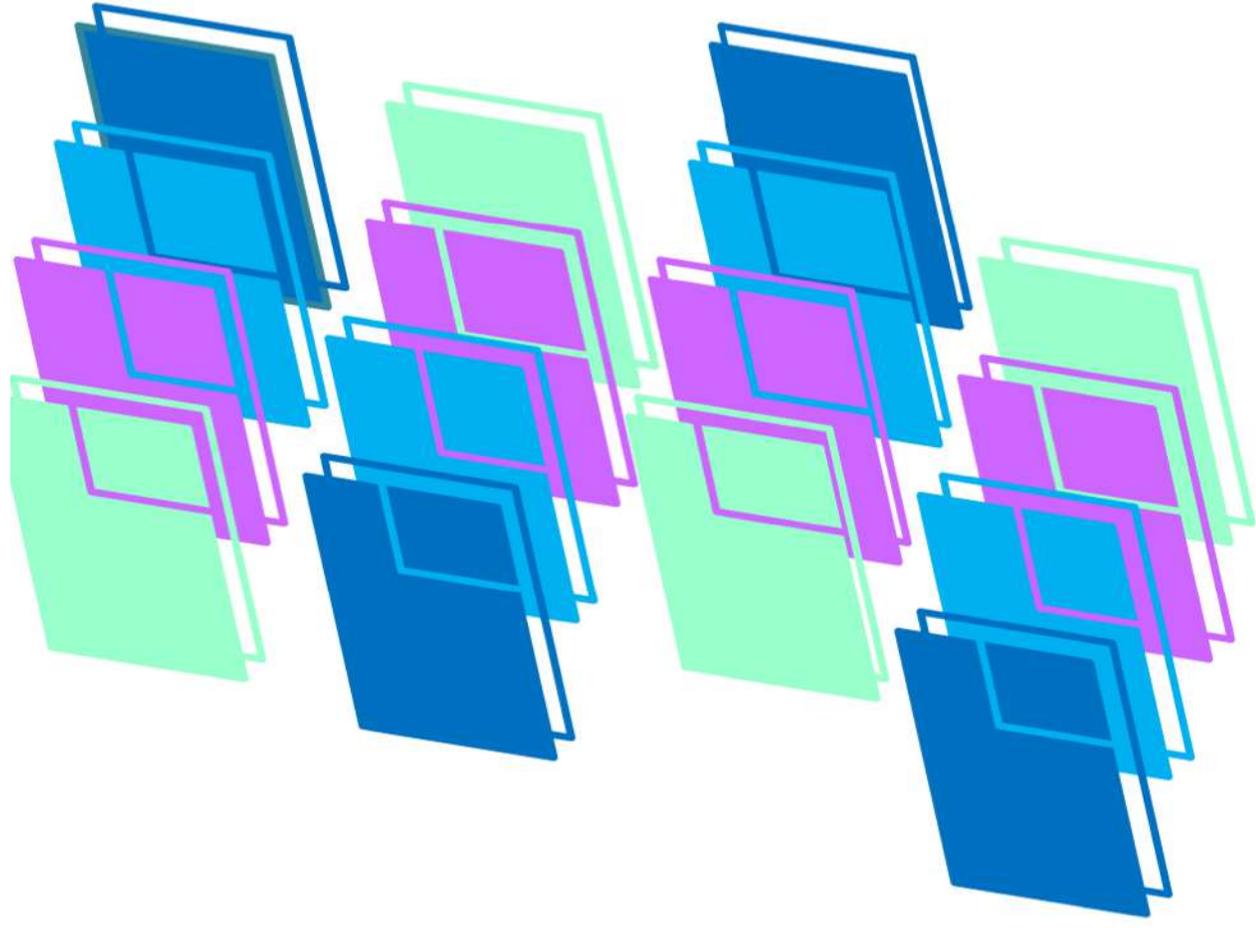
Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Profesor de Castellano y Literatura. Mención Literatura. Año 1979. Universidad Rafael Urdaneta. Magister Scientiarum en Andragogía. Año 1989. Universidad Fermín Toro. Doctor en Ciencias de la Educación. Año 2007. Universidad Fermín Toro. PhD en Cátedras Libres. Año 2012. Facilitador en: Pregrado y Postgrado – Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Profesionalización. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Pregrado y Postgrado (Diferentes Maestrías) (Doctorado en Ciencias de la Educación) Doctorado en Gerencia Avanzada) Universidad Fermín Toro Asesor Académico de Postgrado Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerza Armada (UNEFA). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5132-6049>. **Correo electrónico:** Leonsubero@gmail.com



Elena Bravo



Profesora en Educación Integral, Mención Lengua en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Magíster Scientiarum en Supervisión Educativa, en la Universidad Rafael Urdaneta, Doctora en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Docente Instructor de Trabajos de Grado de Maestría, en Gerencia Educativa e Investigación Educativa, UPEL-IPB. Jurado evaluador en los mismos Subprogramas. Docente Tutor y Jurado evaluador de Tesis Doctorales en Ciencias de la Educación, Universidad Fermín Toro, Cabudare, estado Lara. Jurado evaluador de Tesis Doctorales de Gerencia Avanzada Universidad Fermín Toro. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9282-0932>. **Correo electrónico:** jelenabbravo@gmail.com



UFT

RETOS DE LA GERENCIA AVANZADA EN ESCENARIOS INCIERTOS